Thomas Breisig

Entwicklung von Führungskräften

mit CD-ROM

Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

BUND VERLAG

Hans Böckler Stiftung

Thomas Breisig

Entwicklung von Führungskräften

Betriebs- und Dienstvereinbarungen
Analyse und Handlungsempfehlungen

Eine Schriftenreihe der Hans-Böckler-Stiftung

Thomas Breisig

Entwicklung von Führungskräften

BUND
VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

© 2014 by Bund-Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Redaktion: Dr. Manuela Maschke, Hans-Böckler-Stiftung
Herstellung: Kerstin Wilke
Umschlaggestaltung: Neil McBeath, Stuttgart
Satz: Dörlemann Satz, Lemförde
Druck: CPI books Ebner & Spiegel, Ulm
Printed in Germany 2014
ISBN 978-3-7663-6324-4

Alle Rechte vorbehalten,
insbesondere die des öffentlichen Vortrags, der Rundfunksendung und der Fernsehausstrahlung, der fotomechanischen Wiedergabe, auch einzelner Teile.

www.bund-verlag.de
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Inhaltsverzeichnis

Vorwort 7

Abkürzungsverzeichnis 9

1. Rahmenbedingungen. 11

2. Regelungsinhalte 14
2.1 Zusammenhang der Konzepte und Verfahren 14
2.2 Konzepte zur Führungskräfteentwicklung. 15
2.2.1 Ziele und Grundsätze 16
2.2.2 Kompetenzmodelle 17
2.2.3 Maßnahmen 19
2.2.4 Sonstige spezifische Regelungen 27
2.3 Verfahren zur Potenzialbeurteilung 28
2.3.1 Ziele und Grundsätze 30
2.3.2 Verfahren und Prozess. 32
2.3.3 Sonstige spezifische Regelungen 42
2.4 Verfahren zur Führungskräfteauswahl. 46
2.4.1 Ziele und Grundsätze 47
2.4.2 Verfahren und Prozess. 48
2.4.3 Sonstige spezifische Regelungen 52
2.5 Führungsfeedback (Vorgesetztenbeurteilung »von unten«) . 53
2.5.1 Ziele und Grundsätze 53
2.5.2 Verfahren und Prozess. 55
2.5.3 Sonstige spezifische Regelungen 61
2.6 Mehrquellen-Feedback 64
2.6.1 Ziele und Grundsätze 64
2.6.2 Verfahren und Prozess. 67
2.6.3 Sonstige spezifische Regelungen 71

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente 72
3.1 Direkte Beteiligung der Beschäftigten 73
3.2 Rechte der Beschäftigten 75
3.2.1 Aus der Freiwilligkeit resultierende Rechte 75
3.2.2 Reklamations- und sonstige Rechte bei Beurteilungen 76
3.2.3 Schutz vor Nachteilen in der Funktion und vor arbeitsrechtlichen Folgen 81
3.2.4 Informationsrechte der Beschäftigten 83
3.3 Gemeinsame Arbeitskreise, Ausschüsse o. Ä.. 83
3.4 Rechte des Betriebs- und Personalrats 87
3.4.1 Informations- und Beratungsrechte 87
3.4.2 Mitbestimmungsrechte 90
3.5 Beziehung von tariflicher und betrieblicher Mitgestaltung. 94

4. Offene Probleme 95

5. Zusammenfassende Bewertung 102

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise 104
6.1 Gestaltungsraster 104
6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung 108
6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen 111

7. Bestand der Vereinbarungen 121

Glossar 125

Literatur- und Internethinweise 129

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen in der Hans-Böckler-Stiftung 131

Stichwortverzeichnis 133

Vorwort

Der unternehmensinterne Arbeitsmarkt gewinnt im Zuge des demografischen Wandels an Bedeutung. Denn in einigen Branchen entstehen zunehmend Engpässe, qualifiziertes Personal zu gewinnen. In die Entwicklung von Führungskräften aus den eigenen Reihen zu investieren, lohnt sich daher für Unternehmen. Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es sinnvoll, Personalpolitik systematisch zu betreiben, Führungskräfte zu qualifizieren sowie Nachwuchstalente gezielt zu fördern.
Leitende Angestellte sitzen in der Regel dem Betriebsrat auf der anderen Seite des Tisches gegenüber. Führungskräfte sind für Interessenvertretungen Adressaten und direkte Ansprechpartner, wenn es um die Belange von Beschäftigten geht. Gleichwohl gehören auch Führungskräfte durchaus zu den Beschäftigten, für die Betriebs- und Personalräte zuständig sind. Wenn Verfahren für die Förderung von Führungspersonal halbwegs einvernehmlich mit dem Betriebsrat entwickelt werden, können auf diese Weise auch wichtige Kompetenzen für eine kooperative und mitarbeiterorientierte Personalführung gestaltet werden.
Für Betriebsräte gibt es gute Möglichkeiten, sich an diesen Prozessen zu beteiligen. Das zeigen die ausgewerteten Vereinbarungen. Im Rahmen dieser Auswertung wurden nicht nur Vereinbarungen zur Nachwuchsförderung untersucht, sondern auch Vereinbarungen zur Beurteilung von Führungskräften, aus denen wiederum Entwicklungspfade abgeleitet werden können.

Für die Analyse wurden insgesamt 54 betriebliche Vereinbarungen der Jahre 1993 bis 2010 ausgewertet. Die Grundgesamtheit bestand aus 91 Vereinbarungen. Es wird gezeigt, welche Regelungstrends zur Gestaltung der Personalentwicklung von Führungskräften bestehen und wie die betrieblichen Akteure das Thema aufgreifen. Mit den Analysen verfolgen wir nicht das Ziel, Regelungen zu bewerten, denn 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 und Informationen zu unseren Auswertungen finden Sie im Internet unter www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen.

Wir wünschen eine anregende Lektüre!

Dr. Manuela Maschke

Abkürzungsverzeichnis

ABR	Gerichtliches Registerzeichen (Rechtsbeschwerde)
AC	Assessment Center
AET	Auswahl- und Entwicklungstag
AFP	Auswahlverfahren für Führungspositionen
AGG	Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz
ArbN	Arbeitnehmer
AT-Angestellte	Außertarifliche Angestellte
BAG	Bundesarbeitsgericht
BDSG	Bundesdatenschutzgesetz
BetrVG	Betriebsverfassungsgesetz
BR	Betriebsrat
DC	Development Center
DV	Datenverarbeitung
EDC	Executive Development Conference
EDV	Elektronische Datenverarbeitung
FEP	Führungskräfte-Entwicklungsprogramm
FK	Führungskompetenz
FKE	Führungskräfteentwicklung
GBV	Gesamtbetriebsvereinbarung
HR	Human Resources
HRM	Human Resource Management
IEP	Individueller Entwicklungsplan
IG	Industriegewerkschaft
IK	Integrationskompetenz
KBV	Konzernbetriebsvereinbarung
MPA	Management-Potenzialanalyse
P	Personal
PEP	Personalentwicklungsplanung
TV	Tarifvertrag
VK	Veränderungskompetenz

1. Rahmenbedingungen

Für die Entwicklung von (Nachwuchs-)Führungskräften aus den eigenen Reihen gibt es sehr gute Argumente. Führungskräfte haben betriebliche Schlüsselpositionen inne. Von ihnen wird heute ein breites Spektrum von Qualifikationen und Kompetenzen verlangt. Selbstredend müssen sie fachlich auf der Höhe sein; sie müssen aber auch über soziale und methodische Kompetenzen verfügen. Außerdem müssen sie managen können und innovativ sein. Gegenüber den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern wird von ihnen viel Fingerspitzengefühl gefordert sowie die Fähigkeiten, zu führen, zu motivieren und die Identifikation zu fördern.

Reibungen und Probleme werden meist auf Führungsdefizite zurückgeführt. Gerade unter Wettbewerbsgesichtspunkten können sich heute viele Unternehmen Beeinträchtigungen in der Motivation und Qualifikation ihrer Beschäftigten kaum noch leisten. Das Unternehmen ist angewiesen auf die intellektuellen und sozialen Handlungskompetenzen der Beschäftigten, auf ihre Kreativität, Initiative, Flexibilität und Bereitschaft zu technisch-organisatorischem Wandel. Aufgrund dieser Anforderungen geraten traditionelle Führungs- und Organisationsstrukturen immer mehr unter Druck.

In diesem Zusammenhang ist es von Vorteil, wenn die Führungskräfte aus den eigenen Reihen rekrutiert und solide qualifiziert werden. Um dies professionell zu unterstützen, werden vorzugsweise in größeren Unternehmen Systeme zur internen Karriere- und Nachfolgeplanung sowie zur Verbesserung der Führung eingeführt und betrieben. Es macht Sinn, die Beschäftigten unter den heutigen Bedingungen unter Investitionsgesichtspunkten zu betrachten. Das Unternehmen muss bereit sein, in ihr »Humankapital« finanziell und zeitlich zu investieren. Nach dem Konzept des Human Resource Management (HRM; vgl. Felger/Paul-Kohlhoff 2004) verspricht es ökonomische Vorteile, wenn das Unternehmen in einem längerfristig angelegten Prozess die Herausbil-

dung von so genannten »internen Arbeitsmärkten« betreibt (vgl. Klein-Schneider 2003), die in erster Linie die folgenden Charakteristika aufweisen:

- Zugangsbeschränkungen auf bestimmte Eintrittspositionen (z. B. Berufsausbildung, Trainee)
- tendenziell langfristige Beschäftigungsverhältnisse
- Rekrutierung von (Nachwuchs-)Führungskräften überwiegend aus den eigenen Reihen
- Existenz von relativ festen Aufstiegsleitern oder Karrierepfaden (→ Glossar)
- Einsatz vielfältiger Instrumente zur Sicherung von Motivation und Identifikation der Beschäftigten über den bloßen Lohnanreiz hinaus.

Strategische Überlegungen dieser Art haben durch den viel zitierten demographischen Wandel nochmals erheblich an Relevanz gewonnen. Der schon jetzt in einigen Bereichen spürbare Fach- und Führungskräftemangel wird sich weiter verschärfen; die Unternehmen müssen sich verstärkt mit Strategien beschäftigen, wie sie qualifizierte und kompetente Menschen rekrutieren und möglichst längerfristig im Unternehmen binden können. Getreu der Devise, dass eine intelligente Personalentwicklung auch als Personalbeschaffung in anderer Form gedeutet werden kann (Drumm 2000, S. 365), liegt es nahe, die Führungskräfte selbst zu entwickeln anstatt oft vergeblich auf dem externen Arbeitsmarkt zu suchen. Dies erfordert jedoch einen nicht unbeträchtlichen personalwirtschaftlichen Aufwand mit längerfristiger Perspektive.

Somit ist eine systematisch und nachhaltig betriebene Politik der Karriereplanung, Potenzialeinschätzung und einer daran gekoppelten Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung (→ Glossar) heute und mehr noch zukünftig eine entscheidende Größe im Rahmen einer HRM-fokussierenden Gesamtstrategie. Aus der Sicht der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer ist die Herausbildung interner Arbeitsmärkte nicht ganz unproblematisch, weil etwa Außenseiter wie Arbeitslose kaum eine Chance bekommen. Auf der anderen Seite werden aber von einem solchen System auch Beschäftigteninteressen positiv tangiert.

In diesen personalpolitischen Konzepten spielen Fragen der Personalbeurteilung, -auswahl und -entwicklung eine herausragende Rolle. Die Menschen, in deren »Humankapital« investiert wird und die aller Voraussicht nach langfristig beschäftigt und entsprechend aufgebaut wer-

den, sollen so gut wie möglich zur Unternehmenskultur passen. Es werden solide Mechanismen zur Beurteilung und Entwicklung derer benötigt, die in den internen Aufstiegssystemen und im Rahmen der Qualifizierungsprogramme zur tragenden Kraft heranentwickelt werden sollen. Das gilt in besonderem Maße für die gegenwärtigen und zukünftigen Führungskräfte.
In den ausgewerteten Vereinbarungen werden zum Teil solche Systeme oder zumindest Einzelinstrumente daraus geregelt. Über die Differenzierung und den Zusammenhang informieren die folgenden Kapitel.

2. Regelungsinhalte

Im Folgenden werden die wichtigsten Befunde der ausgewerteten Vereinbarungen wiedergegeben. Allerdings ist das Material nicht homogen: Zum Teil werden umfassende Systeme der Führungskräfteentwicklung geregelt, manchmal jedoch nur einzelne Instrumente.

2.1 Zusammenhang der Konzepte und Verfahren

Die inhaltliche Vielfältigkeit des zur Verfügung gestellten Materials ist eine der Besonderheiten der vorliegenden Auswertung. Die Gemeinsamkeit der Systeme besteht darin, dass es in einem teilweise weit zu interpretierenden Sinne um die Führungskräfteentwicklung geht. Wie anhand des Konzepts der »internen Arbeitsmärkte« gezeigt, sollen Führungskräfte vorzugsweise aus den eigenen Reihen rekrutiert, qualifiziert und in ihrer Wahrnehmung von Führungsfunktionen unterstützt werden. Ein Teil der im Sample vorgefundenen Vereinbarungen versucht dabei, ein mehr oder weniger umfassendes System der Identifikation und Entwicklung von Führungskräften aus den eigenen Reihen zu installieren. Diese werden in Kapitel 2.2 behandelt.
Selbstredend kann ein Arbeitgeber – selbst wenn er wollte – nicht alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Nachwuchsführungskräften weiterentwickeln. Um entscheiden zu können, welche Beschäftigten entsprechende Eignungen aufweisen, spielen Verfahren zur Potenzialbeurteilung (→ Glossar) eine ganz zentrale Rolle. Da diese im Unterschied zu einem Gesamtsystem der Führungskräfteentwicklung zweifelsohne mitbestimmungspflichtig sind, regeln viele ausgewertete Dokumente in ihrem Kern ein solches Beurteilungsverfahren – allerdings nicht im klassischen Sinne als zurückblickende Leistungs- bzw. Verhaltensbeur-

teilung, sondern als vorausschauende Potenzialeinschätzung, die Aufschluss geben soll über Fähigkeiten und Eignungen einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters als künftiger Führungskraft. Die in ihrer inhaltlichen Gestaltung durchaus unterschiedlichen Verfahren zur Potenzialeinschätzung werden in Kapitel 2.3 behandelt.
Andere Vereinbarungen wiederum regeln konkrete Auswahlsituationen im Hinblick auf Entscheidungen, wie Nachwuchskräfte allgemein oder in besonderen Fällen – beispielsweise im Zusammenhang mit einer Umstrukturierung – auszuwählen sind (vgl. Kap. 2.4).
Schließlich geht es bei einem weiteren Teil der Dokumente um Verfahren, die die Führungskräfte in ihrer Funktion unterstützen sollen. Das Prinzip: Die Vorgesetzten erhalten eine Rückmeldung über ihre Führungsqualitäten und ggf. über andere Sachverhalte, um daraus verbesserungsorientierte Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung ableiten zu können. Im ersten Fall stammt das Feedback im Sinne einer Aufwärtsbeurteilung von den direkt Unterstellten (Kap. 2.5). Im zweiten Fall geben außer ihnen weitere Bezugsgruppen Rückmeldung: beispielsweise übergeordnete Führungskräfte, Kollegen oder Kunden (Kap. 2.6).

2.2 Konzepte zur Führungskräfteentwicklung

Ein nennenswerter Teil der untersuchten Vereinbarungen regelt ein aus diversen zusammenhängenden Teilelementen bestehendes System der Führungskräfteentwicklung. Dies wird beispielsweise mit der folgenden Formulierung verdeutlicht.

> »Die Unternehmensleitung weiß sich mit dem Gesamtbetriebsrat einig, dass es für die weitere Sicherung des Unternehmens notwendig ist,
> – in allen Unternehmensbelangen befähigte und geeignete Führungskräfte zur Verfügung zu haben und
> – den eigenen Mitarbeitern die Gelegenheit zu geben, unter Förderung des Unternehmens Führungsaufgaben übernehmen zu können.

Zu diesem Zweck werden als Hilfe Methoden entwickelt und eingesetzt, die die Entscheidungen für die Mitarbeiterentwicklung und -förderung vorbereiten und in ihrer Wirkung sicherer und transparenter machen sollen.«

Einzelhandel (ohne Kfz.), 010602/142/1991

Die Konzepte tragen Bezeichnungen wie zum Beispiel Start-up-Leadership-Programm, Führungskräfte-Entwicklungs-Programm (FEP) oder Succession-Management-Prozess. Sie unterscheiden sich in ihrer Anlage und im Formalisierungsgrad. Teils werden nur die einzelnen Bestandteile beschrieben; teils müssen die Beschäftigten sich offiziell um die Programmteilnahme bewerben.

2.2.1 Ziele und Grundsätze

Im folgenden Beispiel werden die Grundsätze und Ziele aus einer Konzernperspektive wie folgt zum Ausdruck gebracht.

»[...]
- Die Entwicklung des [...]-Konzerns hängt wesentlich von der Qualifikation seiner Führungskräfte ab. Deshalb kommt dem rechtzeitigen Erkennen von Nachwuchskräften sowie der Entwicklung und dem richtigen Einsatz von Nachwuchskräften und von bereits eingesetzten Führungskräften erhebliche Bedeutung zu.
- Qualifizierte Nachwuchs- und Führungskräfte sollen im gesamten Konzern Entwicklungschancen haben; umgekehrt soll der Konzern bei der Besetzung von Führungspositionen qualifizierte Nachwuchs- und Führungskräfte aus allen Unternehmensbereichen und für alle Unternehmensbereiche angemessen berücksichtigen können.
- Die Führungskräfteentwicklung und -planung soll auch die Integration des Konzerns unterstützen und fördern.«

Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 020200/142/2001

Zu Recht wird vereinzelt hervorgehoben, dass eine wichtige Voraussetzung für gelingende Führungskräfteentwicklung ein Zusammentreffen (»Matching«) der Bedarfe des Unternehmens und entsprechender Wünsche und Ambitionen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters ist.

> »Zentrale Zielsetzung von Personalentwicklungsaktivitäten ist es, die bestmögliche Übereinstimmung zwischen betrieblichen Erfordernissen zur Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und den persönlichen Bedürfnissen und Möglichkeiten der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erreichen.«
>
> Telekommunikationsdienstleister, 010602/79/2001

In anderen Vereinbarungen werden Aspekte wie die systematische Planbarkeit und die Schaffung von Transparenz im Zusammenhang mit wichtigen internen Führungsnachwuchs-Entscheidungen hervorgehoben.
Im Kontext der Gesamtkonzepte zur Führungskräfteentwicklung wird in einigen Vereinbarungen Wert auf die Entscheidungsregel gelegt, dass bei vergleichbarer Qualifikation die interne Beförderung von Beschäftigten auf Führungspositionen gegenüber einer externen Rekrutierung zu bevorzugen ist.

> »Führungspositionen im [...]-Konzern werden bei gleicher Eignung vorzugsweise mit Mitarbeitern des Konzerns besetzt, wobei Führungs- und Nachwuchskräfte aus allen Konzernunternehmen gleichberechtigt berücksichtigt werden sollen. [...] Führungspositionen sollen in der Regel durch Mitarbeiter besetzt werden, die bereits berufliche Erfahrungen in unterschiedlichen Aufgabenfeldern gesammelt haben.«
>
> Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 020200/142/2001

2.2.2 Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle (→ Glossar) bilden häufig ein vereinheitlichtes Bezugssystem für die gesamte Führungskräfteentwicklung.

»Die [Konzern-] 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 u. Softwareentwicklung, 020200/165/2003

Solche Kompetenzmodelle sind in der Regel mit Subkriterien unterlegt. Sie bilden den Bezugspunkt für Potenzialeinschätzungen von Beschäftigten, von individuellen Entwicklungsplänen und anderen personenbezogenen Instrumenten (vgl. Kap. 2.2.3). Das Pendant dazu sind führungsebenen- und/oder bereichsbezogen formulierte Anforderungsprofile (→ Glossar), in denen festgelegt wird, auf welchen Positionen welche Kompetenzen in welcher Ausprägung vorhanden sein müssen.

»In Kompetenzprofilen für einzelne Führungsebenen (ebenenspezifisch) und Führungspositionen (funktionsspezifisch) ist der jeweilige Ausprägungsgrad der Kriterien dargestellt. [...] Die Kompetenzprofile werden von Abt. PE und den jeweiligen Fachabteilungen in Abstimmung mit dem Gesamtbetriebsrat festgelegt.«

Versicherungsgewerbe, 020200/349/1998

Solche Festlegungen werden bisweilen sogar einzelstellenbezogen getroffen, etwa im AT-Bereich.

»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.«

Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010305/24/2006

2.2.3 Maßnahmen

Über die Kompetenzmodelle als Referenzpunkt hinaus bestehen die untersuchten Systeme der Führungskräfteentwicklung aus einem bunten Spektrum von Maßnahmen, das jeweils betriebs- bzw. konzernspezifisch angepasst ist. Die erwähnten Maßnahmen sind – mehr oder weniger intensiv – zu einem aufeinander aufbauenden System integriert. Zumeist enthält das System nur eine Teilmenge der nachfolgend wiedergegebenen Instrumente.
Man kann die Maßnahmen zu folgenden Gruppen zusammenführen:

- stellenanforderungsbezogene Maßnahmen (Anforderungsprofile, Karrierepfade)
- personenbezogene Bewertungsmaßnahmen (Mitarbeitergespräch, Potenzialbeurteilung)
- Maßnahmen der betrieblichen Übersichtsplanung (Einrichtung von Nachwuchskreisen, spezielle Managementgremien, Personalportfolios)
- Maßnahmen der individuellen Entwicklungsplanung (Entwicklungsgespräche, individuelle Entwicklungspläne)
- Maßnahmen der (konkreten) Führungskräfteentwicklung.

Stellenanforderungsbezogene Maßnahmen

Ein wichtiges Grundprinzip der Führungskräfteentwicklung ist die Herbeiführung einer möglichst intensiven Übereinstimmung von stellenbezogenen Anforderungen und personenbezogenen Merkmalen (Kompetenz, Eigenschaften) nach dem so genannten »best fit«-Konzept. Kurz gesagt: Stelle und Person sollen bestmöglich zueinander passen.
Daher kommt es darauf an, für die einzelnen Positionen (oder Positionsfamilien) im Unternehmen Anforderungsprofile zu entwickeln. Dabei werden auf der Grundlage einer Analyse und Bewertung der Stellenanforderungen die jeweils benötigten (oder zumindest wünschenswerten) Voraussetzungen und Kompetenzen einer für die jeweilige Position geeignet erscheinenden Person festgehalten. Systematischer Referenzpunkt der Anforderungsprofile sind oft die in Kapitel 2.2.2 beschriebenen Kompetenzmodelle.
Die methodischen Grundlagen für die Erarbeitung der Anforderungsprofile sind unterschiedlich differenziert. Häufig werden sie anhand der

Kompetenzmodelle aus den existierenden Stellenbeschreibungen hergeleitet. Bisweilen werden aber auch komplexere Verfahren angewandt, wie das folgende Beispiel zeigt.

> »Die Anforderungsprofile [...] sind auf die jeweilige Position bezogen und beschreiben die persönlichen Voraussetzungen zur Erfüllung der gestellten Anforderungen. Sie gelten für die aktuell zu besetzende Position.
> Ausgangsbasis für die Erstellung von Anforderungsprofilen sind die Stellen-/Funktionsbeschreibungen, die von den Vorgesetzten genehmigt sind. Aufbauend darauf werden Anforderungsprofile entwickelt durch Interviews oder die Critical-Incident-Methode. Die Erarbeitung erfolgt durch eine entsprechend fachlich vorgebildete Person gemeinsam mit den verantwortlichen Führungskräften aus dem betreffenden Bereich. Die Federführung hierbei hat der Bereich Personal.«
>
> Chemische Industrie, 010601/128/1992

Anforderungsprofile allein reichen aber häufig nicht aus. Je nach Bedarf und Größe des Unternehmens bietet es sich an, differenzierte Karrierepfade (Laufbahn- oder Entwicklungspfade) zu definieren und quasi als Leitplanken für die Führungskräfteentwicklung festzulegen. Dabei handelt es sich um charakteristische, vom Unternehmen häufig benötigte Positionsfolgen, die mit entsprechenden Anforderungsprofilen sowie zugehörigen Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung einhergehen. So kann beispielsweise in einem einfachen Ansatz zwischen Führungskarriere, Fachkarriere und Projektkarriere unterschieden werden. Dabei werden für die einzelnen Laufbahnwege Arbeits- und Tätigkeitsschwerpunkte dargelegt sowie die dafür jeweils bevorzugt benötigten Kompetenzen und sonstigen Fähigkeiten in möglichst transparenter Form. In größeren Einheiten (Konzernen) werden auch komplexere, ineinander verschachtelte Ansätze mit Job-Klassen und Job-Familien praktiziert.

> »Job-Klassen/Job-Familien-Matrix
> Zur Einschätzung des Potenzials eines Mitarbeiters dient die so genannte Job-Klassen-/Job-Familien-Matrix, deren Grundlage die bereits vereinbarten Laufbahnpfade bei [dem Konzern] sind [...]. Zur

besseren Durchführbarkeit sind die einzelnen Bänder des Laufbahnmodells in einzelne Funktionsgruppen (Job-Klassen) unterteilt. Eine daraus resultierende Matrix beinhaltet sowohl die Unterteilung in Job-Klassen sowie eine weitere Unterteilung der einzelnen Job-Klassen in Job-Familien. Jeder Job-Familie sind zur näheren Spezifizierung beispielhaft einzelne Funktionen zugeordnet, die je nach Unternehmensbereich variieren können und lediglich als Anhaltspunkte dienen.«

Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010601/121/2008

Personenbezogene Bewertungsmaßnahmen

Außerdem wird des Öfteren ein Bezug zu anderen personalwirtschaftlichen Instrumenten hergestellt, so etwa zu einem »normalen« Beurteilungsverfahren (Mitarbeitergespräch), das die Aufgabe der Förderung in der bestehenden Funktion abdeckt (vgl. dazu ausführlich Hinrichs 2009 und Breisig 2012).

»Das Mitarbeitergespräch ist das wichtigste Basisinstrument der FKE [Führungskräfteentwicklung]. Im Gegensatz zur Leistungsbewertung im Rahmen eines Punktsystems (Skalierung) beinhaltet das Mitarbeitergespräch eine offene Leistungsbeurteilung. Im Mitarbeitergespräch sollen die Stärken und Verbesserungsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter identifiziert und die daraus resultierenden, der Zielerreichung dienenden Fördermaßnahmen sowie gegebenenfalls die auf Aufgabenerweiterung oder Übernahme größerer Verantwortung abzielenden Entwicklungsmaßnahmen ausführlich besprochen werden. In der FKE dient das Mitarbeitergespräch der Standortbestimmung des Mitarbeiters und ist gleichzeitig ein gestaltendes Element der zielorientierten Zusammenarbeit. Es schafft die Grundlage zu gezielten Förderungs- und Entwicklungsmaßnahmen für den Mitarbeiter im Rahmen der Unternehmensziele und der Bedürfnisse der Mitarbeiter.«

Metallerzeugung und -bearbeitung, 020200/342/1996

Allerdings ist es aus noch zu erörternden Gründen durchaus problematisch, Fragen der Führungskräfteentwicklung und Karriereorientierung allein an ein herkömmliches Beurteilungssystem oder Mitarbeiterge-

spräch zu knüpfen (vgl. Kap. 2.3). Es bietet sich an, zu diesem Zweck spezielle Verfahren einer Potenzialbewertung zu praktizieren, die von der Beurteilung und Förderung in der Funktion abgetrennt werden. Dies wird im folgenden Beispiel deutlich.

> »Ausgangspunkt für die Förderung in der Funktion sind die Erkenntnisse des Fördergespräches. Auf der Grundlage der dort gewonnenen Erkenntnisse können entweder individuelle Fördermaßnahmen abgeleitet und/oder die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter zur Teilnahme an einem Förderseminar vorgeschlagen werden.«
>
> Versicherungsgewerbe, 020200/349/1998

Maßnahmen der betrieblichen Übersichtsplanung

Will ein Unternehmen systematisch und längerfristig Führungskräfteentwicklung in Verbindung mit Nachfolgeplanung betreiben, kommt es entscheidend darauf an, in dem diffusen Geschehen diverser, ineinander verschachtelter Prozesse der Personalentwicklung Transparenz und Übersicht zu schaffen. Dabei müssen die Bedarfe des Unternehmens und die Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten, aber auch ihre karriereorientierten Interessen möglichst gut aufeinander abgestimmt werden (Matching). Zu dieser ordnenden Funktion tragen bereits die erwähnten Instrumente wie Kompetenzmodelle oder Karrierepfade bei. Dies allein reicht aber nicht aus: Häufig wird eine Verbindung hergestellt zwischen den einzelnen Karrierepfaden und zugehörigen, oft so genannten Nachwuchs- oder Förderkreisen mit definierten Entwicklungs- und sonstigen Maßnahmen, z. B. regelmäßige Treffen, Netzwerkbildung etc.

> »Förderkreise werden nach Bedarf funktionsbezogen eingerichtet, damit die Mitglieder des Förderkreises gezielt Maßnahmen zur Entwicklung ihrer fachlichen und nicht fachlichen Fähigkeiten erfahren.«
>
> Einzelhandel (ohne Kfz.), 010602/142/1991

Die im jeweiligen Nachwuchskreis befindlichen Beschäftigten werden dann beispielsweise mit einer definierten Laufzeit (z. B. zwei oder drei Jahre) zur Nachwuchskraft im jeweiligen Pfad mit entsprechender Ziel-

position (Job-Familie) heranentwickelt. Die Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter der Nachwuchskreise sollen bei künftigen Vakanzen bevorzugt berücksichtigt werden.
Zur Abklärung und Präzisierung aktueller bzw. mittelfristiger Planungen kommen häufig spezielle Managementgremien ins Spiel. Diese tragen unterschiedliche Bezeichnungen, etwa Talent Review, Executive Development Conference oder schlicht Personalkonferenz. Sie werden typischerweise vom Personalressort einberufen und organisiert, und sie setzen sich meist aus den Führungskräften der einzelnen Bereiche zusammen. In einem Beispiel ist unter bestimmten Voraussetzungen der Betriebsrat beteiligt.

> »Die Teilnahme eines Betriebsratsvertreters in einer EDC [Executive Development Conference] kann standort- oder bereichsbezogen mit dem jeweiligen Betriebsrat vereinbart werden. Sie ist nur möglich, soweit in der EDC Mitarbeiter besprochen werden, die unter den persönlichen Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes fallen. Der Betriebsratsvertreter ist insoweit den gleichen Regelungen unterworfen wie die übrigen Teilnehmer.«
>
> Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 020200/142/2001

Die Managementgremien unterscheiden sich im Hinblick auf ihre Kompetenzen. Während einige im Kern die Funktion der Potenzialeinschätzung zu erfüllen suchen (vgl. ausführlich Kap. 2.3), steht bei anderen die aktuelle Personalplanungsfunktion im Vordergrund. Im folgenden Beispiel werden der Führungskräftegruppe all diese Funktionen übertragen.

> »Executive Development Conferences (EDCs)
> Im Rahmen eines Management-Portfolios werden die Führungs- und Nachwuchskräfte der jeweiligen Einheit in der EDC insgesamt betrachtet. Dabei stellen die abschließenden Potenzialeinschätzungen den Schwerpunkt der EDC dar. Gleichzeitig werden die individuellen Entwicklungsüberlegungen für jede Führungskraft diskutiert. Aus den Portfolios und den Nachfolgeplanungen wird der strategisch relevante Human-Resources-Bedarf für das Geschäftsfeld bzw. den Bereich abgeleitet.

EDCs finden jährlich statt. Teilnehmer sind der jeweilige Vorgesetzte, dessen Kollegen und deren nächsthöherer Vorgesetzter sowie der jeweils zuständige Personalbereich.«

Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 020200/142/2001

In dieser Beschreibung der Tätigkeit eines Managementgremiums wird ein weiteres, verbreitetes Instrument zur betrieblichen Übersichtsplanung erwähnt, das zumeist so genannte Potenzial- oder Personal-Portfolio.

