

**Personalführung,  
-förderung und  
-entwicklung für  
AT-Angestellte**

Thomas Breisig

**Hans Böckler  
Stiftung** 

Fakten für eine faire Arbeitswelt.

## **Personalführung, -förderung und -entwicklung für AT-Angestellte**

Thomas Breisig

Dr. rer. pol. Thomas Breisig, Professor für Betriebswirtschaftslehre an der Universität Oldenburg.

Copyright 2009 by Hans-Böckler-Stiftung

Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung  
Hans-Böckler-Str. 39, 40476 Düsseldorf

Kontakt: 0211/7778-167, [info.betriebsvereinbarung@boeckler.de](mailto:info.betriebsvereinbarung@boeckler.de)

Produktion: Setzkasten GmbH, Düsseldorf

Online-Publikation, download unter:  
[www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen)

ISSN: 1869-3032

Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion für Bildungszwecke und nicht kommerzielle Nutzung ist gestattet, vorbehaltlich einer namentlichen Nennung der Quelle.

**Personalführung, -förderung und  
-entwicklung für AT-Angestellte**

Thomas Breisig

Stand: November 2009

**Inhalt**

Vorwort . . . . .	4
1 Regelungsinhalte . . . . .	5
2 Zusammenfassende Bewertung und offene Probleme. .	15
Literatur . . . . .	16
Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung. . . . .	17

## **Vorwort**

Außertarifliche Angestellte (AT-Angestellte) werden in der Praxis meist zwischen den tariflich Beschäftigten und den leitenden Angestellten eingeordnet. Sie sind Beschäftigte mit höherer Vergütung als in der höchsten tariflichen Vergütungsgruppe einschlägiger Branchen- oder Haustarifverträge vorgesehen. Sie können Führungskräfte auf mittlerer Ebene sein, aber auch Spezialisten mit besonders hohen Qualifikationsanforderungen. Ein AT-Angestellter muss kein leitender Angestellter sein, umgekehrt sind leitende Angestellte in der Regel aber AT-Angestellte.

Anders als bei leitenden Angestellten kann der Betriebsrat bei AT-Angestellten durchaus mitbestimmen. In einer umfassenden Auswertung betrieblicher Vereinbarungen wurden die Gestaltung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen von AT-Angestellten in Betriebsvereinbarungen untersucht (Breisig 2010).

In der vorliegenden Kurzauswertung werden ergänzend Konzepte der Personalführung und -beurteilung sowie die Förderung und Personalentwicklung von AT-Angestellten analysiert.

Es wird gezeigt, welche Regelungstrends bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Die Auswertung verfolgt dabei nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen, Hinweise und Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen zu geben.

Weitere Hinweise finden Sie im Internet unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

# 1 Regelungsinhalte

## 1.1 Personalführung und -beurteilung ohne Entgeltbezug

Das Ergebnis der vorliegenden Analyse entspricht dem allgemeinen Trend in der Wirtschaft: Die Verhaltenssteuerung gegenüber den AT-Angestellten soll größtenteils über die Vergütungskonzepte laufen, insbesondere über die variablen Komponenten.

Andererseits werden auch diverse personalwirtschaftliche Instrumente eingesetzt, die ausdrücklich vom Vergütungssystem getrennt werden. Bei ihnen stehen die „weichen“ Faktoren - Fragen der Kommunikation, Führung und Personalentwicklung - im Vordergrund. Dabei wird teilweise mit analogen Feedback-Verfahren gearbeitet (Beurteilungen, Zielvereinbarungen) wie im Rahmen der variablen Vergütungssysteme. Aufgrund des gänzlich anderen Kontextes müssen diese Systeme aber getrennt davon dargestellt und erörtert werden.

### 1.1.1 Beurteilung, Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung

Eine der wenigen Vereinbarungen aus dem öffentlichen Dienst zeigt, inwiefern Beurteilungen durch die Führungskraft in einem Mitarbeitergespräch erforderlich (oder zumindest hilfreich) sind, um die Kommunikation, den Austausch von Erwartungen und die Entwicklung der Beschäftigten zu fördern.

„Personalentwicklung für Führungskräfte wie auch für Mitarbeiter/innen lässt sich von folgenden Grundsätzen leiten:

- Personalentwicklung orientiert sich an den gemeinsamen Aufgaben und Zielen. Die für die Personalentwicklung verantwortliche Führungskraft fördert durch Qualifizierung und fordert Ergebnisse ein.
- Leistungen zu bewerten heißt, gemeinsam einen Abgleich zu treffen zwischen Erwartungen und Ergebnissen. Mit Klarheit und Respekt werden positive wie negative Aspekte angesprochen, Entwicklungsmöglichkeiten aufgezeigt und Umfeldbedingungen berücksichtigt.
- Zielfindung beginnt mit einer Vereinbarung, erfordert die Beteiligung Anderer an Vorhaben und die Unterteilung der Zielerreichung in machbare Schritte.
- Die eigenen Motive, Werte und Wirkungen zu erkennen ist die wichtigste Grundlage für Personalentwicklung. Selbsteinschätzung ist Voraussetzung für einen Austausch über die Wirkung von Führungshandeln.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010305/3/2000

Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräche bezwecken meist, Leistungserwartungen zu klären, insbesondere Aufgaben und Ziele sowie Möglichkeiten zur gezielten Entwicklung und Förderung der Beschäftigten. Damit stellen sie ein wesentliches Führungsinstrument dar: Führungskraft und Mitarbeiter tauschen sich aus, geben Feedback und treffen Vereinbarungen.

Gute Gründe sprechen dafür, diese führungs- und förderungsorientierten Mitarbeitergespräche von Beurteilungs- bzw. Zielerreichungsgesprächen zu unterscheiden, die das variable Entgelt (vgl. Breisig 2010, Kap. 2.6.2 und 2.6.3) und/oder die Lage der Beschäftigten innerhalb der Gehaltsbänder (vgl. Breisig 2010, Kap. 2.5.4) thematisieren.