»Das Potenzial-Portfolio jeder Einheit mit mehr als 4 Mitarbeitern (ohne den Leiter der Einheit) wird in anonymisierter Weise dem Betriebsrat zur Kenntnis gebracht. Wird bei einem Mitarbeiter beim Talent Review im Potenzial-Portfolio in zwei aufeinander folgenden (Haupt-)Runden Handlungsbedarf gesehen, sind dem Betriebsrat die näheren Umstände (Name, Grund) zur Kenntnis zu bringen.«

Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010305/24/2006

Das von der Unternehmensberatung Boston Consulting Group entwickelte Portfolio-Konzept hebt ursprünglich auf die Produkt-Strategie von Unternehmen oder Konzernen ab. Ausgehend von der Annahme, dass Produkte (oder Dienstleistungen) einem typischen Produkt-Lebenszyklus folgen, rankt sich die Portfolio-Methode um eine Vier-Felder-Matrix mit den Achsen Relativer Marktanteil und Zukünftiges Marktwachstum. Einige findige Vertreter aus der Beraterszene (zuerst in den USA, vgl. Odiorne 1984; später in Europa) kamen irgendwann auf die Idee, dieses Schema auf die betriebliche Personalpolitik zu übertragen. Die Achsen bezeichnen die Größen »derzeitige Leistung« sowie »Potenzial«. Die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden namentlich in das Portfolio eingeordnet. Solche Portfolio-Konzepte sind aus Sicht der Beschäftigten auch kritisch zu sehen. Sie dienen dazu, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scharf nach einzelnen Kategorien zu sortieren und damit »selektierbar« zu machen. Die einzelnen Felder sind unterschiedlich attraktiv für das Unternehmen, so dass die Beschäftigten in den Feldern bzw. rund um die Felder links unten in eine – gelinde gesagt – ungünstige persönliche Situation zu geraten drohen. Laut personalwirtschaftlicher Literatur (vgl. Scholz 1994, S. 31) würden die »Fla-

schen« als »Minderleister« (»Low Performer«) geoutet – und das auf methodisch durchaus fragwürdiger Basis oder gar bloß aufgrund einer Übereinkunft in dem Managementgremium, das die Einordnung der Beschäftigten vornimmt. Dies ist jedoch kein »Sandkastenspiel«, denn die Einordnung der einzelnen Beschäftigten in die Matrix kann von schicksalhafter Bedeutung für ihre gesamte Berufslaufbahn im Unternehmen sein.

Maßnahmen der individuellen Entwicklungsplanung

Im Anschluss an die betrieblichen Übersichtsplanungen sowie an die Durchführung von Potenzialanalysen (vgl. Kap. 2.3) geht es um die konkrete Entwicklungsplanung mit der jeweiligen Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter. An diesem Punkt kommt das erwähnte Matching ins Spiel: Einerseits macht das Unternehmen ein Interesse an der Heranentwicklung einer Mitarbeiterin bzw. eines Mitarbeiters und damit einen entsprechenden Bedarf geltend. Dies muss aber auf der anderen Seite auf ein passendes Entwicklungsinteresse der bzw. des Beschäftigten treffen. Dem wird in der Führungskräfteentwicklung dadurch Rechnung getragen, dass spätestens nach der Potenzialbeurteilung auf individueller Ebene ein Abgleich mit den Vorstellungen der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters erfolgt. Dies geschieht in der Regel in speziellen Gesprächen, beispielsweise in dem folgendermaßen geregelten Entwicklungsgespräch.

> »Auf Basis des Protokolls werden in zeitlich engem Zusammenhang zum AC [Assessment Center] die AC-Ergebnisse mit dem Teilnehmer, dem Vorgesetzten und [Personal]Vertreter in einem Entwicklungsgespräch ausgewertet. Auf Wunsch des Mitarbeiters kann ein Mitglied des Betriebsrates am Gespräch teilnehmen. Es wird ein individueller Entwicklungsplan (IEP) erstellt. Inhalt sind Förderziele, Maßnahmen, Verantwortliche und Termine. Der Teilnehmer erhält eine Kopie.«
>
> Chemische Industrie, 010601/128/1992

Wie im letzten Beispiel deutlich wird, resultiert daraus eine Art individueller Entwicklungsplan. Dabei werden häufig konkrete und verbindliche Vereinbarungen etwa über Zielebenen, Maßnahmen usw. getroffen.

»In jedem Falle werden mit der Teilnehmerin und dem Teilnehmer deren/dessen berufliche Entwicklungsaktivitäten und -möglichkeiten besprochen. Als Ergebnis des Gespräches wird eine schriftliche Entwicklungsvereinbarung für die nächsten 2 bis 3 Jahre abgeschlossen, in der neben den o. g. Gesprächsinhalten auch ggf. erforderliche Aktivitäten festgehalten werden. Die Entwicklungsvereinbarung wird zwischen der Teilnehmerin und dem Teilnehmer, dem verantwortlichen Bereichsleiter (bzw. der unmittelbar verantwortlichen Führungskraft) und dem Personalleiter [...] abgeschlossen.«

Landverkehr, 010601/133/1997

In folgender Regelung wird betont, dass die bzw. der Beschäftigte dem Entwicklungsplan zustimmen muss.

»Mit dem Potenzialkandidaten ist der für ihn vorgesehene Entwicklungsplan zu erörtern. Dabei kann der Potenzialkandidat seine Wünsche und Vorstellungen einbringen. Akzeptanz der vorgesehenen Entwicklung und des Entwicklungsplanes durch den Potenzialkandidaten ist Voraussetzung für die Durchführung.«

Metallerzeugung und -bearbeitung, 020200/342/1996

Maßnahmen der (konkreten) Führungskräfteentwicklung

Bestandteil solcher Vereinbarungen sind natürlich auch konkrete Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung. Durch sie soll es in einem meist definierten zeitlichen Rahmen – z. B. von zwei oder drei Jahren – ermöglicht werden, den als »Potenzialträger« identifizierten Beschäftigten noch fehlende oder noch nicht in gewünschtem Ausmaß vorhandene Kompetenzen zu vermitteln, damit sie den festgelegten Stellenanforderungen entsprechen. Im Idealfall werden die Maßnahmen aufgrund der Potenzialanalyse sowie der zur Verfügung stehenden betrieblichen Möglichkeiten individuell zusammengestellt und abgestimmt. Diese Maßnahmen können dem klassischen Instrumentarium der Personalentwicklung entstammen wie z. B. Seminare, Lehrgänge oder Workshops. Es kann sich aber auch um weitergehende Ansätze handeln wie etwa Job Rotation, Coaching, Mentoring, temporäre Stellvertretung, die Planung eines Auslandsaufenthalts usw.

»Erforderliche Maßnahmen zur Erweiterung der Managementkompetenzen bzw. zur Vorbereitung auf neue bzw. erweiterte Aufgaben werden in der Regel zwischen Führungskraft und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern z. B. im Führungsgespräch besprochen. Diese sind gemeinsam für die Durchführung verantwortlich und werden hierbei von der Personalorganisation unterstützt.
Maßnahmen sind neben der Übernahme einer anderen Funktion z. B.
– Übernahme von (Teil-)Projektverantwortung,
– Wahrnehmung von Stellvertreteraufgaben,
– Trainings zur Erweiterung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen,
– Erweiterung des Aufgabenbereiches,
– Job-Rotation (kurzzeitiger befristeter Aufgabenwechsel) in einen anderen Bereich.«

Landverkehr, 020200/346/1996

2.2.4 Sonstige spezifische Regelungen

Im Rahmen der Konzepte zur Führungskräfteentwicklung fallen zwangsläufig personenbezogene Daten an. Damit unterfallen die Konzepte zugleich den in den jeweiligen Betrieben üblichen bzw. zwischen den Betriebsparteien vereinbarten Regularien zur Verarbeitung personenbezogener Daten. In einer älteren Vereinbarung ist noch von einer »Förderkartei« die Rede.

»Die Ergebnisse und die vereinbarten Fördermaßnahmen werden in einer Förderkartei festgehalten.«

Kreditgewerbe, 020200/343/1987

Vereinbarungen jüngeren Datums enthalten umfangreichere Regularien zum Datenschutz oder zu Zugriffsrechten.

»Die Ergebnisse aus dem Succession-Management-Prozess werden im deutschen sowie internationalen Human-Resources-Bereich gespeichert. Die Speicherung der Ergebnisse aus dem Succession-Management-Prozess unterliegt den Bestimmungen des Datenschutzes,

insbesondere umfasst dies auch das Recht auf informationelle Selbstbestimmung. Zugriff auf die Daten haben die Geschäftsführung der jeweiligen Firma, Human Resources Deutschland sowie Human Resources International. So wird sichergestellt, dass die personenbezogenen Daten nur für Personen der direkten Führungslinie zugänglich sind. Die Verwendung der Daten beschränkt sich ausschließlich auf die in dieser Richtlinie beschriebenen Zwecke. Die Datenspeicherung ist derzeit noch Excel-basiert. Zukünftig ist eine datenbankgestützte Speicherung vorgesehen, dann werden Zugriffsrechte entsprechend beschränkt, sodass sie den Datenschutzbedingungen entsprechen.«

Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010305/26/2009

Oder sie verweisen auf geltende Regelungen zur Verarbeitung und Speicherung der Daten, die in separaten Betriebsvereinbarungen geregelt sind.

»Die Führungskräfteentwicklung und -planung wird durch ein konzernweit eingesetztes, DV-gestütztes Planungs- und Dokumentationssystem unterstützt. Für das System findet die Betriebsvereinbarung über die Grundsätze zur Personaldatenvereinbarung in der [...] AG [...], mit Ausnahme der Ziffer 5, sinngemäß Anwendung. Die Rechte des Mitarbeiters auf Einsicht (§ 83 BetrVG) und Auskunft nach dem Bundesdatenschutzgesetz bleiben davon unberührt.«

Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 020200/142/2001

2.3 Verfahren zur Potenzialbeurteilung

Verfahren zur Potenzialbeurteilung spielen im untersuchten Material eine zentrale Rolle. In mehreren Vereinbarungen wird im Grunde ein Instrument zur Potenzialanalyse geregelt, inklusive einiger weniger ergänzender Bestimmungen zum System der Führungskräfteentwicklung. Dies hängt vermutlich damit zusammen, dass es sich bei der Regulierung von Beurteilungsverfahren fraglos um ein »hartes« Mitbestimmungsrecht der Betriebs- und Personalräte handelt (vgl. Kap. 6.3). Be-

sonders bezeichnend kommt dies in einer Gesamtbetriebsvereinbarung zum Ausdruck, die den Titel »Potenzialmanagement« trägt (Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 020200/165/2003).

Bevor auf Einzelheiten eingegangen wird, ist zunächst zu klären: Worin besteht das Besondere einer Potenzialbeurteilung im Vergleich zu einer herkömmlichen Leistungs- oder Personalbeurteilung? Eine Potenzialbeurteilung unterscheidet sich von einer »normalen« Beurteilung bereits durch die Blickrichtung: Während die Führungskraft bei der normalen Beurteilung in die Vergangenheit schaut (je nach Turnus z. B. in das zurückliegende Jahr), muss man bei der Potenzialbewertung den wertenden Blick nach vorne richten. Es geht um eine zukunftsorientierte Betrachtung der Eignung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für andere, in der Regel (aber nicht zwingend) hierarchiehöhere Stellen. Die Beschäftigten sollen nach bestehenden sowie nach noch nicht im vollen Umfang realisierten, aber entwickelbaren Kompetenzmerkmalen »durchgecheckt« werden. Im Einklang mit schon erwähnten Karrierepfaden kann man z. B. nach verschiedenen Potenzialarten unterscheiden:

- seitliches Potenzial, wobei es um die Versetzbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf dem gleichen Hierarchieniveau geht;
- Fachpotenzial, womit mehr oder weniger fest definierte Spezialisten-Zielpositionen gemeint sind;
- Führungspotenzial im Sinne einer Eignung oder Entwickelbarkeit im Hinblick auf Führungspositionen mit Personalverantwortung.

Zweifellos steht die letztgenannte Kategorie – die Erfassung von Führungspotenzialen bei Nachwuchskräften aus den eigenen Reihen – in den allermeisten Fällen im Mittelpunkt der Potenzialanalysen. Insofern liegt man in der Regel richtig, wenn man die Potenzialermittlungskonzepte als Weichenstellung für den »Einstieg in den Aufstieg« interpretiert. Anhand der Analyseresultate sollen grundsätzliche Eignungsaussagen für die betreffenden Beschäftigten getroffen, im positiven Falle systematische Maßnahmen und Programme zur Führungskräfteentwicklung abgeleitet und entsprechende Förderinstrumente in Gang gesetzt werden. Deren Ziel ist es, Schwächen und Defizite zu beseitigen und zeitig auf die Übernahme der höheren (oder anderen) Positionen qualifikatorisch vorzubereiten.

Methodisch können höchst unterschiedliche Verfahren zur Potenzialbeurteilung angewandt werden. Sie erschöpfend zu erörtern würde über

den Rahmen dieser Auswertung hinausgehen. Einige Aussagen dazu werden im Zusammenhang mit den vorgefundenen Verfahrensvarianten getroffen (vgl. Kap. 2.3.2).

2.3.1 Ziele und Grundsätze

Die Ziele der Potenzialbeurteilung werden typischerweise wie folgt umschrieben.

> »Führungspositionen sollen auch in Zukunft vorrangig intern besetzt werden. Es ist deshalb vordringlich, vorhandene, aber bisher nicht genutzte Führungspotenziale von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern frühzeitig zu erkennen und zu fördern.«
>
> Chemische Industrie, 010601/58/2004

In diesem Zitat wird auch ersichtlich, dass die Potenzialbeurteilung als eine Art Keimzelle des gesamten Systems der Führungskräfteentwicklung erachtet wird.
In anderen Formulierungen wird deutlich gemacht, dass die Potenzialeinschätzung von der regulären Beurteilung der Beschäftigten abgekoppelt worden ist.

> »Im Gegensatz zum Mitarbeitergespräch ist Ziel der Potenzialeinschätzung nicht die Bewertung der erbrachten Leistung, sondern die Einschätzung der Fähigkeiten und zu erwartenden Leistungen des Mitarbeiters. Die Potenzialeinschätzung ist somit zukunftsorientiert.
> Potenzialeinschätzungen sind Prognosen über die Eignung für eine höhere Position, Besetzungsentscheidungen werden damit nicht vorweggenommen.«
>
> Metallerzeugung und -bearbeitung, 020200/342/1996

Im erweiterten Sinne geht es auch darum, dafür Sorge zu tragen, dass nur entsprechend geeignete Personen in Führungspositionen aufrücken – entgegen der verschiedentlich immer noch zu beobachtenden Praxis, den besten Fachmann bzw. die beste Fachfrau zur Führungskraft zu berufen.

»Mittelbar geht es auch um die Förderung kooperativer Strukturen, insbesondere durch Auswahl und Förderung geeigneter Personen mit hoher Sozialkompetenz.«

Chemische Industrie, 010601/128/1992

In folgendem Formulierungsbeispiel werden Ziele des Systems wie Transparenz und Fairness hervorgehoben.

»Geschäftsleitung und Betriebsrat stimmen darin überein, dass mit der Errichtung und Anwendung des Assessment-Centers (im Folgenden AC genannt) und des Development-Centers (im Folgenden DC genannt) Verfahren zur Auswahl bzw. Einstellung neuer Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter (AC) bzw. zur Auswahl und Entwicklung vorhandener Mitarbeiterinnen/Mitarbeiter (DC) installiert werden, mit dem Ziel, Personaleinstellungen, Stellenbesetzungen und Personalentwicklung sowie die hierzu erforderliche Personalauswahl objektiver, nachvollziehbarer und fairer zu gestalten.«

Metallverarbeitung, 010601/132/1998

Bei der Auswertung fiel schließlich folgende Regelung auf, die umfangreich Ansprüche für die Potenzialeinschätzung in Form von Grundsätzen formuliert.

»Ihre Durchführung beruht auf folgenden Grundsätzen:
- Die Potenzialeinschätzung ist ein Auswahl- und nicht ein Ausgrenzungsverfahren. Sie verlangt von allen Beteiligten ein Höchstmaß an sozialer Verantwortung, fachlicher und persönlicher Beurteilungskompetenz, Fairness und Aufgeschlossenheit gegenüber den Mitarbeitern. Die für die Potenzialeinschätzung Verantwortlichen werden hierauf durch entsprechende Schulungen vorbereitet.
- In die Potenzialeinschätzung können alle Mitarbeiter einbezogen werden.
- In der Potenzialeinschätzung sollen möglichst viele Mitarbeiter die Chance zur Entwicklung bekommen, d. h. sie erfolgt grundsätzlich nicht nach quantitativen Soll-Vorgaben.
- Die Anzahl der Potenzialkandidaten für das Unternehmen soll den Nachfolgebedarf bei Weitem überschreiten.

– Geschlecht, Nationalität, Herkunft, politische oder gewerkschaftliche Einstellung stellen keine Entscheidungskriterien für Potenzialkandidaten dar.
– Jeder Mitarbeiter erhält in jeder Potenzialeinschätzungsrunde eine neue Chance, Potenzialkandidat zu werden.«

Metallerzeugung und -bearbeitung, 020200/342/1996

2.3.2 Verfahren und Prozess

Das untersuchte Material enthält vielfältige Regelungen zur Potenzialbeurteilung. Dabei kommen teils einzelne Verfahren, teils mehrere in Kombination miteinander zum Einsatz: zum Beispiel Potenzialeinschätzung durch die Führungskraft plus Assessment Center (→ Glossar) oder plus Einschätzung durch ein Managementgremium. Im Folgenden wird auf wichtige Prozesselemente wie Regelungen zum Zugang zur Potenzialbeurteilung und auf die unterschiedlichen Verfahren eingegangen.

Zugang zur Potenzialbeurteilung

Um Chancengleichheit zu gewährleisten, ist die Frage wichtig: Welche Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter bekommen in welcher Form Zugang zum Potenzialeinschätzungsverfahren? Dies ist natürlich nicht unabhängig von der Art des Instruments. Findet die Potenzialbeurteilung im Rahmen eines regulären Mitarbeitergesprächs statt (vgl. den nächsten Abschnitt), haben im Prinzip alle Zugang. Allerdings sind die Chancen dann stark abhängig von der Meinung und Einschätzung der bzw. des direkten Vorgesetzten.
Anders verhält sich dies in abgekoppelten Verfahren, z. B. einem Assessment Center. Auch hier spielt in der Regel ein Votum der Führungskraft die zentrale Rolle.

»Der jeweilige Vorgesetzte schlägt den Mitarbeiter als Kandidaten für das [...] Leadership-Programm vor.«

Kreditgewerbe, 020200/348/2006

Um einer zu starken Abhängigkeit von der direkten Führungskraft zu entgehen, gibt es jedoch auch andere Zugangsmöglichkeiten.

»[...]
– Vorschlag durch Bereich Personal,
– Selbstmeldung durch den/die Mitarbeiter/-in aus dem angesprochenen Bereich. Ein klärendes Gespräch zwischen Mitarbeiter und P-Vertreter ist möglich.«

Chemische Industrie, 010601/128/1992

»Der Vorschlag zur Teilnahme an einem AC erfolgt durch den direkten Vorgesetzten in Abstimmung mit dem nächsthöheren Vorgesetzten. Außerdem kann auch jeder Mitarbeiter seinen Wunsch, an einem AC teilzunehmen, bei der Personalabteilung vortragen.«

Grosshandel (ohne Kfz.), 010601/129/1997

Verschiedentlich kann auch der Betriebsrat Teilnehmende benennen (vgl. Kap. 3.4).

Potenzialeinschätzung durch direkte Vorgesetzte

Es wurde bereits darauf hingewiesen, dass die regulären Beurteilungen (Mitarbeitergespräche) durch die direkten Führungskräfte zwar in Zusammenhang mit der karrieremäßigen Entwicklung der Beschäftigte zu sehen sind, gleichwohl aber oft von der Potenzialbeurteilung abgekoppelt werden. Dies ist jedoch nicht immer so. In einem Teil der Ansätze wird auf die besondere Verantwortung der direkten Führungskraft bei der Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hingewiesen.

»Der Vorgesetzte trägt die primäre Verantwortung für die berufliche Entwicklung seiner Mitarbeiter. Der Personalbereich unterstützt den Vorgesetzten in dieser Aufgabe unter Berücksichtigung bereichsübergreifender Aspekte.«

Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 020200/142/2001

Entsprechend überantworten einige Unternehmen die Potenzialeinschätzung den direkten Vorgesetzten.

»Der Name [des Programms] steht für ›Interaktives Mitarbeiter-Potenzial- und Leistungsentwicklungs-System‹ [...]. Bestandteil [des Programms] ist ein Leistungsfeedback des vergangenen Beurtei-

lungsjahres sowie ein Entwicklungs- und Perspektivgespräch, das in die Zukunft gerichtet ist. Die Vereinbarung von geschäftlichen Zielen ist ausdrücklich ausgespart und in einem separaten Gespräch zu behandeln. Nur so lässt sich eine vertrauensvolle Gesprächsatmosphäre sicherstellen, in der offen über Lernbedarfe, aber auch Entwicklungswünsche und -möglichkeiten gesprochen werden kann.«

Kreditgewerbe, 010701/117/2008

Sicherlich ist die Führungskraft »am nächsten dran« und man wird zustimmen können, dass die oder der Vorgesetzte eine besondere Verantwortung für die Weiterentwicklung ihrer bzw. seiner Unterstellten hat. Allerdings ist dieses Vorgehen nicht immer unproblematisch: Leicht kann es zu einer Vermischung von Leistung und Potenzial kommen, wenn den in ihrer bisherigen Funktion besonders leistungsfähigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auch unweigerlich Potenzial für höhere Aufgaben zugeschrieben wird. Der Rückschluss von vergangener Leistung auf zukünftige Eignung in anderen Positionen ist unzulässig. In der Literatur wird dies mit dem so genannten »Peter-Prinzip« beschrieben und kritisiert: Folgt man dieser Annahme, werden die Beschäftigten so lange versetzt bzw. befördert, bis sie die Stufe ihrer Unfähigkeit erreicht haben (vgl. Peter/Hull 1972). Umgekehrt kann es passieren, dass gerade den als leistungsstark geltenden Beschäftigten kein Potenzial bescheinigt wird, da die Führungskraft befürchtet, dass sie dann in einen anderen Bereich versetzt werden und für die eigene Aufgaben- und Zielerfüllung nicht mehr zur Verfügung stehen.

Hinzu kommt, dass die sachgerechte Potenzialbeurteilung eine fachlich sehr schwierige Aufgabe ist, von der die Führungskräfte als typische »Laiendiagnostiker« leicht überfordert werden.

Wegen dieser und anderer Probleme führen viele Unternehmen unabhängig von der regulären Personalbeurteilung auch separate Potenzialbeurteilungsverfahren durch. Dabei kommen die Bewertungen ausdrücklich nicht von den direkten Vorgesetzten der einzuschätzenden Beschäftigten, sondern von »neutralen« und/oder in der Potenzialanalyse besonders sachkundigen Personen.

Potenzialermittlung durch Personalspezialisten oder Managementgremien

Dies können, wie im folgenden Beispiel, Spezialistinnen und Spezialisten aus dem Personalressort sein.

> »Die Potenzialeinschätzungsgespräche werden durch die Personalorganisation grundsätzlich mit jeder Führungskraft des Führungskreises 2 durchgeführt. Gesprächspartner ist hierbei jeweils der Personalleiter bzw. der Leiter Personalentwicklung des (Bereichsbezeichnung).«
>
> Landverkehr, 020200/346/1996

Häufiger werden für diese Funktion spezielle, unternehmens- oder bereichsbezogene Gremien mit Führungskräften eingesetzt.

> »Potenzialaussagen und damit einhergehende Entwicklungsplanungen zu einzelnen Mitarbeitern werden von Teilnehmern im Rahmen von Personalkonferenzen getroffen.
> Die einzelnen Personalkonferenzen werden durch den jeweiligen Personalmanager organisiert. In der Regel nehmen an einer Personalkonferenz mindestens drei Führungskräfte einer Ebene teil, deren Vorgesetzter sowie der jeweilige Personalmanager.«
>
> Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010601/121/2008

Andere Bezeichnungen sind etwa Talent Review, Profilkonferenz oder Executive Development Conference.
Typischerweise stellen die direkten Vorgesetzten die Kandidaten vor, das Gremium führt dann gemeinsam eine Potenzialeinschätzung bzw. Entwicklungs- bzw. Nachfolgeplanung durch.

> »Die jeweiligen Leiter der Untereinheiten oder die direkten Vorgesetzten präsentieren dem [...]-Gremium bezogen auf jeden in ihrem Unterstellungsbereich vorhandenen AT-Mitarbeiter
> – die Stelle,
> – den Werdegang des Mitarbeiters,
> – die Leistung des Mitarbeiters (Zielerreichung, Kompetenzen, Verhalten, Stärken, Schwächen),

– den Entwicklungsbedarf und das Entwicklungspotenzial des Mitarbeiters sowie die konkreten Personalentwicklungs- und sonstige Maßnahmen,
– die Nachfolgeplanung.

[...] Nach sachlichen Gesichtspunkten werden Präsentationsgruppen und Beurteilergruppen unter dem Gesichtspunkt eines möglichst kleinen Gremiums zusammengestellt.«

Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010305/24/2006

Assessment Center-Verfahren

Recht verbreitet als Methode der Potenzialeinschätzung, die ausdrücklich vom regulären Mitarbeitergespräch getrennt verläuft, ist das Assessment Center (AC). Typisch für das AC: Die Bewertung beruht überwiegend auf der Beobachtung in simulierten, für die Zielposition(en) als typisch erachteten Situationen (vgl. dazu ausführlich aus Mitbestimmungsperspektive Breisig/Schulze 1998).

»Das AC ist eine Realitätssimulation, in der die Teilnehmer praxisrelevante Übungen durchführen. Die Simulationen sind entweder spezifisch für eine Zielposition ausgewählt oder sie spiegeln Situationen wider, die gleichermaßen in qualifizierten Stabs- und Linienfunktionen auftreten. Das anforderungsbezogene Verhalten der Teilnehmer wird beobachtet, protokolliert und bewertet. Die Simulationen werden immer so gestaltet, dass sie unabhängig von der Ausbildung und beruflichen Entwicklung des AC-Teilnehmers verstanden und durchgeführt werden können.«

Grosshandel (ohne Kfz.), 010601/129/1997

Weitere Details zu dieser Methode werden im folgenden Auszug ersichtlich.

»Die MPA [Management-Potenzialanalyse] wird als Gruppen-Assessment für die Dauer von zweieinhalb Tagen durchgeführt in der Zeit von montags bis freitags, wobei maximal 10 Mitarbeiter an einem Gruppen-Assessment teilnehmen können. Die Teilnehmerzusammensetzung erfolgt nach zeitlichem Eingang der Anträge; hierbei soll möglichst eine bereichsübergreifende Zu-

sammensetzung der Teilnehmer an der MPA gewährleistet sein. [...] Die Beobachterkommission setzt sich zusammen aus Mitarbeitern der Führungskräfteentwicklung und Mitarbeitern eines externen Dienstleisters. Die Anzahl der Beobachter richtet sich nach der Größe des Teilnehmerkreises (bis acht Teilnehmer vier Beobachter, neun bis zehn Teilnehmer sechs Beobachter). Diese Beobachterkommission bietet eine möglichst hohe Neutralität gegenüber dem Teilnehmerkreis und eine hohe Kompetenz im Beobachtungs- und Beurteilungsverfahren.«

Telekommunikationsdienstleister, 010602/79/2001

Die folgenden Beispiele zeigen das typische Vorgehen bei der Bewertung der Verhaltensweisen und bei der Rückmeldung der Ergebnisse.

»Die Ergebnisse der Beobachter haben unabhängig voneinander zustande zu kommen. Die Ermittlung des Gesamtergebnisses erfolgt unter Berücksichtigung und Gewichtung aller erbrachten Einzelleistungen. Im Anschluss an das AC wird im Gespräch mit jedem Teilnehmer das Ergebnis ausführlich begründet (Auswahl-AC) bzw. gemeinsam ein individueller Entwicklungsplan (Entwicklungs-AC) erstellt.«

Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 010601/131/1998

»Während eines Führungskräfte-Entwicklungsworkshops wird für jede Teilnehmerin und jeden Teilnehmer ein Stärken-/Schwächenprofil erarbeitet, das aus den in den einzelnen Aufgaben gezeigten Leistungen sowie dem beobachtbaren Verhalten der Teilnehmerin und des Teilnehmers von den Beobachtern gemeinsam abgeleitet wird. Dieses Stärken-/Schwächenprofil wird zusätzlich um individuelle Entwicklungshinweise ergänzt und der Teilnehmerin und dem Teilnehmer schriftlich ausgehändigt.
Auf dieser Basis erhält jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer zum Abschluss des Führungskräfte-Entwicklungsworkshops ein individuelles Feedbackgespräch, in dem ihr/ihm abschließend mündlich mitgeteilt wird, ob das Beobachterteam die vom [direkte Führungskraft] ausgesprochene Förderempfehlung bestätigt.«

Landverkehr, 010601/133/1997

In einem Teil der Vereinbarungen werden die im AC anzuwendenden Übungen genauer bestimmt.

»[...]
– Gruppendiskussion: Ein vorgegebenes Thema wird von einer Gruppe von Kandidatinnen/Kandidaten diskutiert.
– Postkorb: Eine Reihe von Schriftstücken, die für den Posteingang einer Position interessant sind, ist von den Kandidatinnen bzw. Kandidaten zu bearbeiten.
– Fallstudie: Im Rahmen von vorgegebenen Strukturen beschreiben Kandidatinnen/Kandidaten ein Problem und sollen Lösungen vorstellen.
– Rollenspiel: Aufgrund vorgegebener Daten führen die Kandidatinnen/Kandidaten ein Mitarbeitergespräch.
– Moderation: Die Kandidatinnen/Kandidaten leiten eine Diskussion mit der Zielsetzung der Konsensfindung.
– Präsentation: Die Kandidatin bzw. der Kandidat hält einen Vortrag über ein vorgegebenes Thema.

Andere als hier genannte Übungen bedürfen der vorherigen Zustimmung durch den Betriebsrat. Persönlichkeits- und Intelligenztests sind ausgeschlossen. Im Falle einer Zustimmungsverweigerung und Nichteinigung zwischen den Betriebsparteien entscheidet die Einigungsstelle.«

Metallverarbeitung, 010601/132/1998

In anderen Vereinbarungen ziehen es die Betriebsparteien vor, Anforderungen an Art und Inhalt der AC-Übungen zu formulieren.

»Die Art der durchzuführenden Übungen ist abhängig vom Zweck des ACs. Unabhängig davon werden keine Übungen durchgeführt, die zu unnötigem Stress oder zu unnötiger Konkurrenz führen bzw. die eine Diskriminierung des Teilnehmers oder eine Verletzung seiner Persönlichkeitsrechte verursachen. Des Weiteren erfolgt keine Ausforschung der politischen bzw. religiösen Einstellung. Der Betriebsrat wird vor der Durchführung des jeweiligen ACs über die vorgesehenen Übungen entsprechend informiert.«

Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 010601/131/1998

Noch pointierter formuliert eine andere Betriebsvereinbarung.

> »Weltanschauliche, politische oder ethische Themen, deren Behandlung abhängig von persönlichen und wertenden Einstellungen ist und die Aufschluss geben können über politische, moralische, konfessionelle oder ethische Einstellungen der Kandidatinnen/Kandidaten, werden nicht vorgegeben.
> Es werden keine Aufgaben, Übungen, Themen gestellt, die darauf abzielen, die potenzielle Konkurrenzsituation unter den Kandidatinnen/Kandidaten zu stimulieren, beispielsweise um Durchsetzungsvermögen zu testen.
> Selbsteinschätzungen der Kandidatinnen/Kandidaten in der AC-, DC-Gruppe bzw. Fremdeinschätzungen durch andere Kandidatinnen/Kandidaten sind ausgeschlossen.«
>
> Metallverarbeitung, 010601/132/1998

In einigen Vereinbarungen ist geregelt, dass die potenziellen Teilnehmenden auf das AC vorbereitet werden.

> »Vor dem AC werden die Teilnehmer im Rahmen eines eintägigen Vorbereitungsworkshops ausführlich über den Ablauf und das Leadership-Kompetenzmodell als Basis für die Validierung des weiteren Führungspotenzials informiert. Darüber hinaus erhalten sie Unterlagen und spezifische Hilfestellungen für die bevorstehenden Übungen. Hierin wird deutlich, welche Anforderungen an sie gestellt werden. Außerdem lernen die Teilnehmer im Interesse gleicher Ausgangsbedingungen Inhalte und Ablauf kennen, die für die Bewältigung der Anforderungssituationen wesentlich sind.«
>
> Kreditgewerbe, 020200/348/2006

Einzel-Assessment

Eine etwas weniger aufwändige Methode zur Potenzialeinschätzung ist das so genannte Einzel-Assessment, das in einer der untersuchten Vereinbarungen vorgefunden wurde. Der Unterschied zum AC ist einfach.

> »Das Management Appraisal findet als Einzel-Assessment statt, d. h. die Teilnehmer durchlaufen keine Übungen in der Gruppe; zwei er-

fahrene und neutrale interne Beobachter [...] beobachten und beurteilen jeden Teilnehmer.«

Telekommunikationsdienstleister, 010601/59/2005

Die dabei angewandten Übungen werden wie folgt beschrieben.

»[...]
– Strukturiertes Interview (kriteriengeleitetes Interview mit situativen Fragen)
– Fallstudie (Entwicklung und Präsentation einer strategischen Empfehlung vor dem Vorstand)
– Internationales Strategiemeeting (umfangreiche unternehmerische Veränderungen sollen unterschiedlichen Interessengruppen aus verschiedenen Ländern überzeugend vermittelt werden)
– Konfliktgespräch (kritisches Feedback soll einem Mitarbeiter, der zzt. im Ausland arbeitet, übermittelt werden, Entwicklungsbedarfe festgelegt und Zielkonflikte gelöst werden).«

Telekommunikationsdienstleister, 010601/59/2005

Die fachliche Angemessenheit des Einzel-Assessments ist zu hinterfragen, weil die Teilnehmenden nicht in Gruppensituationen gesehen und bewertet werden, obwohl man annehmen darf, dass gerade diese aufschlussreich im Hinblick auf Sozialkompetenzen (→ Glossar) sind.

Sonstige Verfahren

Schließlich finden sich im untersuchten Material auch andere Verfahren zur Potenzialanalyse. In einer Vereinbarung werden so genannte Management Audits auf der Grundlage von Interviews durch Beschäftigte einer externen Unternehmensberatung geregelt.

»Um ein neutrales Verfahren sicherzustellen, werden Management Audits von geeigneten externen Beratern durchgeführt. [...] Zwischen den Beratern und der Führungskraft bzw. Führungsnachwuchskraft findet ein vertrauensvolles Gespräch statt. Im Rahmen dieses Interviews wird eine qualitative Individualbewertung aller für die Funktion als Führungskraft wichtigen Eigenschaften vorgenom-

men. Hierzu zählen die wesentlichen Führungs- und Managementkompetenzen wie z. B. unternehmerisches Denken und Handeln sowie die Fähigkeit zu Kommunikation und Zusammenarbeit [...] Zu den Inhalten des Interviews gehören auch das Besprechen bisheriger beruflicher Erfahrungsfelder und das Erörtern beruflicher Entwicklungsvorstellungen der Mitarbeiter.«

Landverkehr, 020200/347/1997

In einem anderen Beispiel werden die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anhand eines standardisierten Fragebogens von der Führungskraft interviewt.

»Die Potenzialbeurteilung findet nach dem theoretischen Konzept [...] statt. Demnach wird die Lernfähigkeit und -bereitschaft des Teilnehmers anhand eines Fragebogens eingeschätzt. Die Beurteilung findet in jedem Fall durch die direkte Führungskraft, gegebenenfalls zusätzlich durch die nächsthöhere Führungskraft statt.«

Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010305/26/2009

Abschließend sei das Beispiel eines Konzerns erwähnt: Er fällt mit einer umfassenden Regelung auf, die eine ganze Reihe von Potenzialbeurteilungsmethoden (einzeln oder in Kombination) zulässt.

»Den Unternehmensbereichen stehen [...] folgende Instrumente zur Auswahl:

– Dialogverfahren (z. B. [Konzern-]Orientierungsdialog). Dialogverfahren sind Einzelinterviews mit zwei Interviewern, die auf Grundlage standardisierter Dialoginstrumente durchgeführt werden.
– Gruppen-Assessmentcenter (z. B. Führungskräfteentwicklungsworkshop). In einem Gruppen-Assessmentcenter werden mehrere Teilnehmer in verschiedenen Übungen, wie Präsentation, Kundengespräch, Gruppendiskussion, von mehreren Beobachtern eingeschätzt (Mehraugenprinzip).
– Einzel-Assessmentcenter. In einem Einzel-Assessmentcenter stellen sich einzelne Kandidaten verschiedenen Aufgaben, wie Präsentation, Interview, Testverfahren, und werden dabei von zwei bis vier Beobachtern eingeschätzt.

– Managementkonferenzen. In einer einmal jährlich stattfindenden Managementkonferenz besprechen die Führungskräfte einer Ebene gemeinsam mit dem nächsthöheren Vorgesetzten die aktuelle Potenzialsituation ihrer Mitarbeiter im Quervergleich.«

Landverkehr, 010602/88/2005

Und auch im weiteren Verlauf fällt dieses Beispiel durch die besonders intensive Aufbereitung und Auswertung der Ergebnisse ins Auge.

»Um die Ergebnisse der Dialog- und Assessmentcenter-Verfahren zu einer fundierten Potenzialaussage zusammenzufassen, werden die Ergebnisse in einer Integrationsrunde, bestehend aus allen Beobachtern, der Führungskraft, ggf. der nächsthöheren Führungskraft sowie der Führungskräfteentwicklung, abgeglichen. Hierbei wird das Gesamtergebnis in einem Ergebnisformat [...] mit folgenden Elementen festgehalten: Managementkompetenzen, Gesamteinschätzung des Potenzials, Stärken, Entwicklungshinweise, notwendige Entwicklungsmaßnahmen. Diese Methode ermöglicht ein einheitliches Vorgehen und stellt ein Qualitätssicherungssystem dar. Zu diesem Ergebnisformat sind ergänzende, unternehmensbereichsspezifische Darstellungen des Potenzials denkbar.«

Landverkehr, 010602/88/2005

2.3.3 Sonstige spezifische Regelungen

Zu den wichtigen sonstigen Regelungen in Sachen Potenzialbeurteilung zählen vor allem Fragen der Qualifizierung der Verfahrensanwender sowie des Datenschutzes und der Datenablage.
Eine Potenzialanalyse gehört eignungsdiagnostisch betrachtet zu den anspruchsvollsten und schwierigsten Aufgaben überhaupt. Insofern werden in einigen Vereinbarungen folgerichtig Schulungen für einzelne beteiligte Akteursgruppen geregelt. Das gilt insbesondere für die Beobachter im Rahmen eines Assessment Centers.

»Die am AC teilnehmenden Beobachter werden ihrer Aufgabe entsprechend geschult und qualifiziert.«

Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 010601/131/1998

Genauere Regelungen dazu finden sich in folgendem Beispiel für die Schulung von AC-Beobachtern.

»Voraussetzung für die Teilnahme als Beobachterin/Beobachter ist die vorherige Teilnahme an einem Beobachtungstraining.
Zielsetzung des Beurteilungstrainings ist die Übung von Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung mit dem Ziel, eine möglichst objektive Beobachtung (z. B. Vermeidung selektiver Wahrnehmung infolge von Vorurteilen) und objektive Beurteilung (z. B. Übergewicht des ersten Eindrucks) zu erreichen. Das Beurteilungstraining dauert mindestens einen vollen Arbeitstag.
Geübt werden sollen u. a. die Anwendung von Beobachtungs- und Kriterienkatalogen, die Dokumentation von Beobachtungen, die Trennung von Beobachtung und Beurteilung. Darüber hinaus sollen die Beobachterinnen/Beobachter für typische Beobachtungsfehler und Beurteilungsfehler sensibilisiert werden.
Die Unterlagen der Beobachtungsschulung werden dem Betriebsrat zur Verfügung gestellt. Mind. drei Mitglieder des Betriebsrates haben das Recht, an dem Beobachtungstraining teilzunehmen.«

Metallverarbeitung, 010601/132/1998

Auch bei anderen Verfahren wird versucht, die Führungskräfte auf die Aufgabe vorzubereiten.

»Vorgesetzte, die Mitarbeiter einzuschätzen haben, werden umfassend und rechtzeitig über das neue Verfahren informiert. Dies geschieht z. B durch den Einsatz von CBT [Computer Based Training], Broschüren, im Rahmen der Qualifizierung Führungskreis C sowie in den Führungsseminaren der Bank.«

Kreditgewerbe, 010601/134/2000

Des Weiteren entstehen bei Potenzialanalysen regelmäßig Datenschutzprobleme. Dies gilt zum einen für die Phase der Durchführung, in der

die Beteiligten (z. B. Beobachter im AC) zwangsläufig tiefere Einblicke in sensible personenbezogene Informationen bekommen. Eine der ausgewerteten Vereinbarungen regelt hierzu Folgendes.

> »Es werden keine Video- und Tonbandaufzeichnungen gemacht. [...] Alle Aufzeichnungen der Beobachter werden unmittelbar nach dem Feedbackgespräch vernichtet. Verantwortlich ist der Moderator/die Moderatorin, der/die das gesamte AC steuert. [...] Alle am AC Beteiligten werden verpflichtet, über die während der ACs gemachten Beobachtungen, Bewertungen und Erfahrungen Stillschweigen zu bewahren.«
>
> Chemische Industrie, 010601/128/1992

Die Befunde sind in der Regel nicht nur Entscheidungsgrundlage, sondern typischerweise auch Basis zur Ableitung von spezifischen Entwicklungsmaßnahmen, z. B. für die Heranentwicklung zur Nachwuchsführungskraft. Deshalb müssen entsprechende Informationen und Planungen gespeichert werden. Hierbei zeichnen sich Unterschiede zwischen älteren und neueren Vereinbarungen ab. In älteren Dokumenten wird teilweise geregelt, dass Daten nicht EDV-technisch gespeichert werden.

> »Eine DV-mäßige Verarbeitung von Beobachtungs- und Beurteilungsergebnissen ist ausgeschlossen.«
>
> Metallverarbeitung, 010601/132/1998

> »Die EDV-Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten wird nicht ohne die Zustimmung des Betriebsrates gem. § 87 BetrVG vorgenommen.«
>
> Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 010601/131/1998

In neueren Vereinbarungen findet man hingegen Bestimmungen zur Speicherung und Verarbeitung vieler angefallener Daten per EDV.

> »Die Ergebnisse der Potenzialeinschätzungsverfahren werden in vollem Umfang in PeopleSoft abgelegt. Das sind die jeweilige Potenzialstufe, Stärken und Entwicklungshinweise sowie daraus abgelei-

tete Maßnahmen und die Nachfolgeplanung. In allen Fällen sind die datenschutzrechtlichen Bestimmungen einzuhalten.
Die im Zuge der Potenzialeinschätzungen generierten Daten sind vertraulich. Sie sind lediglich den aktuell für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortlichen Führungskräften, dem jeweiligen Personalleiter und den verantwortlichen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der zentralen bzw. dezentralen Führungskräfteentwicklung bekannt. Dies ist durch geeignete arbeitsorganisatorische und DV-technische Maßnahmen sicherzustellen.«

Landverkehr, 010602/88/2005

In anderen Fällen wird in diesem Zusammenhang auf eine separate Vereinbarung zur Speicherung und Verarbeitung personenbezogener Daten hingewiesen.

»Datenerhebung und Dokumentation:
Die einzelnen Potenzialaussagen werden in @HRM (siehe hierzu KBV 02/2007) abgespeichert.«

Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010601/121/2008

Ungeachtet der Art der Speicherung und Verarbeitung der Daten wird in einem großen Teil der Vereinbarungen geregelt, dass die Ergebnisse der Potenzialeinschätzung in der Personalakte der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters abgelegt werden – ggf. zusammen mit individuellen Entwicklungsplänen, Gutachten, Protokollen oder ähnlichen Dokumenten. Dabei unterscheidet sich die Dauer der Ablage beträchtlich.

»Das AC-Protokoll, das die zusammengefassten Bewertungen aller Beobachter, die beobachteten Stärken und Schwächen sowie die ausgesprochenen Empfehlungen enthält, wird Bestandteil der Personalakte. Auf Wunsch des Mitarbeiters wird das AC-Protokoll nach Ablauf von 3 Jahren aus der Personalakte entfernt und vernichtet.«

Grosshandel (ohne Kfz.), 010601/129/1997

»Das Resultat (Auswahl-AC) bzw. das Gutachten nebst Entwicklungsplan (Entwicklungs-AC) ist in der Personalakte aufzubewahren. Eine Kopie wird dem Teilnehmer für seine Unterlagen ausgehändigt.

Nach Ablauf von 5 Jahren werden auf Wunsch des Mitarbeiters das Resultat bzw. das Gutachten inkl. Entwicklungsplan sowie eine eventuelle schriftliche Stellungnahme aus der Personalakte entnommen und vernichtet. Der Teilnehmer hat das Recht, die Aufnahme einer schriftlichen Stellungnahme zu verlangen.«

Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 010601/131/1998

Zum Teil werden spezielle Nebenakten für das Programm der Führungskräfteentwicklung geführt.

»Protokoll und IEP [Individueller Entwicklungsplan] werden 3 Jahre in der Nebenakte aufbewahrt, mindestens jedoch, so lange IEP läuft. In der Personalakte erfolgt ein entsprechender Hinweis. Der/die Mitarbeiter/-in hat bei abweichender Meinung das Recht, eine schriftliche Stellungnahme zum AC-Ergebnis anzufertigen. Diese wird der Nebenakte beigefügt und unterliegt den gleichen Rechtsvorschriften (Vertraulichkeit, Zugang) wie die Personalakte.«

Chemische Industrie, 010601/128/1992

2.4 Verfahren zur Führungskräfteauswahl

Bei der Potenzialanalyse geht es lediglich um die Feststellung, ob die Beurteilten über die als erforderlich erachteten Fähigkeiten, Kompetenzen oder Anlagen verfügen, um als Nachwuchsführungskraft oder für andere Entwicklungspfade in Betracht zu kommen. Im Prinzip geht es demnach »nur« darum, ob die Betreffenden z. B. in einen zu entwickelnden »Nachwuchskreis« oder dergleichen aufgenommen werden oder nicht. Damit wird sicherlich auch eine Auswahlentscheidung getroffen; es geht aber in der Regel nicht um die Auswahl für eine spezielle (vakante) Stelle.

Bei einer konkreten Auswahlentscheidung sind im Regelfall nicht nur die Ergebnisse vorgelagerter Potenzialeinschätzungen, sondern auch andere Kriterien relevant. Dies wird in folgendem Regelungsbeispiel angesprochen.

»Die Ergebnisse des ACs werden nicht alleinige Grundlage für die Durchführung personeller Maßnahmen sein. Sie stellen selbstverständlich nur ein Kriterium neben Berufserfahrung, persönlicher Einschätzung, Beurteilungen, beruflichem Werdegang, Zeugnissen, Zusatzqualifikationen u. a. dar.«

Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 010601/131/1998

Gleichwohl ist die konkrete Stellenbesetzung bzw. Auswahlentscheidung Gegenstand einiger weiterer Betriebsvereinbarungen, deren wichtigste Inhalte im Folgenden thematisiert werden.

2.4.1 Ziele und Grundsätze

Am ausführlichsten werden die Zielsetzungen der Führungskräfteauswahl in folgendem Beispiel aus einem Konzern dargelegt.

»Der Konzern benötigt ein nachvollziehbares treffsicheres Instrument der Führungskräfteauswahl. Das übergeordnete Ziel ist die Unterstützung der strategischen Unternehmensentwicklung durch zielgerichtete Personalauswahl auf der Grundlage einer sorgfältig konstruierten Methodik, die durch Transparenz, Fairness und Chancengleichheit (für Männer und Frauen) gekennzeichnet ist. Mit dem Instrument sollen Antworten gefunden werden, ob die Kompetenzen der Kandidaten den zukünftigen Anforderungen entsprechen. Eine systematische und einheitliche Führungskräfteauswahl dient als Basis für die Besetzung von Führungspositionen. Die Investition in die konsequente Durchführung des Instrumentes hat zum Ziel eine einheitlich, durchgängig hohe Qualität der Führungskräfteauswahl zu gewährleisten.«

Kreditgewerbe, 010601/127/2003

Dabei fällt auf: An einer sach- und strategiegerechten Auswahlentscheidung werden nicht nur die Unternehmensinteressen, sondern auch Belange wie Transparenz, Fairness und Chancengleichheit hervorgehoben. In einigen Formulierungen kommen methodisch sehr hohe Anforderungen zum Ausdruck, wie folgendes Beispiel zeigt.

»Durch das Auswahlverfahren soll für alle Beteiligten ein objektivierender Maßstab für die Bewertungsentscheidungen und die Auswahl der Bewerber etabliert werden, mit dem Ziel einer gesteigerten Nachvollziehbarkeit der getroffenen Entscheidungen.«

Telekommunikationsdienstleister, 010601/59/2005

In einem Teil der Dokumente, die im Kern ein AC als Verfahren zur Potenzialanalyse im Rahmen der Führungskräfteentwicklung regeln, wird auch ausdrücklich die Möglichkeit erwähnt, das Verfahren für konkrete Auswahlentscheidungen einzusetzen.

»Im Auswahl-AC geht es darum, für konkret definierte Positionen die jeweils am besten geeigneten Kandidaten zu finden. Bei den Teilnehmern handelt es sich in der Regel um externe Bewerber. Im Bedarfsfall kann die AC-Methode auch für interne Bewerber eingesetzt werden.«

Chemische Industrie, 010601/128/1992

Weitere Sonderfälle stellen einige Vereinbarungen dar, in denen die Betriebsparteien – offenbar im Zusammenhang mit Maßnahmen der Umstrukturierung – ein Stellenbesetzungsverfahren für die Führungspositionen einer bestimmten Ebene oder eines bestimmten Bereichs festlegen.

»Die formale Implementierung der Funktion des Teamleiters im Geschäftsführungsbereich Technik erfordert sachgerechte Auswahl- und Besetzungsverfahren. Dabei garantiert neben dem Kriterium der fachlichen Kompetenz insbesondere ein Auswahl- und Entwicklungstag (AET) weitgehende Transparenz und Objektivität.«

Telekommunikationsdienstleister, 010602/78/2006

2.4.2 Verfahren und Prozess

Die vorgefundenen Auswahlverfahren sind in der Regel in mehrere Phasen eingeteilt. Die nachfolgende Konzernregelung gibt den Prozess beispielhaft und stichwortartig wieder.

»Vorbereitung
– differenzierte Rollenprofile
– qualifizierte Vorauswahl
– Qualifikationssicherstellung der Beobachter
– Vorgabe von Beobachtungskriterien
– Vorabinformation der Teilnehmer.
Umsetzung
– Einsatz von Fragebogen
– strukturierte Interviews
– Einsatz mehrerer (aus unterschiedlichen Bereichen kommender) Beobachter.
Nachbereitung
– strukturierte Feedbackgespräche.«

Kreditgewerbe, 010601/127/2003

Im Rahmen der Vorbereitung werden zum einen die Anforderungsprofile der Position festgelegt; zum anderen geht es darum, eine Vorauswahl infrage kommender Kandidatinnen und Kandidaten zu treffen.

»Bei Auswahl-ACs gelten die sonst üblichen Verfahren der Bewerber-Vorauswahl [...]. Personen, die aufgrund der schriftlichen Unterlagen im Abgleich mit den Einstellungskriterien geeignet erscheinen, werden nach einem Vorgespräch zur Teilnahme eingeladen.«

Chemische Industrie, 010601/128/1992

»Über die Kriterien der Vorauswahl und das Ergebnis der Vorauswahl ist der Betriebsrat rechtzeitig und umfassend anhand der diesbezüglichen Unterlagen zu informieren.«

Metallverarbeitung, 010601/132/1998

Meist handelt es sich um interne Auswahlprozesse, zumal in vielen Vereinbarungen ausdrücklich darauf verwiesen wird, dass interne Stellenbesetzungen gerade bei Führungsnachwuchs grundsätzlich vorzuziehen sind. Im nachfolgenden Beispiel wird aber deutlich: Es kann sich auch um externe Bewerberinnen und Bewerber handeln, die in das Auswahlverfahren einbezogen werden.

»Sofern interne und/oder externe Bewerber die biografischen und fachlichen Voraussetzungen für eine ausgeschriebene Funktion erfüllen, können sie zur Teilnahme an einem AC eingeladen werden, um festzustellen, in welchem Maße der Bewerber die leistungs- und verhaltensbezogenen Anforderungen der Stelle erfüllt. Beispiele: Rekrutierung von Außendienstmitarbeitern, interne/externe Rekrutierung von Distriktleitern, Produktmanagern etc.«

Grosshandel (ohne Kfz.), 010601/129/1997

Im Rahmen der Umsetzung wird dann das Verfahren mit den vorausgewählten Kandidatinnen und Kandidaten durchgeführt. Das Instrument bzw. die Instrumente ist/sind wie die Akteure unterschiedlich. In den meisten Fällen wird ein AC mit Führungskräften aus dem Unternehmen als Beobachter angewandt. Es kommen aber auch andere Verfahren zum Einsatz.

»Im Rahmen des Auswahlverfahrens werden die folgenden Instrumente bzw. Methoden eingesetzt:
– Rollenmodell und Rollenprofile
– Selbst- und Fremdeinschätzung
– Strukturiertes Interview
– Persönlicher Einschätzungsbogen.
Die Anwendung anderer Methoden ist ausgeschlossen.«

Kreditgewerbe, 010601/127/2003

In einer anderen Betriebsvereinbarung heißt es wie folgt.

»Das Kombinierte Interview besteht aus 4 Phasen:
– 1. Phase: Fragen zum fachlichen Anforderungsprofil
– 2. Phase: Fragen zum biografischen Teil, zur derzeitigen Situation, Zukunftsfragen in den Dimensionen Veränderungskompetenz (VK), Integrationskompetenz (IK) und Führungskompetenz (FK)
– 3. Phase: ›Minicases‹ zu Sequenzen in den Dimensionen VK, IK und FK, die in Form von Praxissimulationen durchgeführt werden
– 4. Phase: Zusammenfassende Bewertung.«

Kreditgewerbe, 010601/136/2004

In einem älteren Dokument werden die einzusetzenden Verfahren verhältnismäßig offen gehalten. Besonders markant in diesem Fall: Es ist die Rede von »eignungspsychologischen Untersuchungen«, die in der Verantwortung eines Betriebspsychologen durchgeführt werden. Anstatt instrumentelle Festlegungen zu treffen, legen die Betriebsparteien hier besonderen Wert auf die Ermöglichung einer unbeeinflussten Diagnose von Experten.

> »Der Betriebspsychologe führt die ihm zugeteilten Aufgaben im Grundsatz eigenverantwortlich aus. Er unterliegt bei der Anwendung seiner arbeits- und betriebspsychologischen Fachkunde lediglich Weisungen durch einen dafür benannten und weisungsbefugten Psychologen. Hinsichtlich seines psychodiagnostischen Urteils ist er gegenüber jedermann weisungsfrei. Alle sonstigen Weisungsbefugnisse der Geschäftsleitung, die sich aus dem Arbeitsverhältnis ergeben, bleiben hiervon unberührt.«
>
> Luftverkehr, 010601/130/1980

Schließlich wird mit der Entscheidung und dem Feedback an die Kandidatinnen und Kandidaten der Abschluss des Prozesses vollzogen.

> »Als Ergebnis der einzelnen Kandidatinnen/Kandidaten eines AC wird
> – die Eignung oder
> – Nichteignung
> einer Kandidatin bzw. eines Kandidaten für eine Position/Funktion festgestellt. Weitere Beurteilungskategorien als die zwei zuvor genannten werden nicht verwendet.
> Bei Nichteignung scheidet die Kandidatin bzw. der Kandidat aus dem Bewerberkreis aus.
> Bei Eignung für die Position/Funktion werden diesen Kandidatinnen/Kandidaten fallweise weitere Gespräche zwecks Fortsetzung der Bewerberauswahl oder möglicherweise bereits entsprechende Arbeitsverträge angeboten.«
>
> Metallverarbeitung, 010601/132/1998

Mit den Bewerberinnen und Bewerbern wird unabhängig vom Ergebnis ein Feedbackgespräch geführt.

> »Den Teilnehmern werden neben den Ergebnissen des Auswahlverfahrens, d. h. den erkannten Stärken, die Gründe für die Besetzungsempfehlung in einem wertschätzenden Gespräch genannt. Dieses mündet in Entwicklungsempfehlungen, die eine individuelle Laufbahnberatung für den mittelfristigen Karriereweg bedeuten. Das Feedbackgespräch wird dokumentiert. Sollte der Kandidat nicht für die zu besetzende Position infrage kommen, stellt das Ergebnis des Auswahlverfahrens die Ausübung der derzeitigen Tätigkeit nicht infrage.«
>
> Kreditgewerbe, 010601/127/2003

2.4.3 Sonstige spezifische Regelungen

Die sonstigen spezifischen Regelungen für die Auswahlverfahren bestehen vor allem aus Fragen des Datenschutzes und der Ergebnisverwendung. Diese unterscheiden sich zumeist nicht wesentlich von denen zur Potenzialbeurteilung, so dass auf das entsprechende Kapitel 2.3.3 verwiesen sei.
Interessant erscheint die folgende Regelung, die ein ausdrückliches Informationsrecht der Kandidatinnen und Kandidaten vorsieht.

> »Die Teilnehmer/-innen am Auswahlforum sind vor Beginn des Verfahrens ausführlich über Ziel, Inhalt, Ablauf und die zugrunde liegenden Kriterien zu informieren.«
>
> Kreditgewerbe, 010601/127/2003

In der folgenden Bestimmung wird darauf hingewiesen, dass die Ergebnisse des Auswahlverfahrens nur eine begrenzte Gültigkeitsdauer beanspruchen können.

> »Die Gültigkeitsdauer des Ergebnisses des Auswahlprozesses für die jeweilige Funktion beträgt 1,5 Jahre. Die Dokumentation verbleibt außerhalb der Personalakte für 1,5 Jahre im Personalbereich unter

Verschluss. Danach werden die Unterlagen vernichtet. Der/die Bewerber/-in kann auf eigenen Wunsch eine Kopie des Ergebnisses seiner Personalakte hinzufügen.«

Kreditgewerbe, 010601/136/2004

2.5 Führungsfeedback (Vorgesetztenbeurteilung »von unten«)

Einige der ausgewerteten Vereinbarungen regeln einen Aspekt der Führungskräfteentwicklung, der weniger mit der Karriere- bzw. Nachfolgeplanung zu tun hat, sondern vielmehr mit der Weiterentwicklung in der Funktion als Führungskraft. Gemeint ist – je nach Bezeichnung – ein Führungsfeedback (→ Glossar), Vorgesetztenfeedback oder eine Vorgesetztenbeurteilung »von unten«. Dieses Instrument nimmt im Rahmen der betrieblichen Beurteilungsverfahren allein schon deswegen eine Sonderstellung ein, weil die übliche Beurteilungsrichtung entlang der Hierarchiewege von oben nach unten auf den Kopf gestellt wird. Die einfache Grundidee ist: Die unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen ihre Führungskraft im Hinblick auf deren Führungsverhalten und ggf. weitere Merkmale im Rahmen eines Fragebogens. Diese Bewertung ist zumeist anonym und wird in der Regel durch keinen der direkt Beteiligten, sondern durch Dritte ausgewertet: etwa interne Beschäftigte aus dem Personalressort oder externe Unternehmensberatungen.
Im Folgenden werden die wichtigsten Inhalte der diesbezüglichen Betriebs- und Dienstvereinbarungen wiedergegeben.

2.5.1 Ziele und Grundsätze

Die Hintergründe und Zielsetzungen eines solchen Führungsfeedbacks gehen aus der folgenden Präambel hervor.

»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

In einer anderen Vereinbarung wird zu den Zielsetzungen Folgendes formuliert.

»Das Vorgesetzten-Feedback verfolgt im Wesentlichen folgende Ziele
– Verpflichtung der Führungskraft zum Dialog mit ihren Mitarbeitern über die Wirkung ihres Führungsverhaltens,
– daraus resultierend die Unterstützung der Führungskraft bei der Entwicklung ihres individuellen Führungsverhaltens,
– daraus resultierend die Unterstützung des Unternehmens beim Auf- und Ausbau einer unternehmensweit einheitlichen Führungskultur.

Eine Leistungsbeurteilung erfolgt im Rahmen des Vorgesetzten-Feedbacks nicht.«

Energiedienstleister, 010602/122/2004

Dass es nicht nur um die Entwicklung der Führungskräfte selbst geht, sondern auch um die konkrete Verbesserung der Beziehungen zwischen der oder dem Vorgesetzten und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, wird nachstehend verdeutlicht.

»Ziel ist ferner der Austausch zwischen Führungskraft und unterstellten Mitarbeitern über die Ergebnisse des Führungs-Feedbacks,

um eine möglichst transparente und offene Arbeitsbeziehung zu erreichen.«

Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/97/2007

2.5.2 Verfahren und Prozess

Die konkreten Verfahrensweisen sind sehr facettenreich und zum Teil auch recht kompliziert. Die wichtigsten Akteure in dem Prozess sind natürlich die Führungskräfte (»Feedbacknehmer«) und die Unterstellten (»Feedbackgeber«). Zum Teil werden bestimmte Voraussetzungen benannt.

»Eine Durchführung des Verfahrens ›Führungsfeedback‹ setzt voraus,
– dass die Führungskraft ihre Funktion seit mindestens sechs Monaten wahrnimmt und
– dass die durch die Führungskraft geführte Organisationseinheit mindestens fünf Mitarbeiter umfasst, mit denen die Führungskraft seit mindestens sechs Monaten zusammenarbeitet.«

Landverkehr, 010602/132/2010

Unterschiede gibt es in der Frage, ob das Feedback für die Führungskräfte freiwillig erfolgt oder ob es obligatorisch ist. Im folgenden Beispiel muss eine ausdrückliche Initiative von der bzw. dem Vorgesetzten ausgehen.

»Eine Führungskraft, die das Führungsfeedback nutzen möchte, wendet sich an das für sie zuständige Personalmanagement. Gemeinsam legen Personalmanagement und Führungskraft fest, wer als Moderator für das Auswertungsgespräch und Ableitung von Folgemaßnahmen hinzugezogen wird.«

Landverkehr, 010602/132/2010

Das Gegenmodell sieht eine obligatorische Beurteilung durch die Mitarbeiter/innen vor.
Für die beurteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als »Feedback-

geber« ist die Beteiligung an dem Verfahren in den weitaus meisten Fällen freiwillig.

> »Die Beantwortung der Fragen im [...] Bogen durch den Mitarbeiter erfolgt freiwillig und anonym.«
>
> Ernährungsgewerbe, 010602/145/2008

Von dieser Regel gibt es nur eine einzige Ausnahme.

> »Die Teilnahme am Führungs-Feedback ist für alle [...] Mitarbeiter verpflichtend.«
>
> Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/97/2007

Das Führungsfeedback ist nicht als einmalige Sache gedacht. Vielmehr soll es in einem festen Turnus (häufig zwei Jahre) wiederholt werden, um der Führungskräfteentwicklung Nachdruck zu verleihen und ggf. in den Ergebnissen Entwicklungen ablesen zu können.
Das folgende Beispiel fällt durch eine flexible Handhabung der Wiederholungszeitpunkte sowie durch Einführung einer Reihe von außerplanmäßigen Anlässen für das Führungsfeedback auf.

> »Führungs-Feedback findet in einem Zeitraum von sechs bis maximal 24 Monaten nach Durchführung des letzten Führungs-Feedbacks statt.
> Unabhängig vom regelmäßigen Führungs-Feedback gelten folgende Anlässe:
> – Zum Ende der Probezeit der Führungskraft
> – Sechs Monate nach Übernahme einer neuen Führungsposition
> – Auf eigenen Wunsch der Führungskraft (auch hierarchieübergreifend)
> – Auf Wunsch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (auch hierarchieübergreifend).«
>
> Kreditgewerbe, 010701/83/2006

Das Herzstück der Bewertung besteht in allen analysierten Systemen aus einem standardisierten Fragebogen, der von den Beschäftigten unter Wahrung ihrer Anonymität auszufüllen ist. Darin wird zumeist das

»erwünschte« Führungsverhalten, wie es etwa in schriftlichen Führungsgrundsätzen beschrieben wird, in entsprechende Fragen bzw. zu bewertende Items umgesetzt.

> »Die Rückmeldungen (Selbst- und Fremdeinschätzungen) erfolgen mit Hilfe eines standardisierten Fragebogens, der auf den Konzernwerten und den Konzerngrundsätzen Führung basiert. Fragegegenstand im Führungsfeedback sind insbesondere die in den Werten und Führungsgrundsätzen des [...] Konzerns formulierten Erwartungen an Führungskräfte. Der Fragenkomplex im Führungsfeedback bezieht sich dabei vorwiegend auf diejenigen Verhaltensweisen, die sich der unmittelbaren Beobachtung durch die Feedbackgeber erschließen. Der Fragebogen ist als Anlage beigefügt.
> Feedbackgeber und Feedbacknehmer schätzen anhand einer fünfstufigen Skala ein, in welchem Maße das Verhalten beim Feedbacknehmer ausgeprägt ist. Der Fragebogen enthält am Ende die Möglichkeit, die Rückmeldung durch offene Kommentare zu ergänzen.«
>
> Landverkehr, 010602/132/2010

In einem weiteren Beispiel ist das der Führungskräfteentwicklung zugrunde liegende Kompetenzmodell (vgl. Kap. 2.2.2) der Ausgangspunkt für die Inhalte des Fragebogens.
Ferner enthält das Material vielfältige und in der Substanz unterschiedliche Regelungen über die Durchführung der Bewertung, indem die Feedbackgeber Fragebogen ausfüllen und die Daten weiterleiten.

> »Teilnehmende Führungskraft und Feedbackgeber erhalten im nächsten Schritt vom externen Institut den Link zum Fragebogen mit einem persönlichen Zugangscode. Für die Bearbeitung der Fragebogen ist ein Zeitraum von 15 Arbeitstagen vorgesehen. [...] Nach Ablauf der Rückmeldefrist haben die beteiligten Personen keinen Zugriff mehr auf den Fragebogen.
> Steht den Feedbackgebern kein dienstlicher E-Mail- und Internetzugang zur Verfügung, wird das Verfahren papiergestützt durchgeführt. In diesem Fall wird den Feedbackgebern der Fragebogen als Papierdokument an ihre Dienstadresse geschickt. Die Feedbackgeber füllen den Fragebogen schriftlich aus und senden ihn in einem

vorfrankierten, voradressierten neutralen Rückumschlag an den externen Anbieter.«

Landverkehr, 010602/132/2010

Große Unterschiede gibt es auch hinsichtlich der Auswertung der Fragebögen. In älteren Ansätzen läuft der ganze Prozess inklusive der Datenanalyse über die Führungskräfte selbst, wie im folgenden Beispiel.