„Das Mitarbeiterfördergespräch ist zeitlich vom Gehaltsgespräch abgekoppelt. Es soll in der Regel in der Mitte des Beurteilungszeitraumes liegen.

Vorgesetzter und Mitarbeiter besprechen, welche Hilfestellung der Mitarbeiter erhalten soll, um die vereinbarten Ziele besser, leichter oder effizienter erreichen zu können. Ansatz dieser Überlegungen sind z. B. etwaige Defizite, die beim „Soll-Ist-Vergleich“ des Vorjahres und/oder im Rahmen eines Zwischenresümées der aktuellen Zielsetzung erkennbar sind.

[...] Hieraus kann sich die Notwendigkeit für zusätzliche Fördermaßnahmen ergeben, die daraufhin gemeinsam vereinbart werden.

Ein weiterer Gesprächspunkt ist die berufliche Entwicklung des Mitarbeiters. Hier sollen beide Gesprächspartner ihre Vorstellungen bzw. Erwartungen offenlegen und daraus Entwicklungspläne für den Mitarbeiter ableiten.“

🔑 MINERALÖLVERARBEITUNG, 040200/114/1997

Je nach konkreter Zielsetzung können Feedbackverfahren sehr unterschiedlich gestaltet sein. Die empirische Erforschung des Erfolges von Beurteilungsinstrumenten zeigt: Die Überfrachtung eines Verfahrens mit Zielen ist diesem Erfolg eher abträglich. Die möglichen Zwecke eines Beurteilungsverfahrens lassen sich in zwei Gruppen einteilen, zwischen denen in der Praxis erhebliche Widersprüche bestehen.

„Harte“ personalpolitische Ziele wie Entgeltdifferenzierung, Personaleinsatz und Fundierung von Entscheidungen erfordern eine richtende Rolle der/des Vorgesetzten sowie eine analytische Unterscheidung von Leistung und Verhalten der einzelnen Beschäftigten. „Weiche“ personalpolitische Ziele wie Personalentwicklung, Förderung, Motivation der Beschäftigten und Verbesserung und Pflege der Kooperation und Kommunikation erfordern demgegenüber Offenheit und Wohlwollen beider Beteiligten. In diesem Fall kommt den Vorgesetzten vor allem eine fördernde Rolle zu.

Daher lassen sich harte und weiche Ziele kaum mit demselben Verfahren erreichen. Um Beschäftigte zu fördern und zu motivieren, ist es wichtig, die Beurteilungssituation möglichst kooperativ zu gestalten. Nur dann werden Betroffene willens sein, offen über Schwächen sowie über Möglichkeiten sie zu überwinden zu sprechen. Erst dann werden sie das Gespräch als aufbauend und als an ihren individuellen Wünschen orientiert empfinden. Ist die Beurteilung jedoch gleichzeitig an Entlohnungsfragen gekoppelt, kann sich diese Atmosphäre nicht entfalten. Beurteilte befinden sich zwangsläufig in Verteidigungs- und Abwehrstellung. Fehler werden sie weder sich selbst noch gegenüber den Vorgesetzten eingestehen. Kritik der Vorgesetzten wird vielmehr als Angriff empfunden. Er weckt Feindseligkeit und Misstrauen statt Konstruktivität und Diskussionsbereitschaft zu fördern.

Daher wird in vielen Fällen z. B. zum Jahresanfang ein entgeltrelevantes Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch und zur Jahresmitte ein förderungs- und stärker dialogorientiertes Gespräch geführt.

„Die Leistungsbeurteilung für die Mitarbeiter des AT-Bereichs wird als Instrument zur zielorientierten Geschäftssteuerung eingesetzt. Auf Basis der Ziele der Gesamtorganisation und der Bereiche werden am Jahresbeginn zwischen Vorgesetzten und Mitarbeiter individuelle Ziele vereinbart. Diese werden am Jahresende besprochen und bewertet.

Die Zielvereinbarungen stecken den Rahmen ab, in dem die Mitarbeiter sich frei entfalten und selbständig arbeiten können. Die Beurteilung dient der Förderung der individuellen Leistung. Dies schließt die kontinuierliche Entwicklung der persönlichen und fachlichen Kompetenzen des Mitarbeiters entsprechend den ständig sich ändernden Anforderungen ein. Die Leistungsbeurteilung ermöglicht eine Aussage über den richtigen Arbeitseinsatz eines

Mitarbeiters und gibt Hinweise für die Entwicklungsplanung. Die Beurteilung ist ein gemeinsamer Prozess, an dem der Mitarbeiter aktiv beteiligt wird. Ein offener Dialog bietet auch dem Mitarbeiter die Gelegenheit zur Erörterung kritischer Punkte.“

🔑 ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 010602/8/1995

Gestaltungsdetails zu förderungsorientierten Mitarbeiter- oder Zielvereinbarungsgesprächen werden ausführlich dargestellt in der Auswertung von Hinrichs (2009, S. 13 ff.).

### 1.1.2 Potenzialeinschätzung

Das Problem der Potenzialeinschätzung ergibt sich im Bereich der betrieblichen Personalbeurteilung. Die reguläre betriebliche Personal- oder Leistungsbeurteilung bezieht sich auf die in der Vergangenheit erbrachten Arbeitsergebnisse. Bei der Potenzialbeurteilung geht es im Unterschied dazu um eine zukunftsorientierte Betrachtung der Eignung von Beschäftigten für andere, meist hierarchiehöhere Stellen. Anhand der Analyseergebnisse werden a) Eignungsaussagen für die betreffenden Beschäftigten getroffen, b) im positiven Fall systematische Maßnahmen und Programme zur Führungskräfteentwicklung abgeleitet und c) entsprechende Förderinstrumente in Gang gesetzt. Deren Ziel ist es, die Schwächen und Defizite der Kandidaten zu beseitigen, sie rechtzeitig auf die höhere Position vorzubereiten und sie dafür zu qualifizieren.