»Die Führungskraft bestimmt nach Absprache mit ihren Mitarbeitern den Zeitpunkt der jährlichen Beurteilung und gibt das für diese Betriebsvereinbarung entwickelte Formblatt ›Beurteilung des Führungsverhaltens Ihres Vorgesetzten‹ an die Mitarbeiter aus [...]
Innerhalb eines festgelegten, kurz zu haltenden (maximal ca. 1 Woche) Zeitraumes kommt dieses Formblatt zurück und wird vom Vorgesetzten summarisch ausgewertet.
Diese Auswertung muß in einem Gruppengespräch, an dem alle Beteiligten teilnehmen sollen, vom Vorgesetzten zur Diskussion gestellt werden.«

Chemische Industrie, 010602/22/1999

Solche Konzepte sind jedoch problematisch, denn: Häufig sind die Beschäftigten skeptisch im Hinblick auf die Wahrung der Anonymität und unterlassen lieber kritische Einschätzungen, um die Führungskraft nicht gegen sich aufzubringen. Vorzuziehen sind daher solche Modelle, bei denen die Organisation des Prozesses und vor allem die Auswertung der Beurteilungen von einer dritten, neutralen Stelle – z. B. einer Unternehmensberatung – vorgenommen werden.

»Die Datenauswertung erfolgt durch ein externes Beratungsinstitut. Zu diesem Zweck werden die Daten in einem EDV-Programm verarbeitet. Die Daten werden in codierter Form in das EDV-Programm eingegeben, so dass der Feedback-Empfänger nicht direkt ersichtlich ist. Die Codierung erfolgt durch die Personalentwicklung. Die Original-Fragebögen werden im Anschluss an die Dateneingabe nach den Vorgaben des Datenschutzes vernichtet. Die elektronische Speicherung der Daten erfolgt nach den Vorgaben des Datenschutzes.«

Energiedienstleister, 010602/122/2004

Mehrere der untersuchten Systeme enthalten eine Regel, wonach nur dann eine personenbezogene Datenauswertung in Bezug auf eine Führungskraft erfolgt, wenn eine definierte Mindestanzahl von ausgefüllten Fragebögen (meist vier oder fünf) vorliegt.

> »Sollten weniger als vier Fragebogen für eine Führungskraft abgegeben werden oder sind einem Vorgesetzten weniger als vier Mitarbeiter disziplinarisch zugeordnet, werden die ausgefüllten [...] Bogen nur für die allgemeine bereichsübergreifende Auswertung verwendet, es sei denn die Mitarbeiter haben eine Erklärung auf dem [...] Bogen abgegeben, dass ihre Antworten auch in die individuelle Auswertung für die Führungskraft eingehen dürfen.«
>
> Ernährungsgewerbe, 010602/145/2008

Diese Bestimmung ist vor allem zum Schutz der Beschäftigten gedacht. Denn bei einer kleinen Zahl fällt es der Führungskraft leichter, im weiteren Prozess die »Urheber« eventueller kritischer Einschätzungen herauszufinden und mit Repressionen zu reagieren (Problem der »Re-Anonymisierung«).
Bei der Auswertung werden zunächst Ergebnisse in aggregierter Form ermittelt und der Führungskraft zur Verfügung gestellt. Dabei werden typischerweise Mittelwerte errechnet und mitgeteilt und/oder Vergleiche angestellt, so etwa zwischen Fremd- und Selbstbild, erhobene Ausprägungen zu einem vom Unternehmen definierten Soll-Profil, Ergebnis der bzw. des Beurteilten im Vergleich zu anderen Beurteilten, Zeitreihen (Ergebnis aus mehreren erhobenen Zeitpunkten) usw. Dies reicht aber nicht aus, um die mit dem Verfahren angestrebten Ziele der Führungskräfteentwicklung zu erreichen. Daher kommt es anschließend zu einem meist mehrstufigen und auch nicht immer »fixierten« Rückkopplungsprozess in Form von Sitzungen oder Workshops. Dabei übernimmt im Regelfall die auswertende Stelle (häufig ein externer Dienstleister) in enger Zusammenarbeit mit der Personalabteilung die Federführung und Moderation. Das folgende Beispiel vermittelt einen Eindruck davon.

> »Ein moderiertes Auswertungsgespräch nach Zustellung des Ergebnisberichts ist ein verbindlicher Bestandteil im Prozess. Geschulte

Moderatoren begleiten den Feedbacknehmer dabei, selbst zu wichtigen Erkenntnissen aus dem Feedback zu gelangen, ihn bei der Interpretation der Ergebnisse zu unterstützen, auf Querverbindungen und ggf. auf mögliche Beurteilungseffekte aufmerksam zu machen.
Verpflichtender Bestandteil des Führungsfeedbacks ist zudem ein Gespräch zwischen Feedbacknehmer und Vorgesetztem zu den Ableitungen aus dem Führungsfeedback und weiteren Folgemaßnahmen. Auf Initiative des Vorgesetzten, des Feedbacknehmers oder des zuständigen Personalmanagements werden bei Bedarf aus dem durchgeführten Führungsfeedback Entwicklungsziele und geplante Maßnahmen abgeleitet und in der Entwicklungsplanung (Modul Entwicklungsplanung) entsprechend dokumentiert. [...]
Eine Rückmeldung an die Feedbackgeber-Gruppen (›Danksagung‹) ist ein weiterer fester Prozessbestandteil, wobei Art und Inhalt in der Beratung zwischen Feedbacknehmer und Moderator festgelegt werden.
Da das Führungsfeedback sowohl der Verbesserung der Führungsqualität als auch der Zusammenarbeit dienen soll und oftmals eine Rückmeldung erst durch Konkretisierung nachvollziehbar wird, ist ein moderierter Workshop mit den Mitarbeitern ein optionaler, empfehlenswerter Bestandteil im Prozess.«

Landverkehr, 010602/132/2010

Die Einbeziehung der bzw. des Vorgesetzten der beurteilten Führungskraft wird als wichtig erachtet, um die mit dem Verfahren verbundenen Entwicklungsziele zu erreichen. Dies erfolgt, indem die bzw. der Vorgesetzte über die Ergebnisse informiert wird, in einem Gespräch mit der unterstellten Führungskraft geeignete Entwicklungsmaßnahmen und Aktionspläne ableitet und diese in möglichst verbindlichen Vereinbarungen festhält.
Das letzte Element einer solchen Sequenz – der gemeinsame Workshop zwischen Führungskraft und beurteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern – setzt jedoch voraus, dass die Führungsbeziehungen nicht allzu belastet sind. Denn ein großes Problem aus Sicht der Beschäftigten ist, dass sich in einer solchen Runde oft die Anonymität der Bewertungen nicht aufrechterhalten lässt. Daher erfolgt eine solche gemeinsame

Sitzung normalerweise mithilfe externer bzw. interner Moderatoren. Interessant ist dazu die folgende, differenzierende Regelung.

> »Das Auswertungsgespräch wird durch die Führungskraft durchgeführt. Auf Wunsch der Mitarbeiter und/oder der Führungskraft (anzukreuzen im ... Bogen) kann das Auswertungsgespräch auch von einem neutralen Moderator (aus der [...-]Personalentwicklung oder externer Moderator; die Entscheidung hierüber liegt bei der [...-]Personalentwicklung) durchgeführt werden.
> Im Detail gilt dazu folgende Regelung:
> – Bei bis zu vier unterstellten Mitarbeitern reicht der Wunsch nur eines Mitarbeiters, damit ein Moderator hinzugezogen wird.
> – Ab fünf unterstellten Mitarbeitern müssen mindestens 30 % der Mitarbeiter einen Moderator wünschen.
> – Wünscht die Führungskraft einen Moderator, so wird dieser auf jeden Fall hinzugezogen.«
>
> Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/97/2007

2.5.3 Sonstige spezifische Regelungen

Weil Vorgesetztenbeurteilungen »von unten« aus Sicht der Beschäftigten stets heikel sind und dies zu einer Unterdrückung von Kritik führen kann, wird in den meisten Vereinbarungen großer Wert gelegt auf die Wahrung der Anonymität und damit auf die Wahrung des Schutzes der beurteilenden Beschäftigten.

> »Die Anonymität des Verfahrens ist gewährleistet, da die Angaben nicht einzelnen Mitarbeitern zugeordnet werden können. Die Datenauswertung enthält nur aggregierte Mittelwerte, keine Einzelwerte. Der Name des Feedback-Gebers wird nicht erfasst. Soziodemographische Daten (Geschlecht, Alter) des Feedback-Gebers werden nicht erfasst.
> Eine Auswertung des Vorgesetzten-Feedbacks findet nur statt, wenn für den Feedback-Empfänger Fragebögen von mindestens 3 Feedback-Gebern vorliegen.«
>
> Energiedienstleister, 010602/122/2004

Anonymität und Neutralität sollen in mehreren Fällen dadurch gesichert werden, dass ein externes Institut oder eine Unternehmensberatung mit der Durchführung der Fragebogenaktion betraut wird.

»[...]
– Feedbacknehmer und Feedbackgeber erhalten vom externen Institut einen Link mit einem persönlichen Zugangscode zum Fragebogen.
– Im Falle eines ›Papierverfahrens‹ erhalten die benannten Feedbackgeber vom zuständigen Personalbereich den Fragebogen an ihre Arbeitsanschrift zugeschickt mit einem frankierten, adressierten Rückumschlag (zur Zuordnung des Fragebogens zur jeweiligen Führungskraft unter Wahrung der Anonymität der Feedbackgeber sind diese kodiert).«

Landverkehr, 010602/132/2010

Die Daten, auf denen der Prozess des Führungsfeedbacks beruht, sind sowohl für die beurteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch für die betroffenen Führungskräfte außerordentlich sensibel. Daher nimmt der Datenschutz in den Vereinbarungen einen breiteren Raum ein. Dieser lässt sich am ehesten gewährleisten, wenn anstatt des Unternehmens ein externer Dienstleister für die Datenauswertung eingesetzt wird.

»Alle Rückmeldebogen werden nach Erfassung vom externen Anbieter qualifiziert vernichtet. Die Einbindung konzerninterner und -externer Dritter erfolgt auf der Grundlage von § 11 BDSG.
Das externe auswertende Institut ist verpflichtet, keine personenbezogenen Daten weiterzugeben und die Daten unter Wahrung der datenschutzrechtlichen Bestimmungen zu verarbeiten und zu vernichten. [...] Der Ergebnisbericht wird vom externen Anbieter vier Wochen nach Versendung gelöscht.«

Landverkehr, 010602/132/2010

Die folgende Vereinbarung geht noch darüber hinaus, indem die Vertragsgestaltung mit dem externen Dienstleister strengen Normierungen unterzogen wird.

»Die Auswertung der Daten erfolgt ausschließlich beim externen Dienstleister, mit dem die Bank einen Vertrag gem. §11 BDSG zur Datenverarbeitung geschlossen hat. Die Bank vereinbart mit dem Dienstleister, dass die Vereinbarungen der GBV eingehalten werden. Voraussetzung für eine personenbezogene Auswertung ist, dass mindestens drei unterstellte Mitarbeiter/innen ein Feedback für die Führungskraft abgegeben haben.
[...] stellt sicher, dass die Verfahrensanwendung und Datenauswertung ausschließlich durch fachkundige und berufserfahrene Kräfte des externen Anbieters vorgenommen wird.«

Kreditgewerbe, 010602/102/2007

Der Umgang mit Kopien der Ergebnisse für die Führungskräfte und die Ablage in der Personalakte wird beispielsweise wie folgt geregelt.

»Die Führungskräfte erhalten jeweils die Originale ihrer Führungs-Feedback-Verdichtungen. Kopien davon geben sie zur Kenntnis an ihren Vorgesetzten und ihre Mitarbeiter weiter. Diese Kopien sind jeweils vertraulich zu behandeln und spätestens vier Wochen nach dem Feedback-Auswertungsgespräch (bzw. vier Wochen nach Erhalt, wenn kein Auswertungsgespräch stattfindet) zu vernichten. Nur die Führungskraft darf eine Kopie des Originals zur eigenen Verwendung behalten.
Das unterschriebene Original der Verdichtung wird in der Personalakte abgelegt.«

Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010602/97/2007

Schließlich ist noch auf die folgende Regelung hinzuweisen, wonach die Daten nicht zur Leistungs- und Verhaltenskontrolle herangezogen werden.

»Die beim Feedback anfallenden Beschäftigtendaten werden nicht zur Leistungs- oder Verhaltenskontrolle genutzt.«

Kreditgewerbe, 010602/102/2007

2.6 Mehrquellen-Feedback

In einer anderen Gruppe von Feedbackverfahren, die der Führungskräfteentwicklung dienen, wird die Informationsbasis durch eine Ausweitung der Gruppe der Beurteilenden vergrößert. Je nachdem, wie viele und welche Gruppen an dem Prozess beteiligt werden, spricht man von einem 180-, 270- oder 360-Grad-Feedback.
In der wissenschaftlichen Literatur wird das 360-Grad-Feedback als »multiperspektivisches und multipersonales« Beurteilungsverfahren charakterisiert (Neuberger 2000, S. 8). Dieses Verfahren macht sozusagen den Blick aus verschiedenen Richtungen auf das »Objekt« (die Führungskraft) zum Programm. Es werden Bewertungen verschiedener Bezugspersonen – nicht nur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sondern auch der Vorgesetzten, Kollegen und Kunden – zusammengeführt, um eine Selbstbeurteilung ergänzt und in Gesprächen oder in moderierten Workshops diskutiert.
Die Ziele und der Prozess sind zumeist denen eines reinen Führungsfeedbacks ähnlich. Daher werden im Folgenden nur knapp einige Unterschiede bzw. Erweiterungen thematisiert.
Im Untersuchungsmaterial sind alle drei Varianten vertreten:

- 180-Grad-Feedbacks (1 mal),
- 270-Grad-Feedbacks (1 mal),
- 360-Grad-Feedbacks (5 mal).

Um sprachlicher Verwirrung zu entgehen, ist im Text von Mehrquellen-Feedback (→ Glossar) die Rede.

2.6.1 Ziele und Grundsätze

In den weitaus meisten Fällen sind Führungskräfte die Adressaten von den Mehrquellen-Feedbacks. Daher stehen die Ziele der Fundierung der Führungskräfteentwicklung in enger Verbindung mit der allgemeinen Verbesserung der Personalführung, speziell des Führungsverhaltens, im Mittelpunkt des Verfahrens.

»Konkret strebt die Bank mit dem 180-Grad-Feedback an,
– einen Überblick zu erhalten, inwieweit die Umsetzung des Führungsmodells der Bank bereits erfolgt ist,
– Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen zur weiteren Auseinandersetzung und Reflexion des Führungsmodells und dessen Bedeutung für Führung und Zusammenarbeit sowie das individuelle Verhalten anzuregen,
– zu erfahren, wo weitere Information und Unterstützung notwendig ist (auf Organisations- wie auf individueller Ebene),
– Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen bei der Weiterentwicklung einer konstruktiven und offenen Feedbackkultur zu unterstützen und anzuleiten.«

Kreditgewerbe, 010602/102/2007

In der folgenden Formulierung aus einer Präambel wird deutlich gemacht, worin der Mehrwert gegenüber einem einfachen Führungsfeedback »von unten« gesehen wird.

»[Das Unternehmen] (ist) bestrebt, eigenen Mitarbeitern, die disziplinarische Führungsaufgaben wahrnehmen, im Rahmen eines 270-Grad-Feedbacks zusätzliche Blickwinkel zur Auseinandersetzung mit ihrem Führungsverhalten zu ermöglichen. Diese dienen als Basis zur eigenen Weiterentwicklung und zur Optimierung der Zusammenarbeit mit den eigenen Mitarbeitern. Über die damit einhergehende Förderung und Weiterentwicklung der sozialen Kompetenz der Führungskräfte gestaltet ein 270-Grad-Feedback somit aktiv die Führungskultur bei [...]. Die Ergebnisse des 270-Grad-Feedbacks werden gegenüber der Belegschaft in geeigneter Form kommuniziert.«

Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010602/137/2007

Das folgende Beispiel eines Finanzdienstleisters fällt dadurch auf, dass in der Präambel ein großer Zusammenhang hergestellt wird.

»Der Markt für Wertpapiertransaktionen ist rapiden Wandlungen ausgesetzt und der Wettbewerb um Kunden intensiviert sich ständig. Der Erfolg der Bank kann dauerhaft nur gesichert werden, wenn die

Mitarbeiter/-innen sich dieser Situation und dem damit einhergehenden Veränderungsprozess stellen. Dies erfordert eine noch striktere Orientierung an Kundenbedürfnissen und damit eine Intensivierung der Personalentwicklung. Die Mitarbeiter/-innen der Bank sollen motiviert ihre Arbeit verrichten und sich mit der Bank und ihren Produkten identifizieren. Sie sollen den Wandel als Chance begreifen und ihn aktiv mitgestalten. Dies setzt voraus, dass die Bank und ihre Führungskräfte bereit sind, die Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter/-innen aufzunehmen und auf sie einzugehen. [...] soll die Führungskräfte in dieser Führungsaufgabe gezielt unterstützen. [...] ermöglicht es den Führungskräften, ihre Führungsrolle zu reflektieren, individuelle Entwicklungsschritte gezielt zu planen, den Austausch mit Kollegen/Kolleginnen zu führen und unterstützt die Führungskräfte bei der aktiven Gestaltung von Netzwerken, mit dem Ziel, die Effektivität der Zusammenarbeit zu erhöhen. Um den Führungskräften die Möglichkeit zu bieten, ihre Führungsrolle aus verschiedenen Blickwinkeln reflektieren zu können, ist das 360-Grad-Feedback Bestandteil dieses Programms.«

Kreditgewerbe, 010602/144/2005

Schließlich sei eine Bestimmung erwähnt, die ausdrücklich klärt, was nicht Ziele des Verfahrens sind.

»Die Verwendung der erhobenen Daten [...] zu anderen Zwecken ist ausgeschlossen. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf Fragen der Personalauswahl, der Fundierung von anderen Personalentscheidungen (z. B. Versetzung), der Personal- und Potenzialbeurteilung der Führungskräfte oder der Entgeltfindung. [...]
Es steht den teilnehmenden Führungskräften selbst frei, die Ergebnisse der Verfahren zur Unterstützung ihrer eigenen internen Bewerbung heranzuziehen.«

Kreditgewerbe, 010602/102/2007

2.6.2 Verfahren und Prozess

Ungeachtet einzelner Gestaltungsvarianten kann man die Mehrquellen-Feedbacks wie folgt charakterisieren: Die Führungskraft wird durch Vertreter mehrerer Gruppen anhand eines oft gleich lautenden, zumindest eng aufeinander abgestimmten Fragebogens bewertet. Die Feedbackgeber sind je nach »Reichweite« (180-, 270- oder 360-Grad) unterschiedlich. Beispielhaft wird eine 360-Grad-Regelung wiedergegeben, nach der die Führungskraft beurteilt wird.

> »[...]
> – von der vorgesetzten Führungskraft
> – von ihren Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen (ca. 5 Personen)
> – von ihren Kollegen/Kolleginnen (ca. 5 Personen)
> – von internen oder externen Kunden (ca. 5 Personen).
> Eine Selbsteinschätzung des Feedbackgebers rundet das Feedback ab.«
>
> Kreditgewerbe, 010602/144/2005

Im Fall des 270-Grad-Feedbacks wird die Führungskraft sowohl von den Unterstellten als auch von Kollegen auf gleicher Hierarchieebene beurteilt. Bei Unklarheiten darüber, wer sinnvollerweise als Feedbackgeber in Frage kommt, klären dies nach der folgenden Regelung die Betriebsparteien fallbezogen.

> »Bestehen Zweifel, wer [...] sinnvollerweise zu der Gruppe der Feedbackgeber gehören sollte, klären dies Arbeitgeber und Betriebsrat vor Ort einvernehmlich.«
>
> Kreditgewerbe, 010602/102/2007

Die Beurteilung erfolgt für das Gros der Feedbackgeber auf freiwilliger Basis und in anonymer Form, jedoch mit einer Ausnahme.

> »Für die Feedbackgeber ist die Teilnahme an der Befragung freiwillig. [Die beauftragte Beraterfirma garantiert], dass sämtliche Feedbackgeber und deren Bewertungen, mit Ausnahme des Vorgesetzten, anonym bleiben.«
>
> Sonstige Verkehrsdienstleister, 010701/39/2006

Die/der Vorgesetzte ist als Einzelperson ohnehin bekannt, und die offene Rückmeldung etwa im regulären Mitarbeitergespräch ist in vielen Unternehmen Standard.
Auch beim Mehrquellen-Feedback wird häufig mit externen Dienstleistern (Unternehmensberatungen) zusammengearbeitet, die die Befragungsaktion durchführen und die Daten auswerten. Externe gelten als neutral, Fragen des Datenschutzes können eher gewährleistet werden.

> »Es [das 180-Grad-Feedback] basiert auf einem Web-Fragebogen (Anlage 1), der dem jeweiligen Vorgesetzten einer Führungskraft, der Führungskraft selbst und den ihr unterstellten Mitarbeiter/-innen auf dem Server zur Verfügung gestellt wird. Der Fragebogen ist weder lokal speicherbar noch druckbar. Ausgefüllte Fragebogen werden ausschließlich auf dem Server des Dienstleisters gespeichert.«
>
> Kreditgewerbe, 010602/102/2007

Wie schon beim »einfachen« Führungsfeedback ausgeführt, werden die Daten ausgewertet und an die Führungskraft zurückgemeldet. Im folgenden Beispiel erfolgt dies durch Ergebnisberichte.

> »Auf Grundlage der eingereichten Fragebogen wird vom externen Provider ein Feedbackreport erstellt, der die Bewertungen entsprechend den einzeln abgefragten Items (Kriterien) wiedergibt. Dieser Feedbackreport enthält jeweils ein Gruppenfeedback von Mitarbeitern und Kollegen, das Feedback des Vorgesetzten sowie die Selbsteinschätzung. Der Feedbacknehmer erhält keine Auskunft darüber, welches Feedback er von den einzelnen Kollegen oder Mitarbeitern erhalten hat.
> Der Feedbackreport wird dem Feedbacknehmer direkt vom externen Provider in Papierform zugesendet.«
>
> Kreditgewerbe, 010602/143/2004

Alsdann werden die Resultate je nach Konzept meist in mehrstufigen Gesprächssequenzen mit den unterschiedlichen Beteiligten besprochen und bearbeitet. Dabei werden möglichst konkrete Maßnahmen zur Verbesserung der Situation abgeleitet und Entwicklungspläne für die Füh-

rungskraft aufgestellt. In einem einfach gehaltenen Modell ist Folgendes vorgesehen.

> »Das 360-Grad-Feedback erhält ausschließlich der Feedbacknehmer. Die Ergebnisse werden ihm in Papierform im Basis- bzw. im Follow-up-Workshop ausgehändigt. Dort hat der Feedbacknehmer die Möglichkeit, das Feedback mit einem/einer externen Trainer/-in individuell zu besprechen und weitere Entwicklungsschritte zu planen.«
>
> Kreditgewerbe, 010602/144/2005

In mehreren Fällen wird Wert darauf gelegt, dass die Führungskraft mit ihrer bzw. ihrem Vorgesetzten weiterführende Maßnahmen plant und Vereinbarungen trifft.

> »Anschließend wird gemeinsam von der bewerteten Führungskraft und ihrem disziplinarischen Vorgesetzten auf Basis des Ergebnisberichts und der Maßnahmenvorschläge ein Maßnahmenplan erstellt. Die vereinbarten Entwicklungsmaßnahmen sollen in das ›Miteinander im Gespräch‹ [...] zwischen der bewerteten Führungskraft und ihrem disziplinarischen Vorgesetzten einfließen.
> Die bewertete Führungskraft sowie ihr disziplinarischer Vorgesetzter sind für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich.«
>
> Ernährungsgewerbe, 010602/145/2008

Natürlich werden, wie in folgendem Beispiel, auch die Beschäftigten zumindest über die Ergebnisse informiert. Markant ist, dass bei »kritischen« Ergebnissen auch der Betriebsrat in Kenntnis gesetzt wird.

> »Die Führungskraft gibt ihren Mitarbeitern zeitnah Rückmeldung über zentrale Ergebnisse und Entwicklungsmaßnahmen des Mitarbeiterfeedbacks aus dem 360-Grad-Feedback. Bei einer kritischen Bewertung der Führungskraft durch ihre Mitarbeiter (z. B. starke Abweichungen Fremd- und Selbstbild, Werte von 2,5 oder geringer in mehreren Kompetenzen), erhält der örtliche Betriebsrat eine individualisierte Ergebnisübersicht, die in Ampelphasen aufgeteilt ist.«
>
> Ernährungsgewerbe, 010602/145/2008

Wie schon beim »einfachen« Führungsfeedback finden in mehreren Fällen vertiefende Workshops zwischen Führungskraft, Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern statt. Ein instruktives Beispiel dafür lautet wie folgt.

> »Im Regelfall findet anschließend zeitnah ein gemeinsamer Workshop zwischen Führungskraft und unterstellten Mitarbeiter/-innen statt. Die Führungskraft übergibt den Mitarbeiter/-innen eine Ausfertigung der Ergebnisse rechtzeitig, sodass diese sich auf den Workshop angemessen vorbereiten können (mindestens 1 ganzer Arbeitstag vor dem Workshop). Die Mitarbeiter/-innen sind zur Wahrung der Vertraulichkeit ausdrücklich verpflichtet und geben die Ausfertigung nach Abschluss des Workshops an die Führungskraft zurück. Den Mitarbeiter/-innen ist während der Arbeitszeit in angemessenem Umfang Gelegenheit zur gemeinsamen Vorbereitung des Workshops zu geben.
> Auf Wunsch mindestens eines der Beteiligten (Führungskraft oder Mehrheit der Mitarbeiter/-innen) findet der Workshop in begründeten Fällen unter Moderation einer Vertreterin/eines Vertreters des Dezernats Personal oder einer/eines externen Expertin/Experten statt. Auf Wunsch der Mehrheit der Mitarbeiter/-innen nimmt zudem ein Mitglied des Betriebsrats an dem Workshop teil.«
>
> Kreditgewerbe, 010602/102/2007

Interessant ist in diesem Fall die folgende Bestimmung.

> »Bei ausgesprochen ›kritischen‹ Ergebnissen findet der Workshop ohne direkte Beteiligung der Führungskraft statt. Wann dies der Fall ist, entscheidet das Dezernat Personal in Wahrnehmung seiner ›treuhänderischen‹ Funktion [...] Ein Mitglied des örtlichen Betriebsrats ist in diesen Fällen am Workshop zu beteiligen. Ziel ist in diesem Fall, in der darauf folgenden Durchführungsrunde in die reguläre Vorgehensweise [...] zurückzukehren.«
>
> Kreditgewerbe, 010602/102/2007

Die Einbeziehung der anderen Feedbackgeber wie z. B. Kolleginnen und Kollegen sowie Kunden ist im weiteren Prozess nicht vorgesehen. Sie dienen insoweit ausschließlich als Datenlieferanten.

2.6.3 Sonstige spezifische Regelungen

Selbstredend spielen auch bei den Mehrquellen-Verfahren Fragen der sicheren Organisation der Verfahrensdurchführung und des Datenschutzes eine prominente Rolle. Aus diesem Zusammenhang heraus gibt es starke Argumente für die Inanspruchnahme der Dienste einer externen Gesellschaft.

> »Die Fragebogen werden anonym ausgefüllt und von dem Feedbackgeber online an den externen Provider übermittelt. Dort werden die Daten ausgewertet und ein Feedbackreport erstellt. Weder die [Firma] noch der Feedbacknehmer können Rückschlüsse darauf ziehen, welches Feedback ein Feedbackgeber abgegeben hat. Die Auswertung erfolgt allein durch den externen Provider, der die User IDs dem Feedbacknehmer zuordnet. Welche User ID dem einzelnen Feedbackgeber zugeordnet wurde, kann nicht nachvollzogen werden. Eine Auswertung der Mitarbeiter- und Kollegenfeedbacks erfolgt nur, wenn mindestens drei Feedbackgeber pro Gruppe den Fragebogen ausgefüllt haben. Dies hat keinen Einfluss auf die Feedbacks der anderen Gruppe bzw. des Vorgesetzten.«
>
> Kreditgewerbe, 010602/143/2004

3. Mitbestimmungsrechte, -prozeduren und -instrumente

Fragen der Führungskräfteentwicklung gehören sicher nicht zu den prominentesten Handlungsfeldern, in die sich Betriebs- und Personalräte einschalten. Bei näherer Analyse zeigt sich jedoch, dass damit wichtige Interessen der Beschäftigten tangiert sind.

So haben auch die Beschäftigten ein Interesse an »guten« Führungskräften mit ausgeprägten Sozialkompetenzen, die sich nicht stereotyp auf ihre formale Weisungsbefugnis berufen, sondern die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an anstehenden Entscheidungen beteiligen, Gruppenarbeit fördern, die sich auch »von unten« kritisieren lassen usw. Es besteht aus der Sicht von Beschäftigten und Interessenvertretung kein Grund, ernstgemeinten Bemühungen des Unternehmens zur systematischen Förderung sozialkompetenter Führungsnachwuchskräfte ablehnend gegenüberzustehen.

Auch die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit und ohne Personalverantwortung haben ein Interesse an möglichst umfassender Personalentwicklung sowie an Aufstiegs- oder anderen Karrierechancen. Qualifikationserweiterungen verbessern die persönlichen Entfaltungschancen im Arbeitsprozess und im gesellschaftlichen Leben, sind häufig mit Einkommenssteigerungen verbunden, erhöhen die »Verwertungsmöglichkeiten« auf dem Arbeitsmarkt und vermindern das Risiko der Arbeitslosigkeit. Ansätze zur Systematisierung und Verbesserung der Personalentwicklungs- und Karriereplanung nützen insoweit grundsätzlich auch den Beschäftigten.

Betriebliche Aufstiegschancen und -wege sind häufig diffus und undurchsichtig, Entscheidungen fallen bisweilen willkürlich oder nach dem Zufallsprinzip. Die Anwendung systematischer Konzepte und Verfahren kann hier die Transparenz erhöhen und vor allem der Rekrutierung von Führungs- und Nachwuchskräften aus den eigenen Reihen mehr Substanz und Durchschlagskraft verleihen.

Gleichwohl sind mit diesen Konzepten auch Risiken verbunden. So wer-

den etwa bisweilen kritische (Potenzial-)Beurteilungen vorgenommen oder die Beschäftigten nach Leistung und Potenzial in Personal-Portfolios eingeordnet. Damit werden natürlich nicht nur die »High Potentials«, sondern auch vermeintlich talentlose Minderleister »geoutet« – und das womöglich auf methodisch fragwürdiger Basis und mit allen drohenden Folgen.
Daher sind die Konzepte und Instrumente rund um die Führungskräfteentwicklung keine Selbstläufer. Die Mitbestimmung der Interessenvertretungen kann hier als wichtiges Korrektiv eingesetzt werden, um Risiken abzuwenden und die positiven Wirkungen aus Sicht der Belegschaften zu nutzen. In diesem Sinne wird im dritten Kapitel aufgezeigt, a) welche besonderen Rechte der Beschäftigten sowie der Interessenvertretungen und b) welche Institutionen und Gremien zur Wahrnehmung der Gestaltungsaufgaben der Betriebs- und Personalräte im Untersuchungsmaterial vereinbart wurden.

3.1 Direkte Beteiligung der Beschäftigten

Führungskräfteentwicklung ist genau besehen ohne unmittelbare, direkte Beteiligung der jeweiligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gar nicht denkbar. In der wissenschaftlichen Literatur zu dieser Thematik wird häufig der amerikanische Begriff Matching gebraucht, um zu verdeutlichen, dass für eine gelingende Führungskräfteentwicklung das Einverständnis beider Seiten vorliegen muss (vgl. Kap. 2.2.1).
Das Unternehmen sieht ein entsprechendes Potenzial bei der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter und ist bereit, in ihre/seine Weiterentwicklung zu investieren. Sie bzw. er muss dies aber auch wollen und entsprechend bereit sein, den Prozess zu durchlaufen und die erforderlichen Zusatzanstrengungen einzubringen. Dazu müssen beide Seiten aktiv in die Planung des Entwicklungsprozesses eingebunden sein. Folgerichtig wird in vielen der untersuchten Vereinbarungen das Prinzip der freiwilligen Teilnahme der Beschäftigten am entsprechenden Programm betont.

»In allen Phasen des Verfahrens gilt das Prinzip der Freiwilligkeit.«

Chemische Industrie, 010601/128/1992

Am deutlichsten tritt die direkte Beteiligung der Beschäftigten in mehreren Regelungen zur Selbstnominierung oder Selbstmeldung zu Tage. Diese Selbstnominierung gilt in Bezug auf den Zugang zu einem Programm der Führungskräfteentwicklung sowie – zahlenmäßig häufiger – zu einem vom Unternehmen angewandten Verfahren zur Potenzialbeurteilung.

»Hält sich ein Mitarbeiter selbst für befähigt, zukünftig Führungsaufgaben wahrzunehmen, so hat er die Möglichkeit, wenn er nicht von seinem Vorgesetzten nominiert wurde, sich selbst bei der Abteilung Personalentwicklung für eine Teilnahme am Assessment-Center vorzuschlagen. Diese Selbstmeldung wird von einer Kommission, bestehend aus dem zuständigen Linienvorgesetzten, dem zuständigen Betriebsrat und der Abteilung Personal, überprüft. Diese entscheiden dann über eine Teilnahme des Betreffenden am Assessment-Center.«

Versicherungsgewerbe, 010601/137/1991

Eine Selbstmeldung ist aus Beschäftigtensicht sinnvoll, um nicht auf Gedeih und Verderb vom Wohlwollen oder einem positiven Votum der oder des Vorgesetzten abhängig zu sein. Auch wenn die Selbstmeldung »gegen« die direkte Führungskraft Probleme aufwerfen kann und insofern keine Idealkonstellation ist, verschafft die Möglichkeit dazu eine gewisse Unabhängigkeit von ablehnenden Einschätzungen der bzw. des Vorgesetzten sowie ggf. von ihren/seinen Kalkülen (z. B. Zurückhalten der »Paradepferde«, ohne die der eigene Bereich kaum läuft).
Im folgenden Anwendungsbeispiel wird jedoch der Zugang für Selbstmelder quotiert.

»20 % der zur Verfügung stehenden Plätze bleiben Selbstnennern vorbehalten. Wird diese Quote nicht ausgeschöpft, werden die verbleibenden Plätze anderweitig verteilt.«

Versicherungsgewerbe, 020200/349/1998

3.2 Rechte der Beschäftigten

3.2.1 Aus der Freiwilligkeit resultierende Rechte

Das bereits im vorhergehenden Kapitel behandelte Postulat der Freiwilligkeit hat weitreichende Konsequenzen, die sich auf den gesamten Prozess beziehen. Probleme können entstehen, wenn die festgelegten Entwicklungsmaßnahmen nicht erfolgreich absolviert werden; aber auch dann, wenn sich beispielsweise aufgrund persönlicher Umstände oder familiärer Planungen die Karriereziele der bzw. des Beschäftigten sozusagen »unterwegs« auf dem Entwicklungspfad verändern. Da der Arbeitgeber dann aber schon in die weitere Entwicklung investiert hat und – zumindest für die nächste Zeit – auf eine als kompetent erachtete Nachwuchskraft verzichten muss, ist in einer solchen Situation nicht immer Verständnis und Entgegenkommen zu erwarten. Um Nachteile für die Mitarbeiterin oder den Mitarbeiter zu vermeiden, kann die Interessenvertretung eine Regelung der folgenden Art treffen.

> »Die potenziellen Teilnehmer/-innen entscheiden selbst über ihre Teilnahme und auch darüber, ob sie den eingeschlagenen Weg ab- oder unterbrechen wollen, ohne dass daraus für sie Nachteile entstehen.«
>
> Chemische Industrie, 010601/128/1992

Im Folgenden kann die bzw. der Beschäftigte sogar folgenlos die Teilnahme an einem Auswahlverfahren (»Auswahlforum«) abbrechen.

> »Das Freiwilligkeitsprinzip umfasst auch das Recht der Bewerber/-innen, während eines Auswahlforums von ihrer weiteren Teilnahme zurückzutreten, ohne dass ihnen daraus in ihrer jetzigen Funktion ein Nachteil erwächst.«
>
> Kreditgewerbe, 010601/127/2003

Analoge Bestimmungen finden sich in Vereinbarungen zur Regelung von Assessment Centern.

»Sollte es zu einer vorzeitigen Absage oder zu einer vorzeitigen Beendigung des ACs durch den Teilnehmer kommen, entstehen diesem hierdurch keine Nachteile in der ausgeübten beruflichen Funktion.«

Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 010601/131/1998

3.2.2 Reklamations- und sonstige Rechte bei Beurteilungen

Die intensiv behandelten Verfahren zur Potenzialbeurteilung stellen bei entsprechend ausgefallenen Ergebnissen für die einzelnen Beschäftigten die Weichen für den »Einstieg in den Aufstieg«. Wie bei allen Beurteilungsverfahren (vgl. Breisig 2012) taucht auch bei den untersuchten Instrumenten zur Potenzialbeurteilung die Frage auf: Wie ist zu verfahren, wenn sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unangemessen oder nicht sachgerecht bewertet fühlen?

Je nach Art des Verfahrens ergeben sich unterschiedliche Zusammenhänge. Es ist problematisch, wenn die Potenzialbeurteilung alleinige Sache der direkten Vorgesetzten ist. Diese sind zum einen aufgrund des hohen eignungsdiagnostischen Schwierigkeitsgrads dieser Aufgabe schnell überfordert; zum anderen können eigene Interessen wirksam werden – etwa indem »guten Leuten« kein Potenzial bescheinigt wird aus Angst, sie für den eigenen Bereich zu verlieren.

Insoweit ist die Einrichtung von Regelungen und Vorgehensweisen bei Uneinigkeit angezeigt. Wenn von den Beurteilungsergebnissen Konsequenzen abhängen wie in dem Fall der Zugang zur Führungskräfteentwicklung und die Karrierechancen, ist es folgerichtig, das Thema Konflikt instrumentell aufzugreifen. Es ist wichtig, dass ein klares und faires Prozedere für die Fälle gefunden wird, in denen geltende Festlegungen für elementare Fragen auch bei Nichteinigkeit der Parteien getroffen werden müssen, und zwar unter deutlicher Zurückdrängung des klassischen Musters der Konflikt-»Lösung«: den Einsatz hierarchischer Macht.

Die Regularien zur Konflikthandhabung sind unterschiedlich. Eine recht einfache Form ist die Einräumung der Möglichkeit einer Stellungnahme oder Gegendarstellung, entweder in einer dafür vorgesehenen Rubrik des Beurteilungsbogens oder in freier Form. Dies ist aber eine

Selbstverständlichkeit, die sich bereits aus personalaktenrechtlichen Grundsätzen ergibt.
Im folgenden Beispiel wird den Beschäftigten bei Unzufriedenheit mit dem Entwicklungsgespräch der Gang zum Betriebsrat zuerkannt. Dies wäre jedoch auch ohne entsprechende Regelung möglich.

> »Für den Fall, dass ein Teilnehmer nicht mit der Beurteilung und der Rückmeldung zu Entwicklungsprioritäten und -möglichkeiten aus dem Entwicklungsgespräch einverstanden ist, kann der Teilnehmer jederzeit ein Mitglied des Betriebsrates zu dem Prozess hinzuziehen, um eine Klärung zu erreichen.«
>
> Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010305/26/2009

In anderen Regelungen ist nur allgemein von einem Reklamationsrecht der Beschäftigten die Rede.

> »Der Mitarbeiter hat das Recht, sich beim Arbeitgeber und bei der Interessenvertretung zu beschweren, wenn er sich im Rahmen der Potenzialeinschätzung benachteiligt oder ungerecht behandelt oder in sonstiger Weise beeinträchtigt fühlt.«
>
> Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 020200/165/2003

Über den weiteren Weg einer solchen Beschwerde enthält die Vereinbarung keine Informationen. In weitergehenden Bestimmungen kann z. B. im Reklamationsfall ein zweites Gespräch in einer Viererrunde stattfinden.

> »Bleiben im Mitarbeitergespräch zwischen Vorgesetztem und Mitarbeiter wesentliche Auffassungsunterschiede bestehen, kann der Mitarbeiter eine Gesprächsvertagung verlangen. Bei weiterhin bestehendem Dissens ist ein weiteres Gespräch zu führen, zu dem auf Wunsch eines Beteiligten der nächsthöhere Vorgesetzte und/oder auf Wunsch des Mitarbeiters ein Betriebsratsmitglied hinzugezogen werden können. [...] Die Beschwerderechte der Mitarbeiter, soweit sie im Betriebsverfassungsgesetz festgelegt sind, werden durch diese Regelungen nicht berührt.«
>
> Metallerzeugung und -bearbeitung, 020200/342/1996

Auch in folgendem Fall kann der Konflikt nach erfolglosen Vermittlungsversuchen auf einer höheren Ebene vorgebracht werden.

> »Zur Lösung von Konflikten, die im Rahmen des Mitarbeitergesprächs nicht gelöst werden, wird die/der nächsthöhere Vorgesetzte in den Prozeß einbezogen. Sie/er versucht, eine Einigung zwischen den Beteiligten herbeizuführen und legt einen Einigungsvorschlag vor. Wird dieser Vorschlag von einer Partei nicht angenommen, kann die betroffene Führungskraft den für die Führungskraft zuständigen Betriebsrat und die Geschäftsführung (hilfsweise: Leiter/-in Business Unit Human Resources und/oder Leiter/-in Personalentwicklung und Personalmarketing) anrufen, um eine einvernehmliche Einigung herbeizuführen. Die Führungskraft und ihre Vorgesetzte/ihr Vorgesetzter sind in jedem Fall anzuhören.«
>
> Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010701/52/1999

Kritisch zu sehen sind die Fälle, in denen Managementgremien eine Potenzialermittlung vornehmen und/oder über den Zugang der einzelnen Beschäftigten zu Pfaden der Karriereentwicklung entscheiden (vgl. Kap. 2.3.2). In einer Vereinbarung wird ein Vorteil dieser Methode gesehen.

> »Die Potenzialeinschätzungen aus der Managementkonferenz werden kollegial durch das Mehraugenprinzip in der Konferenz selbst validiert (d. h. überprüft an gemeinsamen Standards).«
>
> Landverkehr, 010602/88/2005

Diese Behauptung ist sehr kritisch zu sehen. Die Mitglieder dieser Runden kennen oft die zu beurteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kaum oder gar nicht. Demnach sind sie nur schwerlich in der Lage, sich ein wirklich fundiertes Urteil der Leistung, der Potenziale oder sinnvoller Entwicklungsmöglichkeiten aus eigener Wahrnehmung bilden zu können. Daher wird in einer dafür typischen Gremiensitzung oft mehr verhandelt als im eigentlichen Sinne beurteilt. Aus der Praxis wird bisweilen berichtet, dass es hierbei vor allem auf das argumentative Geschick der einzelnen Vorgesetzten und ihre aktuelle Macht ankommt und dass die Abstimmungsprozesse mehr mit einem Kuhhan-

del als mit einer sachgerechten Feststellung etwa des Potenzials zu tun haben.
Problematisch ist ferner, dass die Mitglieder eines solchen Gremiums ihre Bewertungen nicht einmal im Sinne eines Feedbacks gegenüber den Beurteilten vertreten müssen. Dies ist dann wieder die Sache der direkten Führungskraft, die aber unter Umständen eine andere Sicht auf die Dinge hat und insofern ein nicht geteiltes Fremdurteil vertreten muss.
Im folgenden Beispiel wird der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter ein Recht auf abweichende Stellungnahme gegenüber der Einschätzung einer Personalkonferenz zuerkannt.

> »Teilt der Mitarbeiter die aus der Personalkonferenz resultierende Potenzialaussage nicht, hat er einen Anspruch darauf, diese ausführlich durch seine Führungskraft erläutert zu bekommen und mit ihr zu erörtern. An diesem Gespräch nehmen ein Betriebsratsmitglied seines Vertrauens sowie der jeweilige Personalmanager teil.
> Ist der Mitarbeiter auch nach Durchführung des Erläuterungsgesprächs [...] mit seiner ihn betreffenden Potenzialaussage nicht einverstanden, so hat er die Möglichkeit, eine schriftliche (Gegen-)Darstellung zu fertigen, die dann zwingend in die nächste folgende Potenzialeinschätzung mit einfließt. Die Personalkonferenz hat zu dieser (Gegen-)Darstellung des Mitarbeiters in der nächsten folgenden Potenzialaussage Stellung zu nehmen.«
>
> Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010601/121/2008

Bei den methodisch anspruchsvolleren Instrumenten wie z. B. den Assessment-Verfahren (Assessment Center, Einzel-Assessment) liegt das Problem häufig in dem außerordentlich hohen Anspruch, der ihnen zugewiesenen wird. Verschiedentlich wird behauptet, dass aufgrund dieser stark differenzierenden und nach Beobachtung und Bewertung trennenden Methodik sowie aufgrund der Durchführung mithilfe einer Mehrzahl von »neutralen« Beobachtern die Ergebnisse über alle Zweifel erhaben sind. Nicht selten wird in diesem Zusammenhang das Wort »Objektivität« ins Feld geführt. Dies ist problematisch, denn: Auch die methodisch anspruchsvolleren Verfahren liefern keine »objektiven«, in jedem Fall »richtigen« Ergebnisse. Sie sind in der Regel »besser« als das

Vorgesetztenurteil; sie sind aber keineswegs unfehlbar (vgl. Kap. 4.). So ist es beispielsweise kaum möglich, im Kopf der Beobachtenden Beobachtung und Bewertung konsequent voneinander zu trennen. Die Beschäftigten im AC können sich strategisch verhalten; sie können Vorteile nutzen gegenüber anderen aufgrund von Erfahrungen mit dem Instrument; oder sie können einfach einmal einen schlechten Tag haben. Daher ist es wichtig, auch die Ergebnisse der Assessment-Verfahren reklamierbar zu halten und sie nicht zu verabsolutieren.
Im folgenden Beispiel kann die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter eine Gegendarstellung abgeben.

> »Der/die Mitarbeiter/-in hat bei abweichender Meinung das Recht, eine schriftliche Stellungnahme zum [...] AC-Ergebnis anzufertigen. Diese wird der Personalakte beigefügt und unterliegt den gleichen Rechtsvorschriften (Vertraulichkeit, Zugang) wie die Personalakte.«
>
> Kreditgewerbe, 010601/135/1992

In Bezug auf ein Auswahlverfahren wurde Folgendes vereinbart.

> »Ist eine Mitarbeiterin/ein Mitarbeiter mit dem Ergebnis des Auswahlforums nicht einverstanden, kann sie/er eine abweichende Stellungnahme abgeben, die der Nebenakte [...] beigefügt wird. Sie/er kann ferner verlangen, dass sie/er so gestellt wird, als hätte sie/er nicht teilgenommen. Sämtliche personenbezogenen Unterlagen (Ergebnisbericht, Profile) werden dann sofort vernichtet.«
>
> Kreditgewerbe, 010601/127/2003

Ein weiterer interessanter Ansatzpunkt ist die Vereinbarung eines Wiederholungsanspruchs, wenn die Mitarbeiterin oder der Mitarbeiter glaubt, nicht die volle Leistung gebracht bzw. Eignung unter Beweis gestellt zu haben oder schlicht unzutreffend bewertet worden zu sein.

> »Die Teilnehmer/-innen können auf Wunsch ein gleichartiges [...] AC noch einmal wiederholen. Dabei wird den Beobachtern/Beobachterinnen nicht mitgeteilt, dass eine Teilnahmewiederholung vorliegt.«
>
> Kreditgewerbe, 010601/135/1992

Die Bestimmung des zweiten Satzes soll bewirken, dass die bzw. der Beschäftigte nicht von vorneherein den Stempel des Wiederholers trägt mit der Folge der Verringerung der Erfolgschancen. Noch differenzierter ist die folgende Regelung.

> »Bewerber, die das AFP [Auswahlverfahren für Führungspositionen] nicht erfolgreich durchlaufen haben, können erstmals nach einer Wartezeit von mindestens zwölf Monaten erneut an einem AFP teilnehmen.
> Bewerber, die einen weiteren AFP wiederum nicht erfolgreich abgeschlossen haben, können erst nach mindestens zwei Jahren nach Abschluss des weiteren AFP erneut an einem AFP teilnehmen.«
>
> Telekommunikationsdienstleister, 010601/59/2005

3.2.3 Schutz vor Nachteilen in der Funktion und vor arbeitsrechtlichen Folgen

Schließlich sind zum Schutz der Beschäftigten in einigen Vereinbarungen Klauseln enthalten im Sinne eines mehr oder weniger weitreichenden Nachteilsauschlusses hinsichtlich ihrer bestehenden Funktion: etwa wenn sie in einer Potenzialbeurteilung bzw. im Auswahlverfahren schlecht abschneiden oder einen eingeschlagenen Entwicklungspfad aus persönlichen Gründen endgültig oder vorläufig abbrechen. Diese Bestimmungen sollen die problematische »Verlierersituation« mildern und dazu führen, dass sich die Beurteilten mit weniger Vorbehalten und Ängsten auf den Prozess einlassen.

> »Auch bei einem ungünstigen Ergebnis dürfen den Bewerber/-innen in ihrer jetzigen Position keine negativen Konsequenzen entstehen.«
>
> Kreditgewerbe, 010601/127/2003

In einem anderen Unternehmen finden sich noch deutlich detailliertere Bestimmungen, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor Nachteilen schützen.

»Es besteht Einvernehmen darüber, dass bei einer Verweigerung der erforderlichen Einwilligung [...] zu einem DC [Development-Center] bzw. von einem Ergebnis, das die Nichteignung für die angestrebte Position/Funktion feststellt, keine nachteiligen Auswirkungen für die Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer in Bezug auf ihre aktuelle berufliche Situation und in Bezug auf das aktuelle Einkommen ausgehen.
Zwischen den Betriebsparteien besteht Einvernehmen darüber, dass auch Arbeitnehmerinnen/Arbeitnehmer, deren DC-Ergebnis eine Nichteignung für eine bestimmte Position ergeben hat, sich beruflich und persönlich weiterentwickeln. Aus diesem Grund ist bei zukünftigen Bewerbungen Arbeitnehmerinnen/ Arbeitnehmern eine erneute Teilnahme an einem DC zu ermöglichen, um ggf. ein besseres Ergebnis und eine andere berufliche Position zu erreichen.«

Metallverarbeitung, 010601/132/1998

In einem Unternehmen haben die Betriebsparteien klargestellt, dass die Ergebnisse einer Potenzialeinschätzung nicht zu rechtlichen Maßnahmen und Auseinandersetzungen herangezogen werden können.

»Arbeitsrechtliche Maßnahmen können nicht auf die Ergebnisse des Management Appraisals gestützt werden.«

Telekommunikationsdienstleister, 010601/59/2005

Ein Nachteilsausschluss soll im folgenden Beispiel auch gelten, wenn die Mitarbeiterin bzw. der Mitarbeiter von Reklamationsrechten Gebrauch macht.

»Der Arbeitgeber darf Mitarbeiter nicht wegen Inanspruchnahme von Rechten nach dieser Vereinbarung benachteiligen.«

Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010601/121/2008

Schließlich finden sich in den ausgewerteten Vereinbarungen zu den Feedback-Verfahren (Führungsfeedback und Mehrquellen-Feedback; vgl. Kap. 2.5 und 2.6) auch Schutzregelungen insbesondere für die beurteilenden Beschäftigten, aber auch für Nicht-Teilnehmende.

»Feedbackgebern, die an dem 360-Grad-Feedback teilnehmen oder teilgenommen haben, dürfen keinerlei Maßregelungen persönlicher und/oder arbeitsrechtlicher Art oder sonstige Nachteile erwachsen. Gleiches gilt für Feedbackgeber, die ihre Teilnahme ablehnen.«

Sonstige Verkehrsdienstleister, 010701/39/2006

3.2.4 Informationsrechte der Beschäftigten

In einer Betriebsvereinbarung wurde ein Anspruch von Gruppen oder Bereichen verankert, das als Potenzialbeurteilungsmethode eingesetzte Assessment Center in speziellen Informationsveranstaltungen näher kennen zu lernen.

»Die Mitarbeiter/-innen werden über das AC-Verfahren und seine Einsatzmöglichkeiten ausführlich informiert. Bei Bedarf kann für Interessenten, für deren Bereich bzw. Aufgabenfeld ACs vorgesehen sind und die sich intensiver über Ziele und Instrumente informieren möchten, eine weitergehende Kennenlern-Veranstaltung angeboten werden.«

Chemische Industrie, 010601/128/1992

Dies macht Sinn, weil längst nicht alle Beschäftigten dieses komplizierte und anspruchsvolle Verfahren kennen. Insofern können Informationsveranstaltungen Ängsten und Vorbehalten entgegenwirken.

3.3 Gemeinsame Arbeitskreise und Ausschüsse

Systeme der Führungskräfteentwicklung mit integrierten, aufeinander abgestimmten Methoden und Instrumenten sind keine Eintagsfliegen. Sie entfalten im Gegenteil nur ihre Wirkung in einer längerfristigen Perspektive. Die Identifikation von »Potenzialträgern«, die Bedienung von differenzierenden Karrierepfaden, die Maßnahmendurchführung und andere Aktivitäten nehmen für eine bestimmte Person oft mehrere

Jahre in Anspruch. Es handelt sich insofern um eine instrumentell gestützte personalwirtschaftliche Daueraufgabe mit hohem Steuerungs-, Planungs- und Überwachungsaufwand. Auch stellen sich regelmäßig, etwa wegen der Veränderung von Aufgaben und Anforderungen, Probleme der Nachsteuerung bzw. Anpassung.
Vor diesem Hintergrund macht es Sinn, zumindest in größeren Unternehmen oder Konzernen spezielle Gremien der Betriebsparteien mit diesen Funktionen zu betrauen. Dies schafft ein Forum für regelmäßigen Austausch und die Abklärung von Bedarfen zur Weiterentwicklung. Die Mitglieder sind durch die auf Dauer gestellte Mitarbeit mit der anspruchsvollen Materie vertraut und können Sachfragen wie auch konfliktäre Punkte schnell und kompetent behandeln.
Verhältnismäßig umfassend ist die folgende Regelung zur Einrichtung eines Ausschusses auf Konzernebene.

> »Konzernvorstand und Konzernbetriebsrat vereinbaren die Einrichtung eines gemeinsamen Ausschusses für Führungskräfteentwicklung. Der Ausschuss setzt sich aus Vertretern des Konzernvorstandes und des Konzernbetriebsrates zusammen. Zu seinen Beratungen können bei Bedarf oder auf Verlangen einer Seite auch Vertreter aus dem Kreis der Führungskräfte hinzugezogen werden. Aufgabe des Ausschusses ist es, unter Beachtung der Beteiligungs- und Mitbestimmungsrechte des Konzernbetriebsrates
> – die konzerneinheitliche Anwendung aller Instrumente und Maßnahmen zur systematischen Führungskräfteentwicklung zu begleiten und die dabei gewonnenen Erfahrungen auszuwerten;
> – die Weiterentwicklung des Konzeptes FKE [Führungskräfteentwicklung], insbesondere die Weiterentwicklung vorhandener und die Anwendung neuer Instrumente und Verfahren rechtzeitig zu beraten und gegebenenfalls zu vereinbaren [...].«
>
> Metallerzeugung und -bearbeitung, 020200/342/1996

In einem weiteren betrieblichen Beispiel ist die unmittelbare Verbindung der Zuständigkeiten mit dem »Fördergespräch« (Entwicklung in der Funktion) interessant.

»Zur Begleitung der Einführung, Umsetzung und laufenden Überprüfung der Instrumente und des Verfahrens der Führungskräfteentwicklung wird eine gemeinsame Kommission eingerichtet. [...] Sie besteht aus 3 Vertreterinnen bzw. Vertretern der Geschäftsleitung und 3 vom Gesamtbetriebsrat benannten Vertreterinnen bzw. Vertretern des Betriebsrats. Die personelle Besetzung der gemeinsamen Kommission ist identisch mit der in der Betriebsvereinbarung ›Fördergespräch‹ vorgesehenen gemeinsamen Kommission.«

Versicherungsgewerbe, 020200/349/1998

Ein weiteres Beispiel macht deutlich, dass ein solcher Ausschuss auch für die Wahrnehmung der Informationspflichten des Unternehmens eine wichtige Rolle spielen kann.

»Die bvO [betriebsverfassungsrechtliche Organe] erhalten über die im PEP [Personalentwicklungsplanungs-]Ausschuss vertretenen Delegierten einmal jährlich einen schriftlichen Sachstandsbericht, der folgende Informationen erhält: Planungsdaten/Altersstruktur, Anzahl freier Stellen, Anzahl Förderkandidaten/Förderkandidatinnen (geschlechtsspezifisch) und Anzahl der Fördermaßnahmen.«

Versicherungsgewerbe, 020200/344/1996

Während in den bisher angeführten Fällen die Frage der Entscheidungsfindung in dem gemeinsamen Gremium nicht geregelt wurde, heißt es in einem anderen Beispiel zu dieser Angelegenheit wie folgt.

»Der Ausschuss tagt bei Bedarf auf Antrag einer der beteiligten Parteien, mindestens aber zweimal jährlich. Beschlüsse des PEP-Ausschusses gelten nur, wenn sie einstimmig erfolgen.
Ist keine Einigung zu erzielen, wird spätestens innerhalb von zwei Wochen eine paritätisch besetzte Kommission aus insgesamt sechs Mitgliedern gebildet, für die die Unternehmensleitungen einerseits und die GBR/BR andererseits je drei Vertreter/Vertreterinnen benennen.
Die Kommission tritt auf Antrag einer Seite zusammen. Die Kommission entscheidet mit einfacher Mehrheit. Entscheidungen müssen innerhalb einer Woche nach Anrufung der Kommission getrof-

fen werden. Falls keine Mehrheitsentscheidung zustande kommt, wird innerhalb einer Woche gemeinsam ein Vorsitzender/eine Vorsitzende als weiteres Mitglied der Kommission bestimmt. Kommt eine Einigung über die Person des Vorsitzenden/der Vorsitzenden nicht zustande, entscheidet zwischen den von beiden Seiten vorgeschlagenen Personen (jeweils ein Vorschlag) das Los.«

Versicherungsgewerbe, 020200/344/1996

Verschiedentlich ist auch ein temporäres Gremium eingerichtet worden, etwa um ein Führungsfeedback zu konzipieren und zu erproben.

»Zur Optimierung des Führungs-Feedbacks werden [...] in verschiedenen Bereichen Probeläufe vorausgehen. [...] Die Probeläufe werden durch die Projektgruppe zur Implementierung des Führungs-Feedbacks auf anonymer und freiwilliger Basis durchgeführt. Die sich daraus ergebenden Erkenntnisse und Erfahrungen werden mit der Begleitkommission des Gesamtbetriebsrats beraten und einvernehmlich geregelt.«

Chemische Industrie, 010701/51/1996

Eine der Standardfunktionen gemeinsamer Gremien ist die Lösung von Konflikten, die im Zusammenhang mit der Anwendung eines Systems oder einzelner Instrumente zwischen den Betriebsparteien etwa in der Auslegung der Betriebsvereinbarung entstehen können. Die folgende Bestimmung formuliert dabei nur das Ziel, Einvernehmen herzustellen.

»Bei Meinungsverschiedenheiten im Zusammenhang mit der Anwendung und Auslegung dieser Betriebsvereinbarung verpflichten sich beide Parteien zur unverzüglichen Aufnahme von Gesprächen mit dem Ziel einer einvernehmlichen Regelung.«

Mess-, Steuer- und Regelungstechnik, 010601/121/2008

In einem anderen Fall wird die Einigungsstelle bei fehlendem Einvernehmen als Entscheidungsinstanz festgelegt.

»Bei allen Streitigkeiten aus dieser Vereinbarung entscheidet eine paritätisch besetzte (jede Seite entsendet 3 Beisitzer) Schlichtungs-

kommission. Erfolgt auch hier keine Einigung, so entscheidet auf Antrag einer Seite die Einigungsstelle nach § 76 BetrVG verbindlich.«

Kreditgewerbe, 010601/135/1992

Ein mögliches Patt in einem paritätisch besetzten Ausschuss muss aber nicht zwingend durch die Einigungsstelle aufgelöst werden.

»Kommt eine Mehrheit nicht zustande, wird die Entscheidung durch ein losbestimmtes Doppelstimmrecht gefällt.«

Telekommunikationsdienstleister, 010602/79/2001

3.4 Rechte des Betriebs- und Personalrats

Es wird noch zu zeigen sein, dass die Mitbestimmungsrechte den Interessenvertretungen – wie so oft – vor allem im Zusammenhang mit der Verfahrensgestaltung eine relativ starke Position verleihen. Um auch bei der Umsetzung und Praktizierung der Verfahren Einfluss nehmen zu können, müssen sie darauf achten, sich im Wege der Betriebs- bzw. Dienstvereinbarung eine Beteiligungsinfrastruktur in Form von Informations- und weitergehenden Rechten zu sichern. Dazu gehört natürlich an prominenter Stelle die gerade behandelte Konfliktlösung unter Beteiligung der Interessenvertretung sowie die regelmäßige Kooperation mit dem Arbeitgeber, etwa im Rahmen eines gemeinsamen Arbeitskreises (vgl. Kap. 3.3).

3.4.1 Informations- und Beratungsrechte

Wichtig ist zunächst die regelmäßige und kontinuierliche Versorgung der Interessenvertretung mit Informationen. Dies gilt zunächst in Bezug auf das gesamte System der Führungskräfteentwicklung sowie damit zusammenhängende Fragen, z. B. die Nachfolgeplanung.

»Human Resources wird den Betriebsrat in regelmäßigen Abständen, z. B. jährlich, über die Umsetzung des Succession-Management-Prozesses informieren.«

Unternehmensbezogene Dienstleistungen, 010305/26/2009

Im folgenden Beispiel ist von einem Beratungsrecht die Rede, was jedoch in der Praxis kaum einen Unterschied machen wird.

»Mit dem Konzernbetriebsrat wird jährlich einmal über den Stand des Konzepts zur Führungskräfteentwicklung und -planung und die dabei gesammelten Erfahrungen beraten.«

Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 020200/142/2001

Auch die folgende, andere Akzente setzende Bestimmung auf Konzernebene sei erwähnt.

»Die zuständigen betrieblichen Interessenvertretungen [...] werden schriftlich informiert über die Zahl der durchgeführten Potenzialeinschätzungen in den Bereichen, über die Anzahl der Potenzialkandidatenvorschläge und über die endgültige Kandidatenauswahl der Planungsrunde. [...]
Die individuellen Entwicklungspläne einschließlich der darin enthaltenen Fördermaßnahmen werden mit den zuständigen Betriebsräten beraten und im Rahmen der Mitbestimmungsrechte einvernehmlich festgelegt.
Generelle Entwicklungsmaßnahmen für Potenzialkandidaten einschließlich Prüfungs- und Auswahlverfahren werden mit dem Konzernbetriebsrat beraten.«

Metallerzeugung und -bearbeitung, 020200/342/1996

In Bezug auf die Potenzialeinschätzungsverfahren stellt sich ebenfalls eine Reihe von regelmäßigen Informationsbedarfen.

»Die Unternehmensleitung teilt dem Gesamtbetriebsrat regelmäßig, rechtzeitig und unaufgefordert mit,
– für welche Zielgruppen Potenzialeinschätzungen durchgeführt werden,

– welche Veränderungen und Verfahren der Potenzialeinschätzung vorgenommen werden,
– welche allgemeinen Ergebnisse die Potenzialeinschätzungen im Hinblick auf Trainingsmaßnahmen und Stellenbesetzungen gehabt haben.«

Einzelhandel (ohne Kfz.), 010602/142/1991

Zudem haben sich einige Interessenvertretungen einen Informationsanspruch darüber gesichert, wer als Moderator oder Beobachter in einem AC eingesetzt wird; anderen geht es vor allem um die Kriterien und die Übungen, die bei der Verfahrensanwendung eingesetzt bzw. zugrunde gelegt werden.

»Der GBR wird über die Art der Übungen, die im AC durchgeführt werden, informiert. Aus Gründen der Chancengleichheit erhält er keine Kenntnis über deren Inhalte. Außerdem werden ihm alle Kriterien genannt, die bewertet werden.«

Grosshandel (ohne Kfz.), 010601/129/1997

Die nachstehende Betriebsvereinbarung formuliert einen Informationsanspruch des Betriebsrats über viele Details.

»Der Betriebsrat ist über Vorbereitung und Durchführung der AC und DC rechtzeitig und umfassend unter Aushändigung aller diesbezüglichen Unterlagen über die vorgesehenen Teilnehmerinnen/Teilnehmer, den geplanten Ablauf und die beabsichtigten Aufgaben/Übungen zu informieren. Er kann verlangen, dass ihm die Bewerbungsunterlagen sämtlicher Personen, die sich auf ein AC/DC – bzw. auf die Position/Funktion, für die ein AC/DC durchgeführt werden soll – beworben haben, zur Einsicht überlassen werden.
Die beabsichtigten AC/DC sind mit ihm so rechtzeitig zu beraten, dass der Betriebsrat ggf. Einwendungen bzw. Vorschläge zu ihrer Durchführung machen kann und diese ausführlich erörtert werden können.«

Metallverarbeitung, 010601/132/1998

Schließlich lassen sich Betriebsräte auch über zusammengefasste Ergebnisse aus der Potenzialbeurteilung informieren, wie folgendes Beispiel zeigt.

> »Die Interessenvertretungen werden im Rahmen der Potenzialeinschätzung beteiligt, indem sie [...] ausschließlich auf Organisationseinheiten aggregierte, d. h. nicht auf Individuen bezogene Ergebnisse der Potenzialeinschätzungsverfahren erhalten.«
>
> Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung, 020200/165/2003

3.4.2 Mitbestimmungsrechte

Vergleichsweise selten werden Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats in den Vereinbarungen festgehalten. Immerhin ist in einem Dokument Folgendes formuliert.