Potenzialeinschätzungsverfahren sind normalerweise nicht nach tariflichen und außertariflichen Beschäftigten getrennt. Offenbar werden aber in einigen Unternehmen im AT-Bereich besonders viele Potenzialträger vermutet. Entsprechende Regelungen finden sich in AT-spezifischen Betriebsvereinbarungen.

„Das Potenzialmanagement [...] hat die systematische Förderung der Führungskräfte und Führungsnachwuchskräfte zum Ziel. Potenzialeinschätzung wird dabei in erster Linie als Entwicklungsmaßnahme verstanden. Führungsfunktionen sollen vorwiegend aus dem eigenen Führungsnachwuchs und über die Grenzen der Organisationseinheiten hinweg besetzt werden. Fachfunktionen mit Managementaufgaben sind hierbei inbegriffen. Förderung und Positionierung beruhen auf beruflichen Erfolgen und individuellen Managementpotenzialen, daher müssen vorhandene Managementpotenziale [...] erkannt und entwickelt werden. Unternehmensleitung und Gesamtbetriebsrat stimmen darin überein, dass hierfür ein systematischer, regelmäßiger Potenzialeinschätzungsprozess notwendig ist. [...] Frauen und Männer sind hierbei gleichermaßen einbezogen.“

🔑 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/165/2003

Die Verfahren zur Potenzialeinschätzung unterscheiden sich von Unternehmen zu Unternehmen. Im folgenden Beispiel tagt in regelmäßigen Abständen eine Runde hochrangiger Führungskräfte. Sie beurteilt u. a. auch die Führungspotenziale der einzelnen unterstellten Beschäftigten. Die Ergebnisse der regulären Leistungsbeurteilung durch die unmittelbaren Vorgesetzten gehen in diese Beratungen mit ein.

„In der [...] -Runde befassen sich die Führungskräfte mit jedem Mitarbeiter. Dabei wird nicht nur das Einkommen überprüft, sondern es werden alle Parameter betrachtet, die für Entwicklung, Förderung und Anerkennung bedeutsam sein können. [...] Entscheidungen zu Entwicklungsmaßnahmen und Potenzialaussagen werden dabei anhand der jeweiligen, summarischen Bewertung der Mitarbeiter in den zwei Dimensionen [...] - „Ergebnisse“ und „Fähigkeiten“ abgeleitet.“

🔑 INFORMATIONSTECHNIKERSTELLER, 010701/99/2006

Welche Kriterien bei der Potenzialeinschätzung beispielsweise zugrunde gelegt werden und wie ein anders Verfahren verläuft, zeigt die folgende Passage ausführlich.

„Potenzialeinschätzungen zur Ermittlung von Managementpotenzialen werden [...] nach den geltenden konzern einheitlichen Standards vorgenommen. Die [...] Managementkompetenzen sind:

- Führungskompetenz [...]
- Unternehmerkompetenz [...]
- Soziale Kompetenz [...]

Sie bilden als konzernweit definierte Kompetenzen für Führungskräfte die Grundlage für Potenzialeinschätzungen. [...]. Dabei ist die direkte Führungskraft als erster Personalentwickler seiner Mitarbeiter in die Potenzialeinschätzung und den Folgeprozess maßgeblich eingebunden.

Für die Ergebnisfindung gilt in allen Verfahren einheitlich eine Potenzialeinstufung mit 5er Skalierung die folgendermaßen beschrieben ist: Sind die Managementkompetenzen kaum ausgeprägt, wird aktuell kein Potenzial (Stufe 1) bestätigt. Aus einer ansatzweisen Ausprägung der Managementkompetenzen wird schwaches Potenzial (Stufe 2) geschlussfolgert. Ausgeprägte Managementkompetenzen lassen auf ein ausgewogenes Potenzial (Stufe 3) schließen. Sind die Managementkompetenzen hoch ausgeprägt, wird ein überdurchschnittliches Potenzial (Stufe 4) bestätigt. In besonderem Maß ausgeprägte Managementkompetenzen bescheinigen herausragendes Potenzial (Stufe 5). Abgeleitet von den festgestellten Potenzialstufen werden entsprechende Folgemaßnahmen vereinbart. [...] Die Ergebnisse sind Bestandteil bei Besetzungsentscheidungen und Nachfolgeplanungen. [...]

#### Verfahren zur Potenzialeinschätzung

Die einzelnen Schritte im Potenzialeinschätzungsverfahren sind in einem Prozessablauf geordnet. [...] Die direkte Führungskraft schätzt anhand der [...] Managementkompetenzen ihre Mitarbeiter hinsichtlich ihres Managementpotenzials jährlich ein. Grundlage hierfür ist eine mindestens sechsmonatige Zusammenarbeit mit dem Mitarbeiter. [...]

Die Führungskraft legt bei der Einschätzung die Anforderungen der aktuell vom Mitarbeiter wahrgenommenen Position zugrunde. Ergebnisformat für die Einschätzung der Führungskraft ist das Formular zur Potenzialeinschätzung. Die Potenzialeinschätzung wird an die Personalentwicklung geschickt und durch diese in Zusammenarbeit mit der Personalbetreuung für die Managementkonferenz aufbereitet. [...]

Um die Ergebnisse der Potenzialeinschätzung zu einer fundierten Potenzialaussage zusammenzufassen, werden die Ergebnisse in einer Integrationsrunde, der sog. Managementkonferenz, bestehend aus der Führungskraft, den Kollegen der einschätzenden Führungskraft, der nächsthöheren Führungskraft sowie der Personalentwicklung und den Personalreferenten, abgeglichen. Hierbei wird das Gesamtergebnis in einem Ergebnisformat mit folgenden Elementen festgehalten: Managementkompetenzen, Motivation, Gesamteinschätzung des Potenzials, Stärken, Entwicklungshinweise, Empfehlung für nächste Entwicklungsziele/mögliche Aufgaben/Positionen, Empfehlung für Personalentwicklungsmaßnahmen. Diese Methode ermöglicht ein einheitliches Vorgehen und stellt ein Qualitätssicherungssystem dar. [...]