> »Es besteht zwischen den vertragsschließenden Parteien Einvernehmen darüber, dass es sich bei der Errichtung und Anwendung von AC und DC bezüglich Persönlichkeitsschutz, Auswahlrichtlinien und Beurteilungsgrundsätzen [→ Glossar] um mitbestimmungspflichtige Maßnahmen gemäß §§ 75, 94, 95 BetrVG handelt.«
>
> Metallverarbeitung, 010601/132/1998

In diesem Sinne steht in einer weiteren Vereinbarung Folgendes.

> »Methoden und wesentliche Inhalte der AC werden im Einvernehmen mit dem Betriebsrat festgelegt.«
>
> Chemische Industrie, 010601/57/2001

Einblicksrechte

In der Regel bezieht sich der Informationsanspruch der Interessenvertretungen auf aggregierte Ergebnisse aus der Potenzialermittlung. Darüber hinaus finden sich Beispiele, nach denen der Betriebsrat unter bestimmten Bedingungen auch ein Einsichtsrecht in konkrete Ergebnisse für einzelne Beschäftigte hat.

»[...] der Betriebsrat (kann) im Rahmen von Stellenbesetzungen Einsicht in die Ergebnisse der Beurteilerkonferenz und/oder des ACs nehmen, sowie diese für die zu besetzende Position von Bedeutung sind.
Auf Geheimhaltungspflicht (§ 79 BetrVG) wird ausdrücklich hingewiesen.«

Chemische Industrie, 010601/58/2004

Wenn der Arbeitgeber Auswertungen oder Evaluationen durchführt, können diese ebenfalls vom Betriebsrat eingesehen werden.

»Auswertungen oder anonymisierte Ergebnisse von AC werden dem Betriebsrat auf Wunsch dargestellt.«

Chemische Industrie, 010601/57/2001

Einflussnahme auf personelle Entscheidungen

Interessant sind ferner einige Bestimmungen, in denen sich die Interessenvertretung Einflussmöglichkeiten auf personelle Entscheidungen im Zusammenhang mit der Führungskräfteentwicklung gesichert hat. Dies gilt zunächst für den Zugang zur Potenzialbeurteilung. So kann der Betriebsrat in folgendem Beispiel Kandidatinnen und Kandidaten vorschlagen und bei Nichteinigung sogar die Einigungsstelle einschalten.

»Zur Gewährleistung einer Gleichbehandlung der für ein AC/DC infrage kommenden Personen steht dem Betriebsrat das Recht zu, mögliche Kandidatinnen/Kandidaten vorzuschlagen. Über die Vorschläge des Betriebsrates ist mit dem Ziel des Einvernehmens zu beraten. Kommt dieses Einvernehmen nicht zustande, entscheidet die Einigungsstelle.«

Metallverarbeitung, 010601/132/1998

In einer anderen Bestimmung geht es um die konkreten Auswahlentscheidungen, die der Arbeitgeber im Zusammenhang mit Bewerbungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinsichtlich eines Programmes zur Führungskräfteentwicklung getroffen hat. In der Konzernbetriebsvereinbarung heißt es wie folgt.

»Sollte der Konzernbetriebsrat Einwände gegen die Auswahlentscheidung des Unternehmens haben, hat er den Einwand innerhalb einer Woche schriftlich zu erklären.
Das Unternehmen hat dann die Entscheidung umfassend zu begründen, d. h. sowohl die Gründe darzulegen, die tragend für die Entscheidung für die aufgenommenen Bewerber als auch tragend für die Entscheidung gegen die abgelehnten Bewerber waren. [...]
Sollte der Konzernbetriebsrat nach Vorlage der Begründung weiterhin Einwände gegen die Auswahlentscheidung des Unternehmens haben, kann er durch schriftliche Erklärung die Aussetzung der Auswahlentscheidung des Unternehmens für 2 Wochen erreichen. Innerhalb dieser Frist werden Konzernbetriebsrat und Unternehmen mit dem ernsthaften Willen zur einvernehmlichen Einigung eine Auswahlentscheidung anstreben.«

Einzelhandel (ohne Kfz.), 020200/322/2005

Einfluss auf laufende Prozesse

Schließlich ist darauf hinzuweisen, dass sich auch die Interessenvertretungen in dem untersuchten Material gewisse Einflussmöglichkeiten auf die laufenden Prozesse der Potenzialeinschätzung verschafft haben. Dies gilt besonders im Rahmen der Assessment Center-Verfahren. So regelt z. B. eine Vereinbarung ein Teilnahmerecht für Betriebsratsmitglieder wie folgt.

»In Einzelübungen kann ein Mitglied der Arbeitnehmervertretung passiv am Verfahren teilnehmen, wenn die teilnehmende Führungskraft dies nicht ausdrücklich ablehnt. Hierbei ist sicherzustellen, dass das Mitglied der Arbeitnehmervertretung nicht aus dem direkten Tätigkeitsumfeld des Teilnehmers stammt.«

Telekommunikationsdienstleister, 010602/79/2001

In anderen Verfahren werden diese Teilnehmenden als »stille Beobachter« bezeichnet – still, weil sie sich nicht an Bewertungsprozessen beteiligen. Dies wäre auch problematisch, da der Betriebsrat Gefahr laufen würde, seine Unabhängigkeit zu verlieren. Auch könnte er im Falle einer Beschwerde einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters diese nicht mehr glaubwürdig vertreten, wenn er vorher an Beurteilungen inhalt-

lich beteiligt gewesen wäre. Die Aufgaben der »stillen Beobachter« und weitere Bedingungen werden in einer Vereinbarung genauer beschrieben.

> »Für die Übernahme der Aufgabe als stiller Beobachter ist die Teilnahme an einer Beobachterschulung zu ermöglichen. Er hat die Aufgabe, Transparenz und Fairness des Verfahrens zu beobachten, und kann gegebenenfalls intervenieren. Ein Bewertungsrecht steht dem stillen Beobachter nicht zu.«
>
> Telekommunikationsdienstleister, 010602/78/2006

Im folgenden Beispiel werden solche stillen Beobachter selbst im Auswahlverfahren für Führungskräfte eingesetzt.

> »Durch die Teilnahme als stille/r Beobachter/-in können sich Entsandte der Arbeitnehmervertretungen von der Qualität des Verfahrens sowie der Einhaltung der vereinbarten Regeln und Kriterien überzeugen. Pro Auswahlforum können bis zu zwei Arbeitnehmervertreter/-innen bzw. die Frauenvertreterin entsandt werden.«
>
> Kreditgewerbe, 010601/127/2003

Das folgende Beispiel einer Betriebsvereinbarung fällt durch eine Bestimmung auf, wonach die Interessenvertretung in einer Managementkonferenz vertreten sein kann, in der über Potenziale und Entwicklungsmöglichkeiten von Beschäftigten entschieden wird.

> »Die Teilnahme eines Betriebsratsvertreters in einer EDC [Executive Development Conference] kann standort- oder bereichsbezogen mit dem jeweiligen Betriebsrat vereinbart werden. Sie ist nur möglich, soweit in der EDC Mitarbeiter besprochen werden, die unter den persönlichen Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes fallen. Der Betriebsratsvertreter ist insoweit den gleichen Regelungen unterworfen wie die übrigen Teilnehmer.«
>
> Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 020200/142/2001

3.5 Beziehung von tariflicher und betrieblicher Mitgestaltung

Aus tarifrechtlicher Sicht wäre es denkbar, Fragen der Gestaltung der Personalentwicklung und der Personalführung auf dieser Ebene zu regeln. Allerdings ergab das ausgewertete Material wenig konkrete tarifvertragliche Bezugnahmen. Zwar werden in der Tarifpraxis verschiedentlich durchaus Qualifizierungsthemen im Rahmen von Branchen- oder Haustarifverträgen normiert (vgl. ver.di/IG Metall 2005). Dabei geht es aber um allgemeine Fragen der Vermittlung von Qualifizierungsbedarfen und der Regelung von Maßnahmen der Weiterbildung sowie deren Rahmenbedingungen.
Die hier speziell in Augenschein genommene Thematik der Führungskräfteentwicklung ist bislang tarifvertraglich unbeachtet geblieben, was sich auch in den Dokumenten anhand fehlender Bezüge widerspiegelt. Die einzige Ausnahme ist eine kommunale Dienstvereinbarung, in der auf tarifliche Normen zur »Führung auf Zeit« im öffentlichen Dienst Bezug genommen wird.

> »Der Rat der Landeshauptstadt [Ort] hat in seiner Sitzung [Datum] beschlossen, den bezirklichen Tarifvertrag zur Übertragung von Führungspositionen auf Zeit anzuwenden.
> Verwaltung und Gesamtpersonalrat sehen in diesem Beschluss einen Einstieg in Führung auf Zeit und halten eine Ausweitung auf andere Führungsfunktionen für wünschenswert. Unabhängig vom Zeitpunkt der vollständigen Anwendung des Tarifvertrages können die qualitativen Standards der Personalentwicklung, insbesondere die für das Auswahlverfahren bei Führungskräften, für alle Führungsfunktionen Anwendung finden.«
>
> Öffentliche Verwaltung, 010305/3/2000

Dieser tarifliche Regelungsansatz ist inzwischen sowohl im Tarifvertrag für den öffentlichen Dienst (TVöD) als auch in den Tarifverträgen der Länder (TV-L) jeweils in § 32 verankert.

4. Offene Probleme

Ein vernachlässigter Bereich

Die hier dokumentierte Analyse von Betriebsvereinbarungen und wenigen Dienstvereinbarungen zeigt, dass das Feld der Führungskräfteentwicklung (FKE) bislang zwischen den Betriebsparteien noch nicht so intensiv bestellt wurde wie andere, inhaltlich verwandte Themen. Während es der Bereich der betrieblichen Weiterbildung inzwischen bis zur dritten Auswertung (Busse/Heidemann 2012) mit zusammen an die 1000 Dokumente geschafft hat, wurde das Thema FKE erstmals überhaupt in der Auswertungsreihe der Hans-Böckler-Stiftung behandelt. Die Zahl der einbezogenen Vereinbarungen ist vergleichsweise niedrig (vgl. Kap. 7.), die Inhalte sind strukturell und thematisch recht unterschiedlich; viele von ihnen sind älteren Datums.

Dieser Status quo verwundert zunächst, weil die Themen Entwicklung und Rekrutierung von Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen sowie die Karriere- und Nachfolgeplanung ebenfalls wichtige Interessen der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer tangieren – genauso wie die Personalentwicklung bzw. Weiterbildung in der bestehenden Funktion. Man sollte annehmen, dass in einer systematisch geplanten und betriebenen FKE mit ineinander greifenden Teilinstrumenten ein hohes Synergiepotenzial zwischen den Belangen des Unternehmens und der Beschäftigten besteht.

Sofern also das Archiv Betriebliche Vereinbarungen der Hans-Böckler-Stiftung ein einigermaßen repräsentatives Bild auch über die Inhalte und Gegenstände von Betriebs- und Dienstvereinbarungen vermittelt (was man angesichts der Fülle des archivierten Materials annehmen darf), besteht das zentrale offene Problem zunächst darin, dass dieses Handlungsfeld offenbar bislang unterbelichtet geblieben ist. Man darf darüber spekulieren, woran das liegt.

Eine Erklärung über fehlende Mitbestimmungsrechte ist zumindest für wichtige Teilbereiche der FKE nicht plausibel (vgl. Kap. 6.3). Was hingegen

eine Rolle spielen kann, sind die Größenverhältnisse. Eine deutliche Mehrheit der Vereinbarungen stammt aus dem großbetrieblichen Bereich; viele Dokumente gelten konzernweit. In kleineren und mittleren Unternehmen dürfte der Bedarf an Planung und systematischer Gestaltung nicht unbedingt so groß sein, dass es sich lohnen würde, ein umfassendes integriertes System zu betreiben. Alleine zur sinnvollen Abgrenzung von differenzierten Karrierepfaden bedarf es einer gewissen Unternehmensgröße (oder Konzerngröße), ohne dass hierzu eine konkrete Schwelle angegeben werden könnte. Insofern wird wohl schon bei mittleren Betrieben eher grob, wenig systematisch und einzelfallbezogen geplant.

Keine einheitlichen »Aufhänger«

Inhaltlich hat die Analyse eine große Heterogenität der Gestaltungspunkte und gewissermaßen auch der Herangehensweisen an das Thema hervorgebracht. Ein Teil der Dokumente versucht, ein FKE-Gesamtsystem mit aufeinander aufbauenden bzw. integrierten Elementen zu gestalten. Dazu gehören Maßnahmen, die auf die Stellenanforderungen bezogen sind (z. B. Anforderungsprofile; Karrierepfade), personenbezogene Bewertungsmaßnahmen (Potenzialanalysen), ferner Konzepte der betrieblichen Entwicklungs- und Nachfolgeplanung, der individuellen Entwicklungsplanung und konkrete Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung.

Bei anderen Dokumenten steht ganz klar ein Instrument im Mittelpunkt: die Potenzialbeurteilungen. Diese werden als Beurteilungsgrundsätze (§ 94 Abs. 2 BetrVG) im Detail geregelt, aber auch mit Aussagen über das Gesamtsystem der FKE verbunden. Aufgrund der inhaltlichen Nähe werden die entsprechenden Instrumente zum Teil auch als konkrete Auswahlverfahren für Führungskräfte eingesetzt und sind entsprechend geregelt.

Davon inhaltlich abheben muss man die Vereinbarungen, in denen ein Führungsfeedback bzw. ein Mehrquellen-Feedback (z. B. 360-Grad-Feedback) geregelt wird. Bei diesen Verfahren geht es insbesondere um die Weiterentwicklung der Führungskräfte in der Funktion, insbesondere im Hinblick auf die Verbesserung des Führungsverhaltens. Insofern haben diese Systeme auch stark mit der Führungskräfteentwicklung zu tun, weniger aber mit dem Gesamtkonzept der Entwicklungs- und Nachfolgeplanung des Unternehmens.

Schwierige Rolle für die direkte Führungskraft

Die direkten Vorgesetzten stecken bei der Gestaltung eines Systems der FKE in einer schwierigen, ja in einer ambivalenten Rolle. Dies wurde in Gestalt unterschiedlicher Lösungsansätze auch im analysierten Material deutlich.

Auf der einen Seite hat die Führungskraft selbstredend eine unmittelbare Verantwortung für die Entwicklung und Förderung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies schließt die eventuelle Weiterentwicklung in andere Positionen, z. B. als Führungsnachwuchskraft, mit ein. Insofern bietet es sich an, etwa im Rahmen des herkömmlichen Mitarbeitergesprächs oder darüber hinaus über Potenziale der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters sowie das Beschreiten bestimmter Entwicklungspfade zu reden und eine entsprechende individuelle Entwicklungsplanung zu vereinbaren. Verschiedentlich ist die Führungskraft ausdrücklich gehalten, eine systemgestützte Potenzialanalyse vorzunehmen, etwa in Ergänzung zum Mitarbeitergespräch.

Allerdings ist diese Rolle reich an Voraussetzungen. Sie erfordert eine eignungsdiagnostische Kompetenz der bzw. des Vorgesetzten. Außerdem muss sie bzw. er manchmal starke Eigeninteressen – z. B. das Halten leistungsstarker Arbeitskräfte – hintanstellen, so dass ihr bzw. ihm in dieser Rolle ein hohes Maß an »Goodwill« gegenüber den Unterstellten abverlangt wird.

Weil diese Voraussetzungen nicht unbedingt als gegeben unterstellt werden können, wurden auf der anderen Seite in diversen Fällen Potenzialbeurteilungen ausdrücklich von der direkten Führungskraft abgekoppelt. Der Vorteil liegt in einer Professionalisierung des Prozesses und in vermutlich »besseren« Ergebnissen. Der Preis dieses Vorgehens ist, dass die Verantwortung der direkten Führungskraft für die weitere Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zumindest ein Stück weit ausgehöhlt wird. Dies kann zu Verwerfungen führen, denn spätestens für die Vereinbarung einer individuellen Entwicklungsplanung muss die Führungskraft wieder einbezogen werden.

Eine Zwischenlösung könnte so aussehen: Die Vorgesetzten können grobe Potenzialvermutungen zum Ausdruck bringen, die – die Zustimmung der Beschäftigten vorausgesetzt – dazu führen, dass dieses Potenzial in einem gesonderten Verfahren genauer zu ermitteln versucht wird.

Schein-Objektivität bei methodisch anspruchsvollen Verfahren

Durch die Abkopplung vom Urteil der direkten Führungskraft wird es möglich, methodisch anspruchsvollere, intensivere Verfahren zur Potenzialbeurteilung der Entwicklungskandidatinnen und -kandidaten einzusetzen. Im letzten Abschnitt wurde bereits darauf hingewiesen, dass damit sachgerechtere Befunde und »bessere« Entscheidungen erreicht werden können.

Dies führt jedoch unmittelbar zu einem weiteren Problem. Oft wird so getan, als würden mit den anspruchsvolleren Verfahren der Potenzialeinschätzung wie Assessment Centern klare, unbestechliche, ja objektive Grundlagen für die Beurteilung der Kompetenzen und der entwickelbaren Fähigkeiten der Beschäftigten praktiziert.

> »Um die personalpolitischen Ziele eines möglichst zweckmäßigen Einsatzes und einer gerechten Behandlung der Mitarbeiter zu erreichen und um es zugleich den Mitarbeitern zu erleichtern, einen ihren Fähigkeiten und Neigungen entsprechenden Einsatz zu finden, ist es – neben anderem – nötig, die Einschätzung ihrer Fähigkeiten möglichst objektiv und genau vorzunehmen.«
>
> Luftverkehr, 010601/130/1980

Mit solchen Behauptungen wird auch ein Stück weit mit Illusionen gehandelt, worüber sich die Betriebs- und Personalräte bewusst sein sollten. Es führt in die Irre, wenn die Instrumente von Anlage und Methodik her so verkauft werden, als könnten sie exakte Ausprägungen, quasi »Messwerte« für die einzelnen Beurteilten in den verschiedenen Kompetenzkriterien hervorbringen. Es ist aus methodischen Gründen gar nicht möglich, die gewünschten Mitarbeitereigenschaften exakt zu vermessen. Die dargestellten Modelle und Verfahren und dabei ermittelte personenbezogene Ergebnisse sind Hilfestellungen für die entsprechenden Einschätzungen und für die Abstimmung der Unternehmens- und Beschäftigteninteressen in der Nachfolge- und Karriereplanung – nicht weniger, aber auch nicht mehr. Sie schaffen Transparenz und Orientierung und erleichtern Koordinationsprozesse. Sie sind aber keine objektiven, über alle Zweifel erhabenen Entscheidungsgrundlagen.

Auch in einem AC urteilen letztlich Menschen über Menschen, und an der behaupteten Trennbarkeit von Beobachtung und Beurteilung gibt es

erhebliche Zweifel (zur methodischen Kritik vgl. im Detail Breisig/ Schulze 1998 sowie Kompa 1990). Man muss das AC oder ähnliche Methoden deswegen nicht ablehnen, sich aber gleichwohl darüber bewusst sein, dass auch in diesem Verfahren nur »mit Wasser gekocht« wird und die Ergebnisse nicht zu verabsolutieren sind. Die Konsequenz: Interessenvertretungen achten auch und besonders bei diesen anspruchsvollen Verfahren darauf, dass Möglichkeiten zur Reklamation der Ergebnisse und zu einer Wiederholung des Verfahrensdurchlaufs geschaffen werden.

Verlierersituation

Der hohe methodische Anspruch gerade des AC-Verfahrens führt zu einem weiteren Problem. Man hört häufig von Befürwortern der Methode, bei diesem Instrument gebe es nur Gewinner: Selbst diejenigen, die nicht so gut abschnitten, erhielten im wohlwollenden Feedbackgespräch aufschlussreiche Informationen über Defizite und Schwächen und könnten entsprechende Maßnahmen zu ihrer Beseitigung ergreifen. Wo beurteilt und ausgewählt wird, gibt es unweigerlich auch negative Selektion. Diejenigen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, deren Potenzial im AC nicht bestätigt wird, werden keine großen Aufstiegschancen mehr im Hinblick auf die jeweiligen Zielpositionen haben – jedenfalls in dem Unternehmen, in dem sie derzeit beschäftigt sind. Es fällt schwer zu glauben, dass sich diese Personen dann als Gewinner fühlen. Es gibt im Gegenteil sogar plausible Argumente für die Annahme, dass die Verlierersituation in einem AC als besonders intensiv empfunden wird.

Nehmen wir als Gedankenspiel an, Auswahl- oder Potenzialentscheidungen würden durch Würfeln oder nach Gutdünken der Vorgesetzten getroffen. In diesen Fällen können sich die Verlierer leicht trösten. Sie wissen um die Problematik des Verfahrens und »haben halt Pech gehabt«, brauchen sich also keine Versäumnisse oder Schwächen vorzuwerfen. Das AC aber wird den Teilnehmenden in der Regel ja als methodisch ausgeklügeltes Verfahren mit hohe einem hohen Grad an eignungsdiagnostischer Gültigkeit und Zuverlässigkeit verkauft und mit demonstrativem Aufwand durchgeführt. Bei den »Durchgefallenen« werden so rasch Selbstzweifel, Frustration und Enttäuschung geschürt. Aufmunternde Worte und Hinweise auf Entwicklungsperspektiven im

Feedbackgespräch werden da kaum über das Gefühl der persönlichen Niederlage hinweghelfen können. Problematisch kann ferner die Situation sein, wenn jemand als Hoffnungsträger – womöglich unter dem Argwohn einiger Kollegen – sein Arbeitsumfeld verlässt und als »Gescheiterter« dorthin zurückkehrt. Daher muss dem Schutz der Beschäftigten- bzw. der Bewerberinteressen angesichts des Verliererproblems bei der Verfahrens- und Systemgestaltung größte Aufmerksamkeit gewidmet werden (Stichworte: Reklamation, Wiederholungsanspruch, Vertraulichkeit, Differenzierungen von Karrierepfaden). Allerdings ist das Problem nie vollständig zu lösen.

Gleichstellung und AGG-Konformität

Es wurde gezeigt, dass im untersuchten Material Ziele wie die Steigerung der Objektivität und der Chancengleichheit in Verbindung mit Fragen der Führungskräfteentwicklung und -auswahl häufig thematisiert werden. Gleichstellungsziele werden jedoch nur in wenigen Vereinbarungen direkt angesprochen – hierzu ein Beispiel.

> »Führungspositionen im [...]-Konzern werden bei gleicher Eignung vorzugsweise mit Mitarbeitern des Konzerns besetzt, wobei Führungs- und Nachwuchskräfte aus allen Konzernunternehmen gleichberechtigt berücksichtigt werden sollen. Dabei sind insbesondere auch weibliche Führungs- und Nachwuchskräfte zu fördern.«
>
> Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik, 020200/142/2001

Ein wichtiges Signal ist in diesem Zusammenhang auch die Berücksichtigung der nicht in Vollzeit Beschäftigten.

> »Die Führungskräfteentwicklung dient der an den Fähigkeiten des Einzelnen orientierten beruflichen Entwicklung unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. [...] Dies gilt ausdrücklich auch für Teilzeitbeschäftigte.«
>
> Landverkehr, 020200/349/1998

Gemessen an der Intensität der aktuellen Diskussionen zum Thema Frauen in Führungspositionen ist jedenfalls die Akzentuierung dieses Aspekts in den Vereinbarungen deutlich unterentwickelt geblieben.

Ein weiteres Problem ist zudem die Konformität mit dem Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Die weitaus meisten Vereinbarungen stammen aus der Zeit vor Verabschiedung dieses Gesetzes im Jahr 2006. Es liegt auf der Hand, dass mit Auswahlkriterien und der Gestaltung von Rahmenbedingungen für den beruflichen Aufstieg diskriminierungsrelevante Sachverhalte auf der Agenda stehen. Die potenzielle Problematik soll vor allem am Merkmal des Alters verdeutlicht werden. In einer Vereinbarung heißt es dazu wie folgt.

> »Für die Teilnahme an einem Führungskräfte-Entwicklungsworkshop kommen jüngere Fach- und Führungskräfte in Betracht (in der Regel: Lebensalter bis 40 Jahre, mindestens 2 Jahre in [Konzern]), denen [...] eine Förderempfehlung für Managementpositionen im Führungskreis 1, ggf. im Führungskreis 2, ausgesprochen wurde.«
>
> Landverkehr, 010601/133/1997

Solche Bestimmungen muten stark nach Altersdiskriminierung an, wenngleich man dem Arbeitgeber ein berechtigtes Interesse zuerkennen muss, bei Fragen der Nachwuchsplanung das Alter – eigentlich schon qua Definition – ins Kalkül zu ziehen. Vermutlich steht man hier vor einem juristisch schwierigen Problem. Einerseits stellt sich die Frage, warum nicht auch ältere Beschäftigte entwicklungsfähig und -bereit sein können, zumal man für einen Entwicklungspfad etwa einen Zeitrahmen von zwei, drei oder höchstens vier Jahren ansetzt. Andererseits dürfte klar sein, dass jemand kurz vor Eintritt in den Ruhestand wohl nicht mehr als »Potenzialträger« infrage kommen muss.

5. Zusammenfassende Bewertung

Wie in Kapitel 4 erwähnt, sprechen alle Umstände für die Annahme, dass die Führungskräfteentwicklung (FKE) bisher vergleichsweise selten im Rahmen von Betriebs- bzw. Dienstvereinbarungen geregelt wird. Dies hängt wohl (wesentlich) mit der Unternehmens- bzw. Konzerngröße zusammen.

Grundsätzlich aber kann man davon ausgehen, dass es gute Gründe für die bewusste und systematische Gestaltung der FKE gibt. Wenn das Management an einen Betriebsrat bzw. eine Verwaltungsleitung an den Personalrat in der Absicht herantritt, ein System zur internen Potenzialermittlung und -entwicklung sowie zur Nachfolgeplanung (insbesondere Führungskräfte aus den eigenen Reihen) einzuführen, ist dies nicht nur legitim, sondern auch aus betriebswirtschaftlicher Perspektive vernünftig. Personalpolitik ist oft genug den anderen Bereichen wie Produkt-, Investitions- oder Finanzpolitik deutlich nachgeordnet. Auch die Beschäftigten müssen unter den heutigen Bedingungen als »Investitionsobjekt« betrachtet werden, in deren »Humankapital« das Unternehmen bereit sein muss, Geld und Aufwand zu stecken. In einer Personalpolitik, die auf die Förderung interner Arbeitsmärkte (vgl. Kap. 1) großen Wert legt, muss eine systematisch betriebene Politik der Potenzialbeurteilung inklusive einer daran gekoppelten Personal- bzw. Führungskräfteentwicklung eine entscheidende Größe sein.

Immerhin ist eine solche Initiative des Managements gleichbedeutend mit einem offenen Bekenntnis, dass eine systematische FKE im Sinne der Heranbildung qualifizierter Nachwuchskräfte, aber auch zur Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Beschäftigten mit Personalverantwortung unverzichtbar ist. Insofern wird hier faktisch die Bereitschaft und das Erfordernis dokumentiert, in das »Humankapital« zu investieren und entsprechende Mittel und Infrastruktur bereitzustellen.

Aber es geht nicht nur um »vernünftige« Unternehmensstrategie und Personalpolitik. Von einem einvernehmlich gestalteten und funktionierenden System der FKE werden auch Beschäftigteninteressen positiv tangiert, was schon einleitend in Kapitel 3 hervorgehoben und präzisiert wurde. Die Weiterentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern auf einem Karrierepfad verbessert ihre Entfaltungs- und Aufstiegschancen. Positive Wirkungen auf Motivation und Identifikation sind wahrscheinlich. Außerdem wird mit einem derartigen System am ehesten gewährleistet, dass nachrückende Führungskräfte auch über die wichtigen Kompetenzen verfügen, die für eine kooperative, mitarbeiterorientierte Personalführung unverzichtbar sind.

Es bleibt immer im Detail zu klären: Erscheinen die vom Arbeitgeber vorgesehenen Konzepte geeignet? Welche Risiken bestehen für die Beschäftigten? Gibt es vielversprechendere instrumentelle Alternativen? Und: Wo könnten im Einzelnen noch grundsätzliche Probleme in der Umsetzung und Praktizierung liegen? Generell aber sprechen sehr gute Gründe für die Einführung und Betreibung eines solchen Systems. Alleine schon seine Existenz demonstriert, dass den Betriebsparteien die Rekrutierung aus den eigenen Reihen strategisch und mit längerfristiger Perspektive wichtig ist. Es schafft für die Beschäftigten Transparenz, Orientierung und in der Regel eine größere Nachvollziehbarkeit von Entscheidungen.

6. Beratungs- und Gestaltungshinweise

6.1 Gestaltungsraster

Das nachfolgende Gestaltungsraster stellt quasi den verdichteten Extrakt aus den Befunden der Auswertung dar. Das Material ist vielfältig und behandelt nicht immer die gleichen Sachverhalte. Daher entstammen die Gestaltungspunkte unterschiedlichen Zusammenhängen. Sie sind als Check- und Prüfliste zu verstehen und sollen im Sinne eines Kataloges zu eigenen Überlegungen und Positionsfindungen anregen.

Ziele der FKE

- FKE als wichtiges personalwirtschaftliches Ziel
- Förderung und Nachwuchsrekrutierung aus den eigenen Reihen
- systematisches Vorgehen
- Transparenz schaffen
- bei vergleichbarer Qualifikation intern vor extern

Kompetenzmodelle

- Kompetenzmodell als Bezugspunkt der gesamten FKE festlegen
- Anforderungsprofile für Positionen, Bereiche, Führungsebenen

Karrierepfade

- charakteristische Positionsfolgen auf Basis von Anforderungsprofilen und Maßnahmen der FKE
- möglichst differenziert festlegen (nicht nur Führungskarriere)

Mitarbeitergespräch

- Förderung in der Funktion
- Basisinstrument der FKE
- herkömmliche Beurteilung und Potenzialbewertung trennen

Übersichtsplanung

- Matching der Interessen von Unternehmen und Beschäftigten
- Förder-/Nachwuchskreise einrichten
- ggf. Managementgremien zur Gesamtplanung einsetzen
- Einsatz von Personal-Portfolios (sehr kritisch)

Maßnahmen der individuellen Entwicklungsplanung

- Entwicklungsgespräch zwischen Mitarbeiter/in und Führungskraft
- individuelle Entwicklungspläne festlegen

Maßnahmen der (konkreten) FKE

- konkrete Entwicklungsmaßnahmen festlegen
- weitergehende Ansätze: Job Rotation, Coaching, Mentoring

Verarbeitung personenbezogener Daten

- Verarbeitung und Speicherung personenbezogener Daten regeln
- Zugriffsrechte klären
- ggf. auf separate Betriebsvereinbarung zur Verarbeitung und Speicherung personenbezogener Daten verweisen

Potenzialbeurteilung

- Ziel: Anlagen und Fähigkeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen
- Potenzialbeurteilung ist damit eine Keimzelle der FKE
- mittelbares Ziel: künftige Führungskräfte mit hoher Sozialkompetenz
- Zugang für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch Benennung der bzw. des Vorgesetzten und/oder Selbstmeldung
- Potenzialeinschätzung durch die direkten Vorgesetzten im Mitarbeitergespräch (kritisch)
- Potenzialermittlung durch Personalspezialisten oder spezielle Gremien (Talent Review)
- häufig Einsatz von Assessment Center (AC)
- im AC anzuwendende Übungen klären
- Anforderungen an die Übungen formulieren
- Möglichkeiten zur Vorbereitung auf das AC einrichten
- Einzel-Assessment als individuelle Potenzialeinschätzungsmethode
- eher selten andere Verfahren wie Interviews und Fragebogen

- ggf. mehrere Verfahren zur Potenzialbeurteilung kombinieren
- oft Schulung in Verfahrenshandhabung wünschenswert (insbesondere Beobachter im AC)
- Datenschutz und Datenablage (Personalakte) regeln

Verfahren zur Führungskräfteauswahl

- Potenzialeinschätzung erfolgt unabhängig von konkreter Auswahlentscheidung
- Verfahren soll Transparenz, Fairness, Chancengleichheit gewährleisten
- AC auch als Auswahlmethode
- ggf. andere, etwa interviewgestützte Verfahren
- Prozess endet mit Feedback an Bewerberinnen bzw. Bewerber und Stellenbesetzungsentscheidungen
- im Vorfeld Kandidatinnen bzw. Kandidaten über das Auswahlverfahren informieren

Führungsfeedback (Vorgesetztenbeurteilung »von unten«)

- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beurteilen durch Fragebogen das Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten
- Ziel: Entwicklungsmaßnahmen für die Führungskraft ableiten, Führungsverhalten verbessern
- freiwillig oder obligatorisch
- turnusmäßige Wiederholung, z. B. alle zwei Jahre
- Beurteilung erfolgt mit standardisiertem Fragebogen unter Wahrung der Anonymität
- Durchführung oft über externes Institut (Unternehmensberatung)
- Auswertung der Fragebogen durch die Vorgesetzten selbst (kritisch), externes Institut oder »neutrale« interne Stellen
- personenbezogene Datenauswertung nur ab einer Mindestanzahl ausgefüllter Fragebogen (z. B. 4 oder 5)
- Rückkopplung der Daten und Ableitung von Entwicklungsmaßnahmen für die Führungskräfte in mehrstufigem Prozess
- die bzw. den Vorgesetzte/n der Führungskraft einbeziehen, um Entwicklungsmaßnahmen und Aktionspläne zu vereinbaren
- wenn möglich und sinnvoll abschließend gemeinsamer moderierte Workshop zwischen Führungskraft und Gruppe der Beschäftigten

- Datenschutz durch Auswertung bei externem Institut
- ggf. Ablage in der Personalakte

Mehrquellen-Feedback

- Feedback an Führungskräfte aus verschiedenen Richtungen: Vorgesetzte, Kollegen, Kunden, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Varianten 180-, 270- und 360-Grad-Feedback
- gleich oder ähnlich lautender Fragebogen
- Befragung erfolgt freiwillig und anonym, außer bei dem bzw. der direkten Vorgesetzten
- häufig Einschaltung externer Dienstleister, die auch die Auswertung übernehmen
- Rückkopplung der Daten in mehrstufigen Gesprächssequenzen

Direkte Beteiligung der Beschäftigten

- Matching der Interessen, Prinzip der Freiwilligkeit
- Selbstmeldung zur Programmteilnahme bzw. Teilnahme an Potenzialbeurteilung

Rechte der Beschäftigten

- Recht auf Abbruch oder Unterbrechung eines Entwicklungspfades (Änderung der Karriereziele)
- Recht auf Abbruch der Teilnahme an einem Auswahlverfahren (z. B. AC)
- Reklamationsrechte bei Potenzialbeurteilung
- Gegendarstellung, Einschaltung des Betriebsrats
- bei methodisch anspruchsvollen Verfahren wie AC Wiederholungsanspruch der Beschäftigten
- Beobachtern sollte das Vorliegen einer Teilnahmewiederholung nicht mitgeteilt werden
- Nachteile in der bestehenden Funktion ausschließen, z. B. im Zusammenhang mit Potenzialbeurteilung oder Auswahlverfahren
- Nachteilsausschluss bei Nutzung von Reklamationsrechten
- Informationsrechte der Belegschaft, z. B. über AC-Verfahren

Gemeinsame Arbeitskreise und Ausschüsse

- System der FKE muss langfristig und in abgestimmter Form geplant und betrieben werden
- Abstimmung, Planung und Austausch in gemeinsamen Gremien der Betriebsparteien
- Beratung und Entscheidungsfindung nach Paritätsprinzip, ggf. unter Einschaltung der Einigungsstelle

Rechte des Betriebs- und Personalrats

- regelmäßige Information und Beratung über das gesamte System der FKE
- Informationen, wer als Moderator bzw. Beobachter im AC eingesetzt wird
- Information über angewandte Übungen
- Information über aggregierte Ergebnisse aus der Potenzialbeurteilung
- einvernehmliche Festlegung von Beurteilungsgrundsätzen
- unter bestimmten Voraussetzungen Einblicksrecht in konkrete Ergebnisse für einzelne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter
- Vorschlagsrecht des Betriebsrats für Teilnahme von Beschäftigten an Potenzialbeurteilung, bei Nichteinigung Einigungsstelle
- Einspruchsrecht bei Auswahlentscheidungen
- Betriebsratsvertreter bzw. -vertreterinnen können sich in laufende Prozesse einschalten, so als »stiller Beobachter« im AC oder im Auswahlverfahren
- ggf. Entsendung einer Vertreterin bzw. eines Vertreters ins Managementgremium, in dem Entscheidungen zur FKE getroffen werden

6.2 Ausgangspunkte für die gestaltende Einflussnahme durch die Interessenvertretung

In dieser Auswertung wurden schon bei der Skizzierung der Rahmenbedingungen in Kapitel 1 gewichtige Argumente für die Einführung und längerfristig-systematische Praktizierung eines Konzepts der FKE angeführt. Wenn es zutrifft, dass die Unternehmen im Zuge des demogra-

phischen Wandels zunehmend Probleme mit der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften bekommen, stellt sich die Frage: Gelten diese Argumente nicht auch verstärkt für Unternehmen mittlerer Größenordnung, die kaum in dem hier untersuchten Sample vertreten waren?