Jeder eingeschätzte Mitarbeiter soll eine Selbsteinschätzung anhand der [...] Managementkompetenzen vornehmen. Diese soll im Feedbackgespräch genutzt werden, um Fremd- und Selbstbild abzugleichen und damit den Kandidaten die Möglichkeit einer differenzierten Auseinandersetzung mit vorhandenen Stärken und Schwächen zu geben. Ergebnisformat für die Selbsteinschätzung des Mitarbeiters ist das Formular zur Selbsteinschätzung. [...]

Nach dem Verfahren zur Potenzialeinschätzung werden die Ergebnisse an den Mitarbeiter durch die direkte Führungskraft unverzüglich, idealerweise im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs, zurückgemeldet und mit der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters abgeglichen. Dabei werden gemeinsam mit dem Mitarbeiter Folgemaßnahmen besprochen und vereinbart. Der Mitarbeiter erhält eine Kopie der Vorgesetzteneinschätzung. [...]

Folgemaßnahmen werden in Abhängigkeit von der Potenzialstufe vereinbart. Möglich sind zum einen Entwicklungsmaßnahmen on the job, z. B. Änderungen des Verantwortungsgebietes, Job rotation oder eine konkrete Projektübernahme, zum anderen Entwicklungsmaßnahmen off the job, z. B. Management- und Führungstrainings. Als Folgemaßnahme kann auch die Teilnahme an speziellen Förderprogrammen in Frage kommen. In diesem Fall wird die Potenzialeinschätzung bei der Auswahl der Teilnehmer berücksichtigt. Das termingerechte Verfolgen der vereinbarten Maßnahmen gehört zur Aufgabe der Führungskraft mit direkter Personalverantwortung. Eine Einschätzung der Potenzialstufen 1 bzw. 2 (aktuell kein Potenzial bzw. schwaches Potenzial) führt nicht zum Ausschluss aus zukünftigen im möglichst jährlichen Turnus stattfindenden Potenzialeinschätzungsprozessen.“

🔑 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/165/2003

### 1.1.3 Führungsfeedback „von unten“

Da AT-Angestellte häufig Personalverantwortung haben, stehen sie mitunter im besonderen Fokus von personalwirtschaftlichen Instrumenten. Deren Ziel ist es, die betriebliche Personalführung zu gestalten und zu verbessern, in der Regel gemäß einer kooperativen Lesart von Führung (Förderung eines „kooperativen Führungsstils“). Ein in der Praxis zunehmend beliebtes Verfahren ist das Führungsfeedback „von unten“, für das sehr unterschiedliche Bezeichnungen existieren.

„Die Erreichung der anspruchsvollen unternehmerischen Ziele des [...] Konzerns ist nur unter Mobilisierung aller Mitarbeiterressourcen möglich. Hierbei tragen Führungskräfte mit Personalverantwortung, aber auch „Fachvorgesetzte“ im Rahmen ihrer Führungsaufgaben ganz besondere Verantwortung. Sie müssen sich – auch als Konsequenz bisheriger Mitarbeiterbefragungen – für eine erfolgreiche Führung und Zusammenarbeit intensiv einsetzen. Ein Verfahren zum Feedback für Führungskräfte soll Führungskräften die Möglichkeit geben, sich mit den Wirkungen des eigenen Führungsverhaltens im Umfeld auseinanderzusetzen, um im konstruktiven Dialog mit den jeweiligen Mitarbeitern aktiv Verbesserungen herbeizuführen. Regelmäßige Wiederholungen des Verfahrens ermöglichen es den Führungskräften, Verbesserungen im Führungserfolg festzustellen und auszubauen.“

🔑 LANDVERKEHR, 010602/87/2002

Beim Führungsfeedback handelt es sich um ein Instrument, anhand dessen die Beschäftigten in einer Organisation ihre direkten Vorgesetzten bezüglich ihres Arbeits- und/oder Führungsverhaltens und/oder ihrer Fähigkeiten und Kenntnisse einschätzen. Im Prinzip wird also die übliche Richtung der Personalbeurteilung umgekehrt. Die Bewertung erfolgt meist nach bekanntem Muster: mittels Vorgabe von einzelnen Kriterien, die anhand einer Skala von den Beschäftigten eingeschätzt werden (analytische Vorgehensweise). Da sie in einem hierarchischen Abhängigkeitsverhältnis zur bewerteten Führungskraft stehen, erfolgt die Beurteilung in der Regel anonym und wird nach ihrer Auswertung (nicht selten durch externe Unternehmensberatungen) an die Beteiligten in einer Art Moderationsprozess zurückgespiegelt.

Damit soll die Führungskraft eine Rückmeldung bekommen, wie ihr Führungsverhalten von den unterstellten Beschäftigten wahrgenommen wird. Gegebenenfalls werden als Ergebnis

Entwicklungsmaßnahmen abgeleitet oder andere Vereinbarungen getroffen. Die nachfolgende Passage gibt einen Einblick, wie dieses Instrument gestaltet werden kann.

„Eine Führungskraft, die das Verfahren „Feedback für Führungskräfte“ nutzen möchte, beauftragt die zuständige Führungskräfte- bzw. Personalentwicklung ihres Unternehmensbereichs mit der Durchführung. Führungskraft und zuständige Führungskräfte- bzw. Personalentwicklung entscheiden gemeinsam, ob ein bereichsfremder Dritter als Berater/Moderator für die Auswertung und Rückmeldung des Ergebnisses hinzugezogen wird. [...]

Eine Durchführung des Verfahrens „Feedback für Führungskräfte“ setzt voraus,

- dass die Führungskraft ihre Funktion seit mindestens sechs Monaten wahrnimmt
- dass die durch die Führungskraft geführte Organisationseinheit mindestens acht Mitarbeiter umfasst, die seit mindestens sechs Monaten mit der Führungskraft zusammenarbeiten. [...]