Während Großunternehmen mit ihren erheblich größeren Möglichkeiten schon lange versuchen, den Folgen des demographischen Wandels mit erweiterten Konzepten des Personalmarketing oder des »Employer Branding« die Stirn zu bieten, droht vielen kleineren und mittleren Unternehmen die Abkopplung. Auch sie müssen sich zunehmend Gedanken machen, wie sie künftig den Bedarf an Führungskräften decken wollen. Die interne Rekrutierung nach einer Phase gezielter Personalentwicklung ist eine sicherlich noch nicht überall ausgereizte Mobilisierungsquelle.

Für die Interessenvertretungen stellt sich die Frage: Müssen sie immer auf eine entsprechende Initiative des Arbeitgebers warten? Die Argumente sind gewichtig, und was spricht dagegen, wenn ein Betriebsrat in dieser Angelegenheit pro-aktiv vorgeht anstatt zu warten, bis der Arbeitgeber sich bewegt.

Zwar ist die Einführung eines solchen Systems nur in Teilbereichen mitbestimmungspflichtig (vgl. Kap. 6.3), so dass ein Arbeitgeber vermutlich nicht dazu gezwungen werden kann. Aber die Interessenvertretung kann ihn mit sehr guten Argumenten zum Handeln auffordern. Außerdem weist der Gesetzgeber dem Betriebsrat in diesem Bereich durchaus eine aktive Rolle zu. Gemäß § 92 Abs. 2 BetrVG kann der Betriebsrat dem Arbeitgeber »Vorschläge für die Einführung einer Personalplanung und ihre Durchführung machen.«

Unabhängig davon wurde gezeigt, dass das Betreiben eines FKE-Systems für das Unternehmen wichtig und für die Beschäftigten tendenziell vorteilhaft ist. Von daher sollte ein Betriebs- oder Personalrat einer entsprechenden Initiative des Arbeitgebers wohlwollend und aufgeschlossen gegenüberstehen oder sogar selbst die Initiative ergreifen. Ein professionell umgesetztes Konzept nützt dem Betrieb ebenso wie den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Dabei geht es nicht nur um die aufgezeigten unmittelbar positiven Wirkungen wie verstärkte Rekrutierung aus den eigenen Reihen, Schaffung von Entwicklungs- und Entfaltungschancen für die Beschäftigten, Verbesserung von Transparenz und

Nachvollziehbarkeit. Auch die möglichen mittelbaren Wirkungen sind positiv einzuschätzen, insbesondere der Aspekt der Verbesserung der Führungsqualität und der Beziehungen zwischen Führungskräften und ihren Unterstellten.

Mit den dargestellten Kompetenzmodellen verbessern sich die Perspektiven, dass die in Führungspositionen nachrückenden Beschäftigten auch über die zentralen Voraussetzungen verfügen, um diese Position auszufüllen. Kriterien wie persönliche Kompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, Managementkompetenz und hohe Fachkompetenz sind akzeptable und plausible Anforderungen für die Übernahme von Führungspositionen. In diesem Zusammenhang kann der Betriebsrat insbesondere auf eine für die Beschäftigten wichtige Akzentsetzung achten: Da oft bei den Sozialkompetenzen die größten Defizite bestehen, sollte dieses Anforderungsmerkmal unbedingt und mit hohem Gewicht in dem relevanten Kompetenzmodell berücksichtigt sein.

Auch wenn kein gewichtiger Grund für die Interessenvertretung der Belegschaft ersichtlich ist, sich gegen ein FKE-System zu positionieren, kann es andererseits keinen Freibrief für das Unternehmen geben. Denn bei allen damit verbundenen Chancen lauern in den Details oft Risiken und Fallstricke. Es ist die vornehmste Aufgabe der Interessenvertretung, darauf hinzuwirken, dass diese im Vorfeld erkannt und so gut es geht abgewendet werden. Im Text dieser Auswertung wurde auf solche Probleme intensiv aufmerksam gemacht (etwa im Zusammenhang mit der Potenzialbeurteilung), und es wurden aus dem Material heraus Wege aufgezeigt, wie man ihnen mit bestimmten Regelungsmustern entgegenwirken kann.

Dies soll hier nicht wiederholt werden. Aber es sei nochmals auf einen wichtigen Schutzaspekt hingewiesen, gerade gegenüber den nicht unmittelbar beteiligten Beschäftigten. Es ist für ein solches System unverzichtbar, dass unternehmensseitig mit Potenzialaussagen gearbeitet wird. Diese ziehen aber ein mögliches Folgeproblem nach sich, denn mit der Erkennung von »Potenzialträgern« geraten womöglich andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ein Licht von unterentwickelter Leistung und fehlender Perspektive. Der Betriebsrat muss darauf achten, dass das System aufgrund einer indirekten negativen Selektionswirkung nicht zur Identifizierung von vermeintlichen »Minderleistern« (»Low performern«) missbraucht wird. Insbesondere sollte darauf ge-

achtet werden, dass nicht mit Personal-Portfolios oder in ähnlicher Form stigmatisierenden Verfahren gearbeitet wird. Denn man ist dann schnell bei einer Art Kategorienbildung nach Beschäftigten erster, zweiter und dritter Klasse. Solche »Kästchen« wie in einem Personal-Portfolio sind nicht nur unwürdig, sie wirken für die »Verlierer« auch unnötig demotivierend. Auf diese Weise werden zahlreiche gute und in ihrer Position leistungsfähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter völlig unnötig abgewertet. Zudem tragen »Minderleister«-Debatten oft destruktive Züge in Arbeitsgruppen hinein. Der Betriebsrat sollte daher in diesem Punkt sehr wachsam sein.

Ein abschließendes Wort gilt der Gestaltung von Führungsfeedbacks oder Mehrquellen-Feedbacks. Auch diese Verfahren sind aus Sicht der Beschäftigten sehr zu begrüßen, weil sie zu einer Verbesserung der Führungsqualität beitragen können. Wichtig ist, die beurteilenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor möglichen Repressionen zu schützen. Dafür wurden Regelungsmöglichkeiten aufgezeigt (z. B. Anonymität), die in der Praxis nach den Befunden der Auswertung auch weit verbreitet sind. Allerdings sollten diese Verfahren für die Vorgesetzten unbedingt obligatorisch sein. Denn im Falle einer freiwilligen Teilnahme besteht die Gefahr, dass eher die Führungskräfte davon Gebrauch machen, die es am wenigsten nötig haben.

6.3 Wesentliche rechtliche Grundlagen

Die Systeme und Einzelverfahren der FKE werden von vielen Rechtsnormen tangiert – teils individualrechtlicher, teils kollektivrechtlicher Art. Diese werden hier nicht erschöpfend, jedoch in ihren wichtigsten Zügen dargestellt.

Zudem erfolgt im kollektivrechtlichen Bereich eine Beschränkung auf die Regelung im Geltungsbereich des Betriebsverfassungsgesetzes (BetrVG). Die Einbeziehung von Organisationen des öffentlichen Dienstes nach Maßgabe der verschiedenen Personalvertretungsgesetze unterbleibt, um die Komplexität zu reduzieren und weil nur wenige Vereinbarungen aus diesem Bereich im untersuchten Sample enthalten sind.

Das Personalvertretungsrecht enthält zudem in weiten Bereichen analoge Rechtsnormen zu denen des BetrVG, so dass sich der betroffene Personalrat weitgehend an den Bestimmungen dieses Gesetzes orientieren und diese auf seinen Bereich übertragen kann.

Individualrechtliche Grundlagen

In individualrechtlicher Hinsicht ist insbesondere auf den § 82 Abs. 2 BetrVG hinzuweisen: »Der Arbeitnehmer kann verlangen, [...] dass mit ihm die Beurteilung seiner Leistungen sowie die Möglichkeiten seiner beruflichen Entwicklung im Betrieb erörtert werden.« Die »zuständige Stelle« im Sinne des § 82 Abs. 1 BetrVG ist in der Regel die bzw. der Vorgesetzte. Sie bzw. er ist nach entsprechender Aufforderung durch die oder den Beschäftigten verpflichtet, die Beurteilung der Leistungen sowie die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten mit ihr/ihm zu erörtern. Dabei kann die bzw. der Beschäftigte ein Mitglied des Betriebsrats nach ihrer/seiner Wahl hinzuziehen.

Probleme hinsichtlich der Erörterung der beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten können dann auftauchen, wenn die direkte Führungskraft nicht in der Lage ist, hierzu kompetente Aussagen zu treffen, besonders was die Darlegung der zu erwartenden betrieblichen Situation in der Zukunft und die sich daraus ergebenden Folgen für die beruflichen Entwicklungschancen angeht. Diese Schwierigkeit ändert jedoch nichts an dem Anspruch der Beschäftigten, ein solches Gespräch mit einer entsprechend kompetenten Person führen zu können (Däubler u. a. 2012, Rn. 10 zu § 82 BetrVG). Es besteht aber selbstredend kein Anspruch auf verbindliche Zusagen hinsichtlich der beruflichen Förderung und Entwicklung. Nur wenn solche Zusagen vom Arbeitgeber gemacht werden, können sie unter Umständen Rechtswirkung nach sich ziehen und dem Betriebsrat einen Grund geben, die Zustimmung bei personellen Einzelmaßnahmen nach § 99 Abs. 2 Nr. 3 BetrVG zu verweigern (ebd., Rn. 12 zu § 82 BetrVG).

Einfluss des Betriebsrats bei der Gestaltung von Systemen der Führungskräfteentwicklung

Was die kollektivrechtliche Einordnung des Sachverhalts angeht, ergibt sich schon aus dem Facettenreichtum der FKE mit diversen Komponenten und Einzelinstrumenten, dass es mehrere und in Bezug auf die

Reichweite der Rechte des Betriebsrats unterschiedliche Berührungspunkte zu Bestimmungen des BetrVG gibt.

Die Einführung und Praktizierung eines Gesamtsystems der FKE mit Elementen wie Karriere- und Nachfolgeplanung und differenzierten Entwicklungspfaden wird man zunächst als Maßnahme der Personalplanung klassifizieren müssen, die dem Informations- und Beratungsrecht des Betriebsrats nach § 92 Abs. 1 BetrVG unterliegt. Nach dieser Vorschrift hat der Arbeitgeber den Betriebsrat über die Personalplanung sowie die sich daraus ergebenden personellen Maßnahmen und Maßnahmen der Berufsbildung anhand von Unterlagen rechtzeitig und umfassend zu unterrichten. Er hat ferner mit dem Betriebsrat über Art und Umfang der erforderlichen Maßnahmen und die Vermeidung von Härten zu beraten.

Die Personalplanung besteht nach gängigem Verständnis aus den Bereichen

- Personalbedarfsplanung: Danach wird festgelegt, wie viele Arbeitskräfte mit welcher Qualifikation zu einem bestimmten Zeitpunkt für eine bestimmte Dauer an einem bestimmten Ort zur Verfügung stehen müssen;
- (interne) Personalbeschaffung: Hierbei geht es um die rechtzeitige Bereitstellung der mit Hilfe der Personalbedarfsplanung ermittelten Anzahl von Beschäftigten, die über eine den Arbeitsplatzanforderungen entsprechende Qualifikation verfügen;
- Personalentwicklungsplanung: In deren Mittelpunkt steht die Anpassung der Qualifikation der Beschäftigten an die vom Unternehmen gestellten Arbeitsplatzanforderungen;
- Personaleinsatzplanung: Sie hat die bestmögliche Eingliederung der verfügbaren Arbeitskräfte in die betrieblichen Prozesse der Leistungserstellung zum Gegenstand (»die richtige Frau/der richtige Mann an den richtigen Platz«);
- Personalabbauplanung.

Bei den Systemen zur FKE geht es um Ziele wie Qualifikationsbedarfsermittlung, Fundierung von Personalentscheidungen, Ermittlung von (Führungskräfte-)Potenzial usw. Damit fällt ihre Einführung und Anwendung regelmäßig in den informations- und beratungspflichtigen Bereich von § 92 Abs. 1 BetrVG.

Im Folgenden ist zu prüfen, ob es im Bereich von Einzelinstrumenten

der FKE nicht weitergehende Einflussmöglichkeiten für die Betriebsräte gibt. Maßgeblich für diese Prüfung sind zunächst die in Abschnitt 2.2.2 bis 2.2.4 dieser Auswertung erörterten Einzelinstrumente

- Kompetenzmodelle
- Stellenanforderungsbezogene Maßnahmen
- Personenbezogene Bewertungsverfahren
- Maßnahmen der Übersichtsplanung
- Maßnahmen der individuellen Entwicklungsplanung
- Maßnahmen der konkreten Führungskräfteentwicklung
- Maßnahmen zur Datenablage und zum Datenschutz.

Ferner wird noch auf die einschlägigen Bereiche

- Auswahlrichtlinien (→ Glossar) und
- Personelle Einzelmaßnahmen

einzugehen sein.

Kompetenzmodelle

Bei der Einführung eines Kompetenzmodells handelt es sich zunächst um eine Angelegenheit der Personalentwicklungsplanung, die informations- und beratungspflichtig nach § 92 Abs. 1 BetrVG ist. Etwas anderes gilt dann, wenn die Kriterien des Kompetenzmodells unmittelbar zu personenbezogenen Bewertungsprozessen herangezogen werden. In diesem Fall handelt es sich um mitbestimmungspflichtige allgemeine Beurteilungsgrundsätze (siehe im Folgenden).

Stellenanforderungsbezogene Maßnahmen

Stellenanforderungsbezogene Maßnahmen wie die Festlegung von Anforderungsprofilen oder Stellenbeschreibungen sind laut herrschender Rechtsprechung nicht mitbestimmungspflichtig: »Anforderungsprofile, in denen für einen bestimmten Arbeitsplatz die fachlichen, persönlichen und sonstigen Anforderungen abstrakt festgelegt werden, die ein Stelleninhaber erfüllen soll, sind keine Auswahlrichtlinien nach § 95 BetrVG. Die nach dem Inhalt von Auswahlrichtlinien bei personellen Einzelmaßnahmen zu beachtenden fachlichen und persönlichen Voraussetzungen, die der betroffene Arbeitnehmer erfüllen soll, sind nicht mit den in Anforderungsprofilen festgelegten und persönlichen Anforderungen identisch und durch diese nicht bindend vorgegeben« (BAG vom 31. 5. 1983 – 1 ABR 6/80).

Auch für die Erstellung von Stellenbeschreibungen hat das Bundesarbeitsgericht (BAG) eine Mitbestimmungspflichtigkeit verneint (BAG vom 31. 1. 1984 – 1 ABR 63/81). Diese Entscheidungen werden in der juristischen Literatur teilweise kritisiert, weil es starke Argumente für die Annahme gibt, dass die Festlegung von Anforderungsprofilen gleichbedeutend mit der Formulierung von Auswahlrichtlinien ist (vgl. z. B. Däubler u. a. 2012, Rn. 6 zu § 95 BetrVG). Dessen ungeachtet gibt es aber keine Zweifel, dass der Betriebsrat im Zusammenhang mit Systemen der FKE bei der Gestaltung von personenbezogenen Bewertungsverfahren eine starke Position hat.

Personenbezogene Bewertungsverfahren

Verfahren zur Potenzialbeurteilung, die im Rahmen eines Systems der FKE eingesetzt werden, unterliegen der Mitbestimmung des Betriebsrats. Es handelt sich im Regelfall sowohl um »Personalfragebogen« nach § 94 Abs. 1 BetrVG als auch um »allgemeine Beurteilungsgrundsätze« nach § 94 Abs. 2 BetrVG.

Nach § 94 Abs. 1 BetrVG muss die Interessenvertretung dem Einsatz von Personalfragebogen zustimmen. Nach der herrschenden juristischen Meinung ist dabei der betriebsverfassungsrechtliche Begriff Personalfragebogen weit auszulegen. Man hat darunter zu verstehen »formularmäßig gefasste Zusammenstellungen von Fragen, die ein Bewerber [= ArbN, Arbeitnehmer] beantworten soll. Sie sollen Aufschluss über die Person, Kenntnisse und Fertigkeiten des Befragten geben. [...] Erfasst werden sowohl Fragebogen für die schon im Betrieb tätigen ArbN, als auch Einstellungsfragebogen für Bewerber« (Fitting u. a. 2010, Rn. 6 zu § 94 BetrVG).

Das Mitbestimmungsrecht bezieht sich nicht nur auf originäre, etwa bei einem Einstellungsinterview benutzte Fragebogen, sondern ist prinzipiell auch auf andere Verfahren und Techniken zu analogen Zwecksetzungen anzuwenden, wie etwa die Durchführung von Interviews oder den Einsatz eines Testverfahrens. Dazu gehören z. B. standardisierte Bewertungsbogen (Checklisten), die zur Bewertung von Beschäftigten bzw. Bewerberinnen und Bewerbern angewandt werden und nicht von den Betroffenen selbst unmittelbar beantwortet werden müssen. Ausdrücklich werden Potenzialanalysen und Assessment Center genannt, die als Personalfragebogen im Sinne dieser Norm zu klassifizieren sind (vgl. ebd., Rn. 26 zu § 94 BetrVG).

Nach § 94 Abs. 2 BetrVG hat der Betriebsrat ferner ein Mitbestimmungsrecht bei der Aufstellung allgemeiner Beurteilungsgrundsätze. Nach herrschender juristischer Meinung sind darunter alle Regeln, Richtlinien oder Systeme zur fachlichen oder persönlichen Bewertung neu einzustellender Bewerberinnen bzw. Bewerber oder bereits Beschäftigter zu sehen. Allgemeine Grundsätze sollen eine einheitliche Handhabung gewährleisten. Beurteilungsgegenstand müssen nicht zwingend Leistungs- und Verhaltensmerkmale sein, auch Beurteilungen zur Erfassung der Eignung von Beschäftigten (Potenzialbeurteilungen) unterliegen dieser Rechtsnorm (vgl. ausführlich und speziell dazu Jedzig 1996). Der Mitbestimmungsanspruch wird abgeleitet aus der potenziellen Folgenträchtigkeit von Beurteilungen. Er soll gewährleisten, dass sachgerecht beurteilt wird und die Persönlichkeitssphäre der Beschäftigten vor ungerechtfertigten Zugriffen des Arbeitgebers geschützt bleibt.

Auch solche Verfahren sind im Sinne des BetrVG allgemeine Beurteilungsgrundsätze, die »nur« einzelne Bereiche, Abteilungen oder dergleichen bzw. Gruppen von Beschäftigten wie z. B. Potenzialkandidatinnen und -kandidaten betreffen. Auch sind allgemeine Beurteilungsgrundsätze nicht an eine bestimmte, feststehende Methodik gebunden. Entscheidend ist, dass es sich um ein allgemeines, regelhaftes System handelt, mit dem Werturteile von Personen über im Betrieb Beschäftigte bzw. über externe Bewerberinnen und Bewerber generiert werden sollen.

Allerdings gibt es bei der Mitbestimmung auch Grenzen. Nach herrschender Auffassung ist der Interessenvertretung kein Initiativrecht zuerkannt, d. h. der Betriebsrat kann den Arbeitgeber nicht dazu zwingen, allgemeine Beurteilungsgrundsätze einzuführen. Außerdem muss es sich um personenbezogene Bewertungsvorgänge und nicht um arbeitsplatzbezogene Analysen handeln. Grenzen der Einflussnahme ergeben sich ferner daraus, dass § 94 Abs. 2 dem Betriebsrat kein Mitbestimmungsrecht bei den einzelnen Beurteilungsvorgängen zubilligt. Das Mitbestimmungsrecht ist beschränkt auf die »Infrastruktur« des eingesetzten Verfahrens; oder zeitlich ausgedrückt: auf die den eigentlichen Beurteilungsvorgängen vorangehenden Aktivitäten.

Kommt zwischen Betriebsrat und Arbeitgeber keine Einigung über die inhaltliche Gestaltung von Personalfragebogen bzw. Beurteilungsgrundsätzen zustande, entscheidet die Einigungsstelle. Übrigens gelten auch die in Kap. 2.5 behandelten Führungsfeedbacks sowie die Mehrquellen-

Feedbacks (Kap. 2.6) als mitbestimmungspflichtige allgemeine Beurteilungsgrundsätze.

Maßnahmen der Übersichtsplanung

Bei den Maßnahmen, mit denen sich der Arbeitgeber eine Übersicht (etwa über die Verteilung von Potenzialträgern, abteilungsbezogene Bedarfe, Nachfolgefragen) verschafft, handelt es sich zunächst um eine Angelegenheit der Personalplanung (§ 92 Abs. 1 BetrVG). Etwas anderes gilt dann, wenn der Arbeitgeber bei dieser Übersichtsplanung Bewertungsverfahren (wie z. B. das bedenkliche Personal-Portfolio) einsetzt. In diesem Fall werden allgemeine Beurteilungsgrundsätze sowie ggf. Personalfragebogen benutzt, die wie dargestellt der ausdrücklichen Zustimmung des Betriebsrats bedürfen.

Maßnahmen der individuellen Entwicklungsplanung

Wenn eine Arbeitnehmerin oder ein Arbeitnehmer etwa im Nachgang zu einer Potenzialeinschätzung mit der Führungskraft und/oder Beschäftigten aus dem Personalressort ein Entwicklungsgespräch führt und eine individuelle Entwicklungsplanung vornimmt, ist darin im Regelfall kein mitbestimmungspflichtiger Tatbestand zu sehen. Allerdings ist der Mitarbeiterin bzw. dem Mitarbeiter in rechtsanaloger Anwendung des § 82 Abs. 2 BetrVG das Recht zuzuerkennen, zu diesem Gespräch ein Mitglied des Betriebsrats hinzuzuziehen.
Etwas anderes gilt natürlich für ein »reguläres« Mitarbeitergespräch, in dem unter anderem über Entwicklungsperspektiven geredet wird. Bei der Systematik zur Durchführung dieses Gesprächs (z. B. Beurteilungskriterien) ist sehr wohl von einer Mitbestimmungspflichtigkeit nach § 94 Abs. 2 BetrVG (Allgemeine Beurteilungsgrundsätze) auszugehen.

Maßnahmen der konkreten Führungskräfteentwicklung

Bei den konkreten Maßnahmen zur Führungskräfteentwicklung (Weiterbildungsmaßnahmen, Job Rotation, Coaching usw.) ist jeweils zu prüfen, ob sie »berufsbildenden Charakter« aufweisen. Damit ist die komplizierte Rechtsmaterie aus dem Umfeld der §§ 96–98 BetrVG angesprochen, die hier nur gestreift werden kann (vgl. ausführlich Hammer 1990). § 98 BetrVG spricht dem Betriebsrat in Abs. 1 bei der Durchführung von Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung ein uneinge-

schränktes Mitbestimmungsrecht zu, das im Konfliktfall über die Einigungsstelle durchgesetzt werden kann.
(Mitbestimmungspflichtige) Maßnahmen der betrieblichen Berufsbildung sind nach der Rechtsprechung durch folgende Merkmale charakterisiert:

- Sie verschaffen den Beschäftigten die zur Ausfüllung ihres Arbeitsplatzes und ihrer beruflichen Tätigkeit notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen.
- Sie sind von Bedeutung für ihr soziales Schicksal und ihren beruflichen Werdegang.
- Sie sind in ihrer Rechtsinterpretation offen gegenüber neuen Entwicklungen in der betrieblichen Wirklichkeit (Unabgeschlossenheit, Offenheit und Dynamik des Berufsbildungsbegriffes).

Nicht der Mitbestimmung nach § 98 BetrVG unterliegen die so genannten »Einweisungsmaßnahmen« nach § 81 BetrVG. Die auf einen konkreten Arbeitsplatz bezogenen Einweisungen setzen voraus, dass die bzw. der Beschäftigte die für die Ausübung der Tätigkeit an diesem Arbeitsplatz erforderlichen Kenntnisse und Erfahrungen bereits besitzt. Nur auf der Grundlage dieser Kenntnisse und Erfahrungen können ihr bzw. ihm Aufgaben und Tätigkeiten im Betrieb zugewiesen werden.
Die Maßnahmen der FKE sollen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ja erst die zur Ausfüllung eines anderen, in der Regel höherwertigen Arbeitsplatzes notwendigen Kenntnisse und Erfahrungen verschaffen. Daher darf man für den Regelfall davon ausgehen, dass sie berufsbildender Art sind und damit die Mitbestimmung nach § 98 Abs. 1 BetrVG gegeben ist.

Maßnahmen zu Datenablage und Datenschutz

Mitbestimmungsrechte des Betriebsrats im Zusammenhang mit der Einführung und Praktizierung von Systemen der FKE ergeben sich des Weiteren im Zusammenhang mit der Gestaltung von Maßnahmen zur Datenablage und zum Datenschutz. So hat z. B. der Betriebsrat auch dann nach § 94 Abs. 2 BetrVG mitzubestimmen, wenn die Beurteilungsgrundsätze in Form eines Programms für eine elektronische Datenverarbeitung erstellt werden, etwa indem Beurteilungsdaten in standardisierter Form gespeichert und verarbeitet werden (Fitting u. a. 2010, Rn. 30 zu § 94 BetrVG).

Will der Arbeitgeber Daten im Zusammenhang mit dem FKE-System aus personenbezogenen Bewertungen in ein EDV-System einspeisen, hat der Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht nach § 87 Abs. 1 Nr. 6 BetrVG (Leistungs- und Verhaltenskontrolle). Dabei ist völlig unerheblich, ob die Daten von einer technischen Einrichtung erhoben oder z. B. aus einem Gesprächs- oder Beurteilungsbogen in das EDV-System übertragen werden und damit einer EDV-mäßigen Auswertung zugeführt werden können.
Das Mitbestimmungsrecht des Betriebsrats besteht deshalb, weil es sich in jedem Fall um eine technische Einrichtung handelt, mit der das Verhalten und die Leistung von Beschäftigten kontrolliert werden können. Es kommt dabei nicht auf den subjektiven Willen des Arbeitgebers an; vielmehr ist für das Mitbestimmungsrecht ausschlaggebend, dass dem einzelnen Beschäftigten objektiv verhaltens- oder leistungsbezogene Daten zugeordnet werden können. Schon die bloße Erhebung von Beurteilungsdaten einzelner Beschäftigter ist mitbestimmungspflichtig, um den Schutz der Persönlichkeitssphäre der Beschäftigten zu gewährleisten.

Auswahlrichtlinien

Schließlich ist § 95 Abs. 1 BetrVG im Zusammenhang mit der FKE als wesentliche Quelle von Mitbestimmungsrechten des Betriebsrats anzuführen. Diese Bestimmung billigt dem Betriebsrat ein Mitbestimmungsrecht bei der Aufstellung von Auswahlrichtlinien zu. Auswahlrichtlinien sind »abstrakt-generelle Grundsätze, welche die für die jeweilige Personalauswahl maßgeblichen fachlichen, persönlichen und sozialen Gesichtspunkte gewichten [...]. Sie können bestimmen, welche Gesichtspunkte bei personellen Einzelmaßnahmen im Hinblick auf die ArbN [Arbeitnehmer] zu berücksichtigen sind oder außer Betracht zu bleiben haben.« (Fitting u. a. 2010, Rn. 7 zu § 95 BetrVG)
Aus seinem Charakter als Entscheidungshilfe, die dazu beitragen soll, personelle Einzelmaßnahmen mehr oder minder stark vorherzubestimmen und zu »verobjektivieren«, ergibt sich der mögliche Bezug eines Systems der FKE zu dieser Bestimmung. Sofern die Ergebnisse der Verfahren maßgeblich die Entscheidung z. B. für Versetzungen, Nachfolgen usw. beeinflussen, kann von einer Auswahlrichtlinie ausgegangen werden, die die Mitbestimmung des Betriebsrats nach § 95 Abs. 1 auslöst.

»Eine AuswahlRL [Auswahlrichtlinie] liegt vor, wenn der Arb.geb. [Arbeitgeber] seine Personalentscheidungen nach einem konkreten Auswahlsystem trifft.« (Fitting u. a. 2010, BetrVG, § 95 Rn. 9). Damit wird deutlich, dass auch die im untersuchten Material enthaltenen Verfahren zur Führungskräfteauswahl (vgl. Kap. 2.4) betriebsverfassungsrechtlich als Auswahlrichtlinien zu interpretieren sind.
Interessant ist an § 95 BetrVG ferner, dass der Betriebsrat nach Abs. 2 in Bezug auf die zu beachtenden fachlichen und persönlichen Voraussetzungen und sozialen Gesichtspunkte von sich aus die Aufstellung von Auswahlrichtlinien verlangen kann (Initiativrecht), sofern das Unternehmen mehr als 500 Beschäftigte hat.

Personelle Einzelmaßnahmen

Zu erwähnen ist schließlich der Bezug der hier behandelten Systeme und Verfahren zu personellen Einzelmaßnahmen. Kommt es im Zusammenhang damit z. B. zu Versetzungen von einzelnen Beschäftigten, muss der Arbeitgeber nach § 99 BetrVG die Zustimmung des Betriebsrats einholen. Dieser kann die Zustimmung aber nur dann verweigern, wenn einer der im Gesetz in § 99 Abs. 2 BetrVG genannten Gründe dafür vorliegt (z. B. Verstoß gegen ein Gesetz, eine Verordnung, eine Bestimmung im Tarifvertrag oder in einer Betriebsvereinbarung, Befürchtung einer ungerechtfertigten Benachteiligung der/des Betroffenen). Verweigert der Betriebsrat aus einem der genannten Gründe die Zustimmung, muss der Arbeitgeber das Arbeitsgericht anrufen mit dem Antrag, diese Zustimmung zu ersetzen.