Das Verfahren „Feedback für Führungskräfte“ beruht auf den Grundsätzen der

- Freiwilligkeit der Teilnahme aller Beteiligten (Führungskraft als Feedbacknehmer und Mitarbeiter als Feedbackgeber)
- Anonymität der Feedbackgeber
- Vertraulichkeit der Ergebnisse
- Beratung und Unterstützung statt Benotung und Sanktionen
- moderierten Ergebnissrückmeldung durch den Berater mit dem Ziel der Vereinbarung erster Maßnahmen
- Freiwilligkeit von Folgemaßnahmen.

Die Nicht-Teilnahme führt nicht zu Nachteilen bei den betreffenden Mitarbeitern (Maßregelungsverbot). [...]

Das „Feedback für Führungskräfte“ erfolgt mittels standardisierter, anonymer schriftlicher Befragung hinsichtlich folgender Dimensionen des Führungsverhaltens:

- Unternehmerisches Handeln
- Delegieren und Entscheiden
- Information
- Kommunikation
- Motivation
- Mitarbeiterförderung.

Die Einzelfragen werden jeweils hinsichtlich ihrer Wichtigkeit und Einschätzung beantwortet. [...]

Der Kreis der als Feedbackgeber in Frage kommenden Mitarbeiter wird in Abstimmung zwischen Führungskraft und zuständiger Führungskräfte- bzw. Personalentwicklung festgelegt. Nach Information des Betriebsrates werden die zu befragenden Mitarbeiter vom Berater/Moderator in einer Informationsveranstaltung frühzeitig und ausführlich über Ziele, Grundsätze und Ablauf der Aktion unterrichtet. Nach Übersendung, bzw. Übergabe der anonymen Rückmeldebögen (inklusive neutralem, vorfrankiertem und adressiertem Rücksendeumschlag) an den Berater/Moderator erfolgt dort die Auswertung der eingesandten Rückmeldebögen (Feedbackgeber und -nehmer). Die Führungskraft wird durch den Berater/Moderator in einem Vier-Augen-Gespräch über das Gesamtergebnis informiert. In diesem Gespräch wird auch der anschließende Workshop mit den Mitarbeitern inhaltlich geplant. In einem durch den Berater/Moderator geleiteten Rückmeldeworkshop wird das Gesamtergebnis den Mitarbeitern vorgestellt. Führungskraft und Mitarbeiter diskutieren anschließend Verbesserungsmöglichkeiten und vereinbaren gegebenenfalls Folgemaßnahmen. [...]

Die Befragung und damit die Auswertung der Rückmeldungen der Feedbackgeber erfolgt auf Basis freiwillig erhobener anonymer Daten. Auswertungen, die Rückschlüsse auf einzelne Feedbackgeber zulassen, dürfen nicht vorgenommen werden.

Eine Auswertung darf nur erfolgen, wenn mindestens fünf Feedbackgeber Rückmeldebögen abgegeben haben. [...] Zur Auswertung wird ein standardisiertes, datenschutzrechtlich geprüftes Auswertungstool verwendet. Alle Rückmeldebögen werden nach der Erfassung qualifiziert vernichtet und die im Auswertungstool gespeicherten Daten nach dem Rückmeldeworkshop gelöscht. Die feedbacknehmerbezogenen Auswertungen verbleiben beim Feedbacknehmer.“

🔑 LANDVERKEHR, 010602/87/2002

### 1.1.4 Führen auf Zeit

Ein weiterer interessanter, wenngleich außergewöhnlicher Ansatz zur Verbesserung der Führungsqualität ist das „Führen auf Zeit“. Ein Konzept, das in der Dienstvereinbarung einer Organisation des öffentlichen Dienstes beschrieben wird. Aus dem Text geht hervor, dass dieser Ansatz einen tarifvertraglichen Hintergrund hat.

„Führungsstellen auf Zeit sind ausschreibungspflichtig. Bei der Ausschreibung und im Bewerbungsverfahren sind Angestellte und Beamt/innen gleich zu behandeln. Die Stellenbewertung ist sowohl für Angestellte wie auch für Beamt/innen auszuweisen. Der Befristungszeitraum im Sinne des Tarifvertrages wird einheitlich auf vier Jahre festgelegt, unabhängig von längeren tariflichen Bewährungszeiten.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010305/3/2000

Geregelt werden in der Vereinbarung vor allem die Besetzung solcher befristeten Führungspositionen sowie die weitere Betreuung der eingestellten Führungskräfte.

„Für die Stellenbesetzung und für die Begleitung der Führungskraft auf Zeit gelten folgende Standards:

- Die Aufgaben und die damit verbundenen Fach- und Führungskompetenzen sind im Anforderungsprofil der Stelle angemessen abzubilden.
- Als Mindeststandard gilt im Auswahlverfahren ein strukturiertes und für alle Bewerber/innen einheitliches Auswahlgespräch. In einem Leitfaden zur Personalauswahl werden die Instrumente erläutert.
- Nach der Auswahlentscheidung findet ein schriftlich dokumentiertes Gespräch zwischen der vorgesetzten Führungskraft und der Führungskraft auf Zeit über Aufgaben und die damit verbundenen Anforderungen statt.
- Nach zwei Jahren wird die vorgesetzte Führungskraft die Entwicklung gemeinsam mit der Führungskraft auf Zeit erörtern, die Erfüllung der Aufgaben und Anforderungen einer Bewertung unterziehen und eine Entwicklungsprognose erstellen. Die Ergebnisse dieses Gesprächs werden schriftlich dokumentiert. Im Vorfeld wird dazu ein Gedankenaustausch der vorgesetzten Führungskraft mit der Personalvertretung und der Frauenbeauftragten für sinnvoll erachtet.
- Nach einem und nach drei Jahren findet darüber hinaus jeweils ein Orientierungsgespräch zwischen der vorgesetzten Führungskraft und der Führungskraft auf Zeit statt.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010305/3/2000

Erst wenn sich die Führungskraft über einen längeren Zeitraum bewährt, wird sie dauerhaft auf der Stelle eingesetzt.

„Vor dem Hintergrund der Erfahrungen mit der Aufgabenwahrnehmung und der Erfüllung der Anforderungen erfolgt nach vier Jahren unter Beteiligung der Personalvertretung und der Frauenbeauftragten die Entscheidung über die Entfristung. Dabei sollen die Erfahrungen, die die Mitarbeiter/innen in der Zusammenarbeit mit der Führungskraft auf Zeit gemacht haben, einbezogen werden.“

🔑 ÖFFENTLICHE VERWALTUNG, 010305/3/2000

## 1.2 Förderung und Personalentwicklung

Die Förderung und Personalentwicklung im Bereich der AT-Angestellten spielten bereits in den vorhergehenden Kapiteln eine zentrale Rolle. Die dargelegten Feedback-Konzepte sind jeweils die Voraussetzung, um auf dieser Basis konkrete Entwicklungsmaßnahmen für die einzelnen Beschäftigten abzuleiten.

Dessen ungeachtet ist das Thema Personalentwicklung generell von großer Bedeutung, auch und besonders für die AT-Angestellten. Ihre Kompetenzen müssen angesichts ständiger Herausforderungen auf dem neuesten Stand gehalten bzw. angepasst werden. Nur so können Unternehmen und Beschäftigte Aufgaben bewältigen, die sich selbst stets weiterentwickeln und verändern.

Eine besondere Entwicklungsproblematik entsteht oft an der Schnittstelle zwischen dem Tarif- und dem AT-Bereich. Im Untersuchungsmaterial finden sich spezielle Konzepte, die Potenzialträger aus der Tarifsphäre allmählich an den AT-Bereich heranführen.

### 1.2.1 Mitarbeiter in Entwicklung

Die genannten Ansätze tragen Bezeichnungen wie z. B. „Mitarbeiter in Entwicklung“. Die Vergütung entspricht in dieser Entwicklungsphase noch nicht dem AT-Niveau. Es besteht jedoch eine Art individueller Entwicklungsplan, der die Kompetenzen und das Gehalt der Betroffenen schrittweise an das AT-Niveau angleicht.

„Bei AT-Mitarbeitern, die sich noch in Entwicklung zur Ausfüllung der Anforderungen ihrer AT-Stelle befinden, kann die Vergütung unterhalb der für sie maßgeblichen höchsten Tarifgruppe zuzüglich 12% liegen. In solchen Fällen ist ein individueller Entwicklungsplan mit einer Maximallaufzeit von 5 Jahren aufzustellen, in welchem das Entgelt des Mitarbeiters ein Niveau von 12% oberhalb der für ihn maßgeblichen höchsten Tarifgruppe erreicht haben muss. Dieser Entwicklungsplan soll mittels des Entwicklungs- und Zielorientierungsgesprächs aufgestellt und [...] festgehalten werden.“

Innerhalb der vorgesehenen Zeiträume stimmt die Personalabteilung bei Neueintritten, Übernahmen und Versetzungen mit dem zuständigen Vorgesetzten und dem AT-Mitarbeiter diesen Entwicklungsplan ab. Darin werden die wesentlichen Schritte bei der inhaltlichen Heranführung des Mitarbeiters an die Aufgaben und Anforderungen der neuen Stelle sowie der erforderliche Zeitrahmen vorgezeichnet. Die tatsächliche Umsetzung des Entwicklungsplanes wird in einem gemeinsamen Personalentwicklungsgespräch in geeigneten Zeitabständen überprüft.“

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 010305/4/2002

Ein anderes Unternehmen regelt die Zielsetzungen und Bedingungen solcher individuellen Entwicklungspläne wie folgt.

„Nach Ablauf der Entwicklungsmaßnahme soll der Mitarbeiter in die geplante neue Funktion übernommen werden. Falls eine Übernahme in die neue Funktion nicht möglich oder gewünscht ist, hat der Mitarbeiter den Anspruch, seine ursprüngliche oder eine vergleichbare Funktion zu den ursprünglichen Konditionen des Arbeitsvertrages zu übernehmen. Es dürfen dem Mitarbeiter dabei keine finanziellen oder sonstigen Nachteile in Bezug auf seinen ursprünglichen Arbeitsplatz entstehen.“

🔑 NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 020200/158/2004

Große Unterschiede bestehen hinsichtlich der Laufzeiten dieser heranführenden Konzepte. Während bereits von bis zu fünf Jahren die Rede war, sind laut folgender Formulierung individuelle Regelungen möglich.

„[Es] wird festgelegt, auf welchen Zeitraum der Entwicklungsplan für den jeweiligen Mitarbeiter angelegt ist, bzw. nach welcher Zeit das Entwicklungsprogramm abgeschlossen sein soll.“

🔑 NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 020200/158/2004

Die gleiche Vereinbarung enthält zudem interessante Details der Entwicklungsplanung.

„Beginn der Entwicklungsmaßnahmen

Der Startzeitpunkt der Entwicklungsmaßnahme muss festgesetzt werden. Auf Wunsch soll dem Mitarbeiter ein Zwischenzeugnis ausgestellt werden. [...]

Meilensteingespräche, die sich am Zeitrahmen und/oder dem Projektverlauf orientieren, werden festgelegt. Außerdem können Kriterien bestimmt werden, anhand derer das Erreichen der einzelnen Meilensteine ermittelt wird.

Ziel und Zweck der Meilensteingespräche ist es, mit dem Mitarbeiter über den Stand der Zielerreichung zu sprechen (Feedback) sowie eventuelle Probleme und Veränderungen frühzeitig zu erkennen und weitere Maßnahmen und Hilfestellungen einzuleiten.

Über das Ergebnis der Meilensteingespräche erhält der BR eine Kopie. [...]

Unterstützende Förderungs- und Weiterbildungsmaßnahmen, die die Entwicklung des Mitarbeiters in seine neue Funktion hin unterstützen, werden schriftlich fixiert. Im Laufe des Entwicklungsprogramms können zusätzliche Förderungs- und Weiterbildungsmaßnahmen vereinbart werden. [...]

Die Gehaltsentwicklung des Mitarbeiters während und nach dem Durchlaufen des Entwicklungsplans wird hier definiert. Die Gehaltsentwicklung kann an die Meilensteingespräche gekoppelt werden.“

🔑 NACHRICHTENTECHNIK, UNTERHALTUNGS-/AUTOELEKTRONIK, 020200/158/2004

## 1.2.2 Kompetenzentwicklung

Auch nach der erfolgreichen Integration der Beschäftigten in den AT-Bereich müssen ihre Kompetenzen weiterhin erfasst und weiterentwickelt werden. Dies bestätigen mehrere Vereinbarungen, die den hohen Stellenwert der Kompetenzentwicklung der AT-Beschäftigten festschreiben und Vorgehensweisen regeln. Dabei spielt das regelmäßige Feedback zwischen Führungs- und Arbeitskraft eine wichtige Rolle (vgl. Breisig 2010, Kap. 2.8.1 und 2.8.2).

„Personalentwicklung für Leitende Mitarbeiter der Vertragsstufe 1 und AT-Angestellte Gesamtbetriebsrat und Unternehmensleitung stimmen darin überein, dass die Entwicklung der [...] wesentlich vom rechtzeitigen Erkennen der Qualifikation, dem richtigen Einsatz und der Förderung der Mitarbeiter abhängt.

Zur Sicherstellung einer einheitlichen Vorgehensweise für alle Leitenden Mitarbeiter der

Vertragsstufe 1 und AT-Angestellten schließen Gesamtbetriebsrat und Unternehmensleitung folgende Gesamtbetriebsvereinbarung: Mit dieser Vereinbarung wird in allen Unternehmensbereichen eine in Zielen und Grundsätzen vergleichbare Personalentwicklung zur Förderung der Mitarbeiter eingeführt.

Wesentliche Bestandteile des Konzepts sind die regelmäßigen Führungsgespräche zwischen dem Vorgesetzten und dem/der Mitarbeiter/in sowie die anlassbezogenen Entwicklungsbeurteilungen. Dabei kann und sollte der Mitarbeiter seine Vorstellungen und Erwartungen zu seiner beruflichen Entwicklung darstellen. Die jeweiligen Ergebnisse werden dokumentiert und bilden die Grundlage für eine gezielte Förderung und Entwicklung des Mitarbeiters.

Vorgesetzte und Mitarbeiter werden von den zuständigen Fach- und Personalabteilungen bei der Erarbeitung und Umsetzung von gemeinsam getragenen Vorschlägen unterstützt. Vorgesetzte und Mitarbeiter sind angehalten, die gemeinsam vereinbarten Entwicklungsschritte zu verwirklichen.“

🔑 CHEMISCHE INDUSTRIE, 020200/28/1992

In einem anderen Unternehmen werden Regelungen dazu eher knapp formuliert.

„Zur Fortentwicklung von Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnissen vereinbaren Vorgesetzte und Mitarbeiter einen konkreten Entwicklungsplan für das Beurteilungsjahr. Für seine persönliche und fachliche Entwicklung ist der Mitarbeiter mitverantwortlich. Der Vorgesetzte unterstützt die Kompetenz-Entwicklung aktiv. [...] Auf Basis des vereinbarten Entwicklungsplans besprechen Vorgesetzter und Mitarbeiter den erreichten Fortschritt hinsichtlich der Kompetenzen.“

🔑 ERDÖL- UND ERDGASGEWINNUNG, 010602/8/1995

Ein wichtiger Bezugspunkt für diese Gespräche und für die abzuleitenden Personalentwicklungsmaßnahmen ist in mehreren Unternehmen ein spezielles Kompetenzmodell. Dabei werden die Kompetenzen z. B. in einem Mitarbeitergespräch regelmäßig geprüft. Zum Teil werden Soll-Anforderungen der Stelle und Ist-Kompetenzen der Arbeitskraft abgeglichen.

„Die Beurteilung der Kompetenzen der Mitarbeiter erfolgt anhand eines einheitlichen Kompetenz-Modells. [...]

Für jede Stelle eines Mitarbeiters wird von seinem Vorgesetzten, ausgehend von den in der Stellenbeschreibung definierten Aufgaben, anhand des Kompetenz-Modells ein Stellenanforderungsprofil (Soll-Profil der Kompetenzen der Stelle) erstellt. [...]

Neben den allgemein gültigen Kompetenzen benennt der Vorgesetzte für jede Stelle bis zu drei stellenspezifische Fachkompetenzen.

Um eine möglichst einheitliche Handhabung des Kompetenz-Modells zu erreichen, wird für jede AT-Stufe eine bestimmte Bandbreite für die Summe aller Kompetenz-Ausprägungen festgelegt. Die stellenspezifischen Fachkompetenzen sowie die Berufserfahrung sind bei der Ermittlung der Bandbreiten nicht zu berücksichtigen.

Die Kompetenzen und Verhaltensweisen eines jeden Mitarbeiters sind mindestens einmal jährlich durch den direkten Vorgesetzten in einem Gespräch zu bewerten. [...] Vor einer jeden Bewertung durch den Vorgesetzten findet auch eine Selbstbewertung durch den Mitarbeiter statt.

In einem anlässlich einer jeden Bewertung stattfindenden Gespräch zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten sind die Eigen- und die Vorgesetztenbewertung vor dem Hintergrund des Stellenanforderungsprofils sowie der Abweichungen zu besprechen und zu erläutern. Es werden Entwicklungsbedarf und Entwicklungsmöglichkeiten besprochen und Personalentwicklungs- sowie sonstige Maßnahmen schriftlich festgelegt.“

🔑 UNTERNEHMENSBEZOGENE DIENSTLEISTUNGEN, 010305/24/2006

Eine andere Betriebsvereinbarung nennt die konkreten Kompetenzfelder für AT-Angestellte, die bei einem Soll-Ist-Abgleich untersucht werden.

„Die [...] Managementkompetenzen sind:

- Führungskompetenz: Zielorientierte Mitarbeiterführung, Delegationsfähigkeit, Teamsteuerung, Förderung und Entwicklung der Mitarbeiter, Durchsetzungsfähigkeit, Fähigkeit zur Komplexitätsreduktion, Kritikfähigkeit, Glaubwürdigkeit, Unternehmensloyalität.
- Unternehmerkompetenz: Kunden- und Ergebnisorientierung, Zielorientierung, Treiber von Veränderungen, Gestaltungswille, Kreativität, Verantwortungsbereitschaft, Risikobereitschaft, Unternehmerische Zusammenarbeit im Verbund, Unternehmerischer Optimismus.
- Soziale Kompetenz: Selbstvertrauen, Selbstreflexion, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Integrationsfähigkeit.“

🔑 DATENVERARBEITUNG UND SOFTWAREENTWICKLUNG, 020200/165/2003

## 2 Zusammenfassende Bewertung und offene Probleme

Generell und in verschiedenen Zusammenhängen zeigt die Auswertung von Betriebsvereinbarungen, dass Unternehmen offenbar verstärkt mit Feedback-Systemen arbeiten. Mitarbeitergespräche, Beurteilungssysteme und/oder Potenzialeinschätzungen sollen zu individuellen Entwicklungsplänen für AT-Angestellte und sonstigen karrierefördernden Maßnahmen führen. Damit wird die These gestützt, die Buchholz et al. (1998, S. 35) schon vor mehr als 10 Jahren zum Ausdruck brachten:

„An die Stelle der persönlichen Verbundenheit mit der Unternehmensführung treten Instrumente der Personalführung und Beurteilung, die den AT-Angestellten nicht mehr als Individuum, sondern objektiv zu erfassen suchen und ihn weniger als Person beurteilen denn als Faktor für den betrieblichen Erfolg.“

In diesem Punkt lässt sich eine gewisse Angleichung der Verfahren für tarifliche und außertarifliche Beschäftigtengruppen feststellen.

## Literatur

**Breisig, Thomas (2010):** AT-Angestellte, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans- Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/Main.

**Buchholz, Goetz/Lenßen, Heinz/Linnemann, Eckehard (1998):** Zwischen Standesbewusst- sein und Reglementierung: Außertarifliche Angestellte im beruflichen Alltag, in: Blanke,

**Thomas (Hg.) (1998):** Handbuch Außertarifliche Angestellte, 2. Aufl., Baden-Baden, S. 27 – 51.

**Hinrichs, Sven (2009):** Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt/Main.

## **Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung**

Die Hans-Böckler-Stiftung verfügt über die bundesweit einzige bedeutsame Sammlung betrieblicher Vereinbarungen, die zwischen Unternehmensleitungen und Belegschaftsvertretungen abgeschlossen werden. Derzeit enthält unser Archiv etwa 10.000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der industriellen Beziehungen in deutschen Betrieben.

Regelmäßig werten wir betriebliche Vereinbarungen in einzelnen Gebieten aus. Leitende Fragen dieser Analysen sind: Wie haben die Akteure die wichtigsten Aspekte geregelt? Welche Anregungen geben die Vereinbarungen für die Praxis? Wie ändern sich Prozeduren und Instrumente der Mitbestimmung? Existieren ungelöste Probleme und offene Fragen? Die Analysen betrieblicher Vereinbarungen zeigen, welche Regelungsweisen und -verfahren in Betrieben bestehen. Die Auswertungen verfolgen dabei nicht das Ziel, Vereinbarungen zu bewerten, die Hintergründe und Strukturen in den Betrieben und Verwaltungen sind uns nicht bekannt. Ziel ist es, betriebliche Regelungspraxis abzubilden, Trends aufzuzeigen und Gestaltungshinweise zu geben.

Bei Auswertungen und Zitaten aus Vereinbarungen wird streng auf Anonymität geachtet. Die Kodierung am Ende eines Zitats bezeichnet den Standort der Vereinbarung in unserem Archiv und das Jahr des Abschlusses. Zum Text der Vereinbarungen haben nur die Mitarbeiterinnen des Archivs und Autorinnen und Autoren der Auswertungen Zugang.

Zusätzlich zu diesen Auswertungen werden vielfältige anonymisierte Auszüge aus den Vereinbarungen auf der beiliegenden CD-ROM und der Online-Datenbank im Internetauftritt der Hans-Böckler-Stiftung zusammengestellt.

Unser Ziel ist es, anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis zu geben und Vorgehensweisen und Formulierungen anzuregen.

Darüber hinaus gehen wir in betrieblichen Fallstudien gezielt Fragen nach, wie die abgeschlossenen Vereinbarungen umgesetzt werden und wie die getroffenen Regelungen in der Praxis wirken.

Das Internetangebot des Archivs Betriebliche Vereinbarungen ist unmittelbar zu erreichen unter [www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen](http://www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen).

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an:

[info.betriebsvereinbarungen@boeckler.de](mailto:info.betriebsvereinbarungen@boeckler.de)

oder direkt an

Dr. Manuela Maschke

0211-7778-224, E-Mail: [Manuela-Maschke@boeckler.de](mailto:Manuela-Maschke@boeckler.de)

Jutta Poesche

0211-7778-288, E-Mail: [Jutta-Poesche@boeckler.de](mailto:Jutta-Poesche@boeckler.de)

Henriette Pohler

0211-7778-167, E-Mail: [Henriette-Pohler@boeckler.de](mailto:Henriette-Pohler@boeckler.de)