7. Bestand der Vereinbarungen

Das Sample der hier dokumentierten Auswertung bestand ursprünglich aus 91 Dokumenten. Geregelt werden damit jeweils Verfahren, die in unterschiedlichen Zusammenhängen mit der Zielgruppe Führungskräfte zu tun haben. Allerdings hat sich bei der Sichtung des Materials herausgestellt, dass ein nennenswerter Teil der Vereinbarungen sehr spezielle Themen behandelt, die die Problematik der Führungskräfteentwicklung nicht oder kaum tangieren. Darin geht es z. B. um Fragen des Gesundheitsschutzes, des Einsatzes in Servicebereichen, ferner um Vergütungsfragen, Grundsätze der Führung in Zusammenarbeit, die Einstellung, Einführung und Unterweisung neuer Führungskräfte, die Abgrenzung von AT- und Leitenden Angestellten usw. Diese 37 Dokumente wurden ausgesondert, so dass das »bereinigte« Sample aus 54 Vereinbarungen oder ähnlichen Materialien besteht. Nach dem Regelungsgegenstand oder -schwerpunkt lassen sich die Dokumente in folgende vier Gruppen einteilen.

Regelungsgegenstand	Anzahl
Konzept der Führungskräfteentwicklung allgemein	4
Potenzialbeurteilung	25
Führungskräfteauswahl	8
Führungsfeedback/Mehrquellen-Feedback	17
Gesamt	**54**

Tabelle 1: *Vereinbarungen nach Regelungsgegenstand oder -schwerpunkt*

Nach der Art der Vereinbarung verteilen sich die untersuchten Materialien wie folgt.

Art der Vereinbarung	Anzahl
Betriebsvereinbarung	14
Betriebsvereinbarungs-Entwurf	2
Dienstvereinbarung	2
Gesamtbetriebsvereinbarung	22
Konzernbetriebsvereinbarung	6
Rahmenvereinbarung	3
Richtlinie	3
Leitfaden	2
Gesamt	**54**

Tabelle 2: *Art und Anzahl der Vereinbarung*

Auch die Verteilung nach Branchen ist sehr unterschiedlich. Im privatwirtschaftlichen Bereich dominieren deutlich Dienstleistungs- gegenüber Industrieunternehmen. Im öffentlichen Sektor scheint das Thema nach der Zahl der Materialien zu urteilen nur eine untergeordnete Rolle zu spielen.

Branche	Anzahl
Industrie und verarbeitendes Gewerbe	**12**
Chemische Industrie	5
Ernährungsgewerbe	2
Mess-, Steuer- und Regelungstechnik	2
Metallerzeugung und -bearbeitung	1
Metallverarbeitung	1
Nachrichtentechnik/Unterhaltungs-, Automobilelektronik	1

Branche	Anzahl
Privatwirtschaftliche Dienstleistungen	**38**
Datenverarbeitung u. Softwareentwicklung	4
Einzelhandel (ohne Kfz.)	2
Großhandel (ohne Kfz.)	1
Kreditgewerbe	9
Landverkehr	6
Luftverkehr	1
Sonstige Verkehrsdienstleister	1
Telekommunikationsdienstleister	4
Unternehmensbezogene Dienstleistungen	6
Versicherungsgewerbe	4
Öffentlicher Dienst und Verbände	**4**
Kreditgewerbe (öffentlich)	2
Öffentliche Verwaltung	2
Gesamt	**54**

Tabelle 3: *Verteilung der Vereinbarungen nach Branchen*

Das Alter der Vereinbarungen und der anderen Dokumente verteilt sich recht gleichmäßig auf die letzten 30 Jahre. Ein relativ großer Teil – 6 der 54 Dokumente – stammen aus der Zeit von 1993 oder früher. Die älteste Vereinbarung ist aus dem Jahr 1980, die jüngste aus dem Jahr 2010.

Abschlussjahr	**Anzahl**
1993 und früher	6
1996	4
1997	3
1998	3
1999	1
2000	2
2001	4
2002	2
2003	2
2004	4
2005	5
2006	6
2007	5
2008	5
2009	1
2010	1
Gesamt	**54**

Tabelle 4: *Abschlussjahr der Vereinbarungen*

Glossar

Anforderungsprofile

Anforderungsprofile werden für einzelne Positionen (oder Positionsfamilien) im Unternehmen personenunabhängig festgelegt. Dabei werden auf Grundlage einer Analyse und Bewertung der Stellenanforderungen die jeweils benötigten (oder zumindest wünschenswerten) Voraussetzungen und Kompetenzen einer für die jeweilige Position geeignet erscheinenden Person festgehalten.

Assessment Center

Beim Assessment Center (AC) handelt es sich um ein Verfahren der → Potenzialbeurteilung und/oder der Personalauswahl, in dessen Mittelpunkt ein- bis viertägige Veranstaltungen mit einer standardisierten Folge von Aktivitäten stehen. Darin sollen mehrere (meist sechs bis zwölf) betriebsinterne oder externe Kandidatinnen und Kandidaten gleichzeitig ihr Potenzial für Führungs- oder Führungsnachwuchspositionen unter Beweis stellen. Die Anforderungen (→ Anforderungsprofile) werden »übersetzt« in beobachtbare Merkmale, die sich in AC-Übungen mehrfach erfassen lassen. Neben den Kandidatinnen und Kandidaten, die die Übungen zu absolvieren haben, treten als weitere Akteure Moderatorinnen bzw. Moderatoren, die die Veranstaltung steuern und strukturieren, sowie die Beobachterinnen und Beobachter in Erscheinung. Ihnen obliegt die eigentliche Bewertungsaufgabe. Nach Abschluss der Übungen werden die Ergebnisse der Beobachtenden gemeinsam ausgewertet, diskutiert und zu einer gemeinsamen Beurteilung der einzelnen Kandidatinnen und Kandidaten verdichtet (so genannte Beobachter-Konferenz). Die Ergebnisse werden in einem Gutachten schriftlich festgehalten und in einem Feedback-Gespräch an die einzelnen Kandidatinnen bzw. Kandidaten zurückgekoppelt.

Auswahlrichtlinien

Begriff aus dem BetrVG: Allgemeine Grundsätze, die die für Personalauswahlprozesse maßgeblichen fachlichen, persönlichen und sozialen Gesichtspunkte definieren und gewichten. Als Entscheidungshilfe sollen sie dazu beitragen, die Prozesse, die einer Personalauswahl zugrunde liegen, zu vereinheitlichen sowie sachgerecht und nachvollziehbar zu gestalten.

Beurteilungsgrundsätze

Im Sinne des BetrVG allgemeine Regeln, Richtlinien oder Systeme zur fachlichen oder persönlichen Bewertung neu einzustellender Bewerberinnen und Bewerber oder bereits Beschäftigter. Sie sollen eine einheitliche Handhabung gewährleisten. Beurteilungsgegenstand können Leistungs- und Verhaltensmerkmale sein; aber auch wertende Analysen zur Erfassung der Eignung von Beschäftigten (→ Potenzialbeurteilungen) etwa für Führungsnachwuchspositionen sind in der Regel allgemeine Beurteilungsgrundsätze. Sie sollen gewährleisten, dass sachgerecht beurteilt wird und die Persönlichkeitssphäre der Beschäftigten vor ungerechtfertigten Zugriffen des Arbeitgebers geschützt bleibt.

Führungsfeedback

Beurteilungsverfahren, bei dem die übliche Beurteilungsrichtung von oben nach unten umgekehrt wird (Vorgesetztenbeurteilung). Das heißt: Die unterstellten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bewerten das Führungsverhalten ihrer bzw. ihres Vorgesetzten mithilfe eines standardisierten Fragebogens in anonymer Form. Dieser wird in der Regel von dritten Stellen, z. B. einem externen Institut, ausgewertet. Damit soll der Führungskraft eine Rückmeldung über ihre Personalführung vermittelt werden, aus der konkrete Verbesserungen (z. B. Trainings, Coaching) abgeleitet werden sollen.

Führungskräfteentwicklung

Umfassendes, bewusst gestaltetes und aus mehreren Einzelinstrumenten bestehendes Konzept eines Unternehmens, um Führungskräfte und andere Fachkräfte (z. B. Spezialisten) aus den eigenen Reihen zu rekrutieren. Dies setzt in der Regel voraus, dass mittels einer → Potenzialbeurteilung eine entsprechende Eignung der Mitarbeiterin bzw. des Mit-

arbeiters festgestellt wurde und sie bzw. er mit der Führungskräfteentwicklung einverstanden ist (»Matching«). Entsprechend werden die Beschäftigten bestimmten → Karrierepfaden zugeordnet, wobei sie nach Maßgabe eines individuellen Entwicklungsplans in einem Zeithorizont von zwei bis vier Jahren zugehörige Qualifizierungsmaßnahmen absolvieren.

Karrierepfade

Auch Laufbahn- oder Entwicklungspfade. Sie werden sozusagen als differenzierende Leitplanken für die → Führungskräfteentwicklung festgelegt. Dabei handelt es sich um charakteristische, vom Unternehmen häufig benötigte Positionsfolgen, die mit entsprechenden → Anforderungsprofilen sowie zugehörigen Maßnahmen der Führungskräfteentwicklung unterlegt sind. In der Regel absolvieren die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aufgrund einer → Potenzialbeurteilung je nach Eignung einen bestimmten Karrierepfad, z. B. Führungslaufbahn, Fachlaufbahn, Projektlaufbahn.

Kompetenzmodelle

Kompetenzmodelle sind Kriteriensysteme, an denen sich ein System der → Führungskräfteentwicklung orientiert. Dabei werden drei bis sechs Kompetenzen unterschieden und zum Teil mit Subkriterien unterlegt (z. B. Fach-, Methoden-, Sozial- und persönliche Kompetenz). Diese Modelle bilden den Bezugspunkt z. B. für → Potenzialbeurteilungen von Beschäftigten, von individuellen Entwicklungsplänen und anderen personenbezogenen Instrumenten. Zum Teil werden je nach Zielebene Ausprägungsintensitäten definiert.

Mehrquellen-Feedback

Das Mehrquellen-Feedback gleicht in Struktur und Vorgehensweise dem → Führungsfeedback. Allerdings wird im Vergleich zu diesem Instrument die Informationsbasis durch eine Ausweitung der Gruppe der Beurteilenden vergrößert. Je nachdem, wie viele und welche Gruppen an dem Prozess beteiligt werden, spricht man von einem 180-, 270- oder 360-Grad-Feedback. Das heißt: Es werden Bewertungen verschiedener Bezugspersonen – nicht nur der Beschäftigten, sondern auch der Vorgesetzten, Kollegen und Kunden – zusammengeführt, um eine Selbstbe-

urteilung ergänzt und in Gesprächen oder in moderierten Workshops an die Führungskraft zurückgespiegelt.

Potenzialbeurteilung

Die Potenzialbeurteilung gibt Aufschluss über Fähigkeiten und Eignungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, etwa als künftige Führungskraft. Während bei der normalen Personalbeurteilung durch die direkte Führungskraft die Leistung und das Verhalten der Beschäftigten in der Vergangenheit (z. B. im zurückliegenden Jahr) bewertet wird, geht es bei der Potenzialbeurteilung um eine zukunftsorientierte Betrachtung der Eignung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern für andere, in der Regel (aber nicht zwingend) hierarchiehöhere Stellen. Ein methodisch besonders anspruchsvolles Verfahren der Potenzialbeurteilung ist das → Assessment Center.

Sozialkompetenz

Sozialkompetenzen sind ein zentraler Bestandteil von → Kompetenzmodellen. Dabei geht es um die Fähigkeit und Bereitschaft zu Kommunikation, konstruktiver Kooperation, Beteiligung und Zusammenarbeit in der Gruppe. Sozialkompetenzen erfordern von den Führungskräften bzw. von den Beschäftigten, sich gegenseitig zu helfen und zu akzeptieren, zu kommunizieren, in Teams zusammenzuarbeiten, die anderen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen in ihrem Anders-Sein anzunehmen und zu verstehen, Meinungsverschiedenheiten auszuhalten sowie konstruktiv Konflikte auszutragen und lösen zu können.

Literatur- und Internethinweise

Literatur

Breisig, T. (2012): Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

Breisig, T./Schulze, H. (1998): Das mitbestimmte Assessment Center, Baden-Baden.

Busse, G./Heidemann, W. (2012): Betriebliche Weiterbildung, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, 3. Aufl., Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

Däubler, W./Kittner, M./Klebe, T./Wedde, P. (Hg.) (2012): Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung und EBR-Gesetz, 13. Aufl., Frankfurt am Main.

Drumm, H. J. (2000): Personalwirtschaftslehre, 4. Aufl., Berlin u. a.

Felger, S./Paul-Kohlhoff, A. (2004): Human Resource Management, edition der Hans Böckler Stiftung Nr. 102, Düsseldorf.

Fitting, K./Engels, G./Schmidt, I./Trebinger, Y./Linsenmaier, W. (Hg.) (2010): Betriebsverfassungsgesetz mit Wahlordnung, Handkommentar, 25. Aufl., München.

Hammer, U. (1990): Berufsbildung und Betriebsverfassung, Baden-Baden.

Hinrichs, S. (2009): Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarungen, Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Hans-Böckler-Stiftung (Hg.), Frankfurt am Main.

Jedzig, J. (1996): Mitbestimmung bei Einführung von Verfahren zur Potentialanalyse von Arbeitnehmern, in: Der Betrieb, Nr. 26/1996, S. 1337–1342.

Klein-Schneider, H. (Hg.) (2003): Interner Arbeitsmarkt. Beschäftigung und Personalentwicklung in Unternehmen und Verwaltungen, Frankfurt am Main.

Kompa, A. (1990): Assessment Center. Bestandsaufnahme und Kritik, 2. Aufl., München u. Mering.
Neuberger, O. (2000): Das 360°-Feedback. Alles fragen? Alles sehen? Alles sagen?, München u. Mering.
Odiorne, G. S. (1984): Strategic management of human resources. A portfolio approach, San Francisco, Washington u. London.
Peter, L. J./Hull, R. (1972): Das Peter-Prinzip oder Die Hierarchie der Unfähigen, Reinbek bei Hamburg.
Scholz, C. (1994): Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 4. Aufl., München.
Ver.di/IG Metall (Hg.) (2005): Berufliche Weiterbildung – Eine Gestaltungsaufgabe für Tarifverträge, Dokumentation eines Workshops am 10./11. 2. 2005 in Berlin, Berlin u. Frankfurt am Main.

Internethinweise

Das Internet bietet vielfältiges Material zu den hier behandelten Themen wie Führungskräfteentwicklung, Potenzialanalyse, Führungsfeedback usw. Hier kann nicht einmal annähernd ein Überblick davon vermittelt werden. Viele Materialien, die man etwa über eine Internet-Recherche findet, stammen von Unternehmensberatungen, die sich in diesem Bereich betätigen. Entsprechend handelt es sich zumeist um eine Mischform von interessanten Informationen und Werbung in eigener Sache. Zwei Hinweise seien erlaubt:

Umfassende wissenschaftliche Publikation (Dissertation) über die Führungskräfteentwicklung in deutschen Unternehmen:
http://opus.unibw-hamburg.de/volltexte/2011/2943/pdf/2010–Gleich.pdf
[Stand 23. 7. 2013]

Interessante Empfehlungen aus Bayern über die Führungskräfteentwicklung in Landratsämtern finden sich unter:
http://www.bay-landkreistag.de [Stand 23. 7. 2013]

Das Archiv Betriebliche Vereinbarungen in 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 14 000 Vereinbarungen zu ausgewählten betrieblichen Gestaltungsfeldern.

Unsere breite Materialgrundlage erlaubt Analysen zu betrieblichen Gestaltungspolitiken und ermöglicht Aussagen zu Trendentwicklungen der Arbeitsbeziehungen 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, denn 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 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Archivs sowie Autorinnen und Autoren 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. Damit bieten wir anschauliche Einblicke in die Regelungspraxis, um eigene 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*.

Anfragen und Rückmeldungen richten Sie bitte an *betriebsvereinbarung @boeckler.de* oder direkt an

Dr. Manuela Maschke
0211–7778–224, E-Mail: Manuela-Maschke@boeckler.de
Jutta Poesche
0211–7778–288, E-Mail: Jutta-Poesche@boeckler.de
Henriette Pohler
0211–7778–167, E-Mail: Henriette-Pohler@boeckler.de
Nils Werner
0211–7778–129, E-Mail: Nils-Werner@boeckler.de

Stichwortverzeichnis

360-Grad-Feedback 64, 66, 69, 83, 96, 107, 127

Aktionspläne 60, 106
Alter 61, 101, 124
Anforderungsprofile 18–20, 49, 96, 104, 114, 125
Anonymität 56, 58, 60–62, 106, 111
Arbeitskreise 83, 108
Assessment Center 25, 32, 36, 42, 75, 79, 83, 92, 98, 105, 115, 125, 128
Auswahlentscheidung 46f., 92, 106
Auswahlrichtlinien 90, 114f., 119f., 126
Auswahlverfahren 48f., 52, 75, 80f., 88, 93f., 96, 106–108
Auswertung 14, 30f., 42, 58f., 61, 63, 71, 95, 104, 106–108, 110f., 114, 119, 121

Beobachter 37, 40, 42–45, 49f., 89, 106, 108, 125
Betriebliche Berufsbildung 117
Betriebspsychologe 51
Beurteilungsgrundsätze 96, 114–118, 126

Chancengleichheit 32, 47, 89, 100, 106
Coaching 26, 105, 117, 126

Datenablage 42, 106, 114, 118
Datenschutz 27, 62, 106f., 114, 118
Demographischer Wandel 12, 109
Diskriminierung 38

Einigungsstelle 38, 86f., 91, 108, 116, 118
Einweisungsmaßnahmen 118
Einzel-Assessment 39–41, 79, 105
Employer Branding 109
Entwicklungsgespräch 25, 77, 105, 117
Entwicklungsplanung 19, 25, 60, 96f., 105, 114, 117
Entwicklungsvereinbarung 26

Fach- und Führungskräftemangel 12
Fairness 31, 47, 93, 106
Feedback 15, 40, 49, 51, 54–56, 58, 60f., 63, 65, 67–69, 71, 82, 106f., 125
Feedbackgespräch 37, 44, 52, 99

Feedbackkultur 65
Fördergespräch 84f.
Förderkreise 22
Fragebogen 49, 56f., 59, 62, 68, 71, 105–107, 115
Freiwilligkeit 74f., 107
Führung auf Zeit 94
Führungsfeedback 53, 55–57, 60, 65, 68, 70, 82, 86, 96, 106, 126f.
Führungsgrundsätze 57
Führungsnachwuchs 17, 49, 95
Führungsverhalten 53, 57, 65, 106, 126

Gegendarstellung 76, 80, 107
Gleichstellung 100
Gremien 35, 73, 84, 86, 105, 108
Großunternehmen 109

Human Resource Management 11
Humankapital 11f., 102

Individueller Entwicklungsplan 46
Informationsrecht 52
Initiativrecht 116, 120
Interviews 20, 40f., 49, 105, 115

Job Rotation 26, 105, 117

Karrierechancen 72, 76
Karrierepfade 19f., 22, 96, 104, 127
Karriereplanung 12, 72, 98
Kompetenzmodell 39, 57, 104, 110
Konflikt 76, 78

Leistungs- und Verhaltenskontrolle 63, 119

Management Audit 40
Managementgremien 19, 23, 35, 78, 105
Matching 17, 22, 25, 73, 105, 107, 127
Mehrquellen-Feedback 64, 67f., 82, 96, 107, 111, 117, 127
Minderleister 25, 73, 111
Mitarbeitergespräch 19, 21f., 30, 36, 38, 68, 77, 97, 104f., 117
Mitbestimmung 73, 115f., 118f.
Moderator 44, 55, 60f., 89, 108

Nachteilsausschluss 82, 107
Nachwuchskreis 22, 46

Objektivität 48, 79, 100

Personalakte 45f., 52, 63, 80, 106f.
Personalentwicklung 12, 22, 26, 31, 35, 58, 61, 66, 72, 74, 78, 94f., 109
Personalfragebogen 115–117
Personalplanung 109, 113, 117
Personal-Portfolio 24, 73, 105, 111, 117
Personelle Einzelmaßnahmen 114, 120

Potenzial 24, 29, 33f., 73, 76, 97, 99, 113, 125
Potenzialbeurteilung 14, 19, 25, 28–30, 32–34, 41f., 52, 66, 74, 76, 81, 90f., 98, 102, 105–108, 110, 115, 125–128
Potenzialträger 26, 101

Re-Anonymisierung 59
Reklamation 77, 99f.
Rückkopplungsprozess 59

Schein-Objektivität 98
Schulung 43, 106
Selbstbeurteilung 64, 128
Selbstmeldung 33, 74, 105, 107
Sozialkompetenz 31, 105, 110, 128
Stellenbeschreibungen 20, 114f.
Stellenbesetzungsverfahren 48
Stille Beobachter 92f., 108

Tarifvertrag 94, 120
Teilzeitbeschäftigte 100
Transparenz 17, 22, 31, 47f., 72, 93, 98, 103f., 106, 109
Turnus 29, 56

Übungen 36, 38–41, 89, 105, 108, 125
Unternehmensberatung 24, 40, 58, 62, 106
Unternehmenskultur 13

Verlierersituation 81, 99
Vorauswahl 49
Vorgesetztenbeurteilung 53, 106, 126

Weiterbildung 94f.
Wiederholung 99, 106
Workshop 60, 69f., 106

Ziele 16, 30f., 47, 53f., 59, 64, 66, 83, 98, 100, 104, 113
Zugang 32, 46, 74, 76, 78, 80, 91, 105

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Bereits erschienen:

Thomas Breisig **Entwicklung von Führungskräften**	978-3-7663-6324-4	2014
Manuela Maschke · Reingard Zimmer **CSR – Gesellschaftliche Verantwortung von Unternehmen**	978-3-7663-6323-7	2013
Hans Riegel · Dietmar Röhricht **Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand**	978-3-7663-6297-1	2013
Eberhard Kiesche **Betriebliches Gesundheitsmanagement**	978-3-7663-6274-2	2013
Andrea Jochmann-Döll · Karin Tondorf **Betriebliche Entgeltpolitik für Frauen und Männer**	978-3-7663-6288-9	2013
Ingo Hamm **Flexible Arbeitszeiten – Kontenmodelle**	978-3-7663-6285-8	2013
Regine Rohman **Gefährdungsbeurteilungen**	978-3-7663-6273-5	2013
Gerlinde Vogl · Gerd Nies **Mobile Arbeit**	978-3-7663-6271-1	2013
Manuel Kiper **Gestaltung von Arbeitsstätten durch Mitbestimmung**	978-3-7663-6217-9	2013
Karl-Hermann Böker · Ute Demuth **IKT-Rahmenvereinbarungen**	978-3-7663-6208-7	2012
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt **Chancengleich und familienfreundlich**	978-3-7663-6095-3	2012
Gerd Busse · Winfried Heidemann **Betriebliche Weiterbildung**	978-3-7663-6207-0	2012
Karl-Hermann Böker · Christiane Lindecke **Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten**	978-3-7663-6215-5	2012
Detlef Ullenboom **Toleranz, Respekt und Kollegialität**	978-3-7663-6190-5	2012
Rudi Rupp **Restrukturiertungsprozesse in Betrieben und Unternehmen**	978-3-7663-6206-3	2012
Michaela Dälken **Managing Diversity**	978-3-7663-6204-9	2012
Thomas Breisig **Grundsätze und Verfahren der Personalbeurteilung**	978-3-7663-6117-2	2012
Kerstin Hänecke · Hiltraud Grzech-Sukalo **Kontinuierliche Schichtsysteme**	978-3-7663-6174-5	2012
Marianne Giesert · Adelheid Weßling Fallstudien **Betriebliches Eingliederungsmanagement in Großbetrieben**	978-3-7663-6118-9	2012

Sven Hinrichs **Personalauswahl und Auswahlrichtlinien**		978-3-7663-6116-5	2011
Edgar Rose · Roland Köstler **Mitbestimmung in der Europäischen Aktiengesellschaft (SE)**		978-3-7663-6088-5	2011
Hiltraud Grzech-Sukalo · Kerstin Hänecke **Diskontinuierliche Schichtsysteme**		978-3-7663-6061-8	2011
Nikolai Laßmann · Rudi Rupp **Beschäftigungssicherung**		978-3-7663-6076-2	2010
Regine Romahn **Betriebliches Eingliederungsmanagement**		978-3-7663-6071-7	2010
Gerd Busse · Claudia Klein **Duale Berufsausbildung**		978-3-7663-6067-0	2010
Karl-Hermann Böker **Zeitwirtschaftssysteme**		978-3-7663-3942-3	2010
Detlef Ullenboom **Freiwillige betriebliche Sozialleistungen**		978-3-7663-3941-6	2010
Nikolai Laßmann · Dietmar Röhricht **Betriebliche Altersversorgung**		978-3-7663-3943-0	2010
Marianne Giesert **Zukunftsfähige Gesundheitspolitik im Betrieb**	Fallstudien	978-3-7663-3798-6	2010
Thomas Breisig **AT-Angestellte**		978-3-7663-3944-7	2010
Reinhard Bechmann **Qualitätsmanagement und kontinuierlicher Verbesserungsprozess**		978-3-7663-6012-0	2010
Berthold Göritz · Detlef Hase · Nikolai Laßmann · Rudi Rupp **Interessenausgleich und Sozialplan**		978-3-7663-6013-7	2010
Thomas Breisig **Leistung und Erfolg als Basis für Entgelte**		978-3-7663-3861-7	2009
Sven Hinrichs **Mitarbeitergespräch und Zielvereinbarung**		978-3-7663-3860-0	2009
Christine Zumbeck **Leiharbeit und befristete Beschäftigung**		978-3-7663-3859-4	2009
Karl-Hermann Böker **Organisation und Arbeit von Betriebs- und Personalräten**		978-3-7663-3884-6	2009
Ronny Heinkel **Neustrukturierung von Betriebsratsgremien nach § 3 BetrVG**		978-3-7663-3885-3	2008
Christiane Lindecke **Flexible Arbeitszeiten im Betrieb**	Fallstudien	978-3-7663-3800-6	2008
Svenja Pfahl · Stefan Reuyß **Gelebte Chancengleichheit im Betrieb**	Fallstudien	978-3-7663-3799-3	2008
Karl-Hermann Böker **E-Mail-Nutzung und Internetdienste**		978-3-7663-3858-7	2008
Ingo Hamm **Flexible Arbeitszeit – Kontenmodelle**		978-3-7663-3729-0	2008

Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld **Verbetrieblichung aus der Perspektive betrieblicher Akteure**	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3905-8	2008
Martin Renker **Geschäftsordnungen von Betriebs- und Personalräten**		978-3-7663-3732-0	2007
Englische Ausgabe **Integrating Foreign National Employees**		987-3-7663-3753-5	2007
Karl Hermann Böker **Flexible Arbeitszeit – Langzeitkonten**		978-3-7663-3731-3	2007
Hartmut Klein-Schneider **Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit**		978-3-7663-3725-2	2007
Regine Romahn **Eingliederung von Leistungsveränderten**		978-3-7663-3752-8	2007
Robert Kecskes **Integration und partnerschaftliches Verhalten**	Fallstudien	978-3-7663-3728-3	2006
Manuela Maschke · Gerburg Zurholt **Chancengleich und familienfreundlich**		978-3-7663-3726-2	2006
Edgar Bergmeier · Andreas Hoppe **Personalinformationssysteme**		978-3-7663-3730-6	2006
Regine Romahn **Gefährdungsbeurteilungen**		978-3-7663-3644-4	2006
Reinhild Reska **Call Center**		978-3-7663-3727-0	2006
Englische Ausgabe **Occupational Health Policy**		978-3-7663-3753-5	2006
Gerd Busse · Winfried Heidemann **Betriebliche Weiterbildung**		978-3-7663-3642-8	2005
Englische Ausgabe **European Works Councils**		978-3-7663-3724-6	2005
Berthold Göritz · Detlef Hase · Anne Krehnker · Rudi Rupp **Interessenausgleich und Sozialplan**		978-3-7663-3686-X	2005
Maria Büntgen **Teilzeitarbeit**		978-3-7663-3641-X	2005
Werner Nienhüser · Heiko Hoßfeld **Bewertung von Betriebsvereinbarungen durch Personalmanager**	Forschung für die Praxis	978-3-7663-3594-4	2004
Hellmut Gohde **Europäische Betriebsräte**		978-3-7663-3598-7	2004
Semiha Akin · Michaela Dälken · Leo Monz **Integration von Beschäftigten ausländischer Herkunft**		978-3-7663-3569-3	2004
Karl-Hermann Böker **Arbeitszeiterfassungssysteme**		978-3-7663-3568-5	2004
Heinz Braun · Christine Eggerdinger **Sucht und Suchtmittelmissbrauch**		978-3-7663-3533-2	2004
Barbara Jentgens · Lothar Kamp **Betriebliches Verbesserungsvorschlagswesen**		978-3-7663-3567-7	2004

Wilfried Kruse · Daniel Tech · Detlef Ullenboom **Betriebliche Kompetenzentwicklung***	Fallstudien	978-3-935145-57-8	2003
Judith Kerschbaumer · Martina Perreng **Betriebliche Altersvorsorge**		978-3-9776-3514-6	2003
Frank Havighorst · Susanne Gesa Umland **Mitarbeiterkapitalbeteiligung**		978-3-7663-3516-2	2003
Barbara Jentgens · Heinzpeter Höller **Telekommunikationsanlagen**		978-3-7663-3515-4	2003
Karl-Hermann Böker **EDV-Rahmenvereinbarungen**		978-3-7663-3519-7	2003
Marianne Giesert · Heinrich Geißler **Betriebliche Gesundheitsförderung**		978-3-7663-3524-3	2003
Ferdinand Gröben **Betriebliche Gesundheitspolitik**		978-3-7663-3523-5	2003
Werner Killian · Karsten Schneider **Umgestaltung des öffentlichen Sektors**		978-3-7663-3520-0	2003
Hartmut Klein-Schneider **Personalplanung***		978-3-935145-19-5	2001
Winfried Heidemann Hrsg. **Weiterentwicklung von Mitbestimmung im Spiegel betrieblicher Vereinbarungen***		978-3-935145-17-9	2000
Hans-Böckler-Stiftung **Beschäftigung – Arbeitsbedingungen – Unternehmensorganisation***		978-3-935145-12-8	2000
Englische Ausgabe **Employment, working conditions and company organisation***		978-3-935145-12-6	2000
Lothar Kamp **Telearbeit***		978-3-935145-01-2	2000
Susanne Gesa Umland · Matthias Müller **Outsourcing***		978-3-935145-08-X	2000
Renate Büttner · Johannes Kirsch Bündnisse für Arbeit im Betrieb*	Fallstudien	978-3-928204-77-7	1999
Winfried Heidemann **Beschäftigungssicherung***		978-3-928204-80-7	1999
Hartmut Klein-Schneider **Flexible Arbeitszeit***		978-3-928204-78-5	1999
Siegfried Leittretter **Betrieblicher Umweltschutz***		978-3-928204-77-7	1999
Lothar Kamp **Gruppenarbeit***		978-3-928204-77-7	1999
Hartmut Klein-Schneider **Leistungs- und erfolgsorientiertes Entgelt***		978-3-928204-97-4	1998

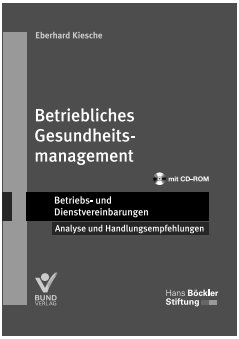
Die in der Liste nicht gekennzeichneten Buchtitel gehören insgesamt zu den »Analysen und Handlungsempfehlungen«.

Die mit einem *Sternchen gekennzeichneten Bücher sind über den Buchhandel (ISBN) oder den Setzkasten per Mail: mail@setzkasten.de (Bestellnummer) erhältlich. Darüber hinaus bieten wir diese Bücher als kostenfreie Pdf-Datei im Internet an: www.boeckler.de.

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Eberhard Kiesche
Betriebliches Gesundheitsmanagement
ISBN 978-3-7663-6274-2
2013, 188 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement ist von wachsender Bedeutung. Zunehmende psychische Belastungen, der demografische Wandel in der Arbeitswelt, der Trend, überall und immer arbeiten zu können, führen dazu, dass die Gesundheit der Beschäftigten oben auf der Agenda steht.

Die notwendigen betrieblichen Aktivitäten unter dem Dach des Betrieblichen Gesundheitsmanagements zusammenzuführen; Arbeitsschutz, betriebliche Gesundheitsförderung und betriebliches Eingliederungsmanagement ganzheitlich und systematisch als Managementansatz zu erkennen und kontinuierlich zu verbessern. Hierfür haben die Betriebsparteien in letzter Zeit verstärkt wegweisende Rahmenvereinbarungen abgeschlossen.

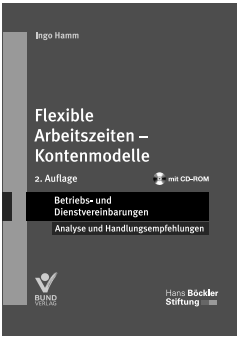
Die Auswertung von 125 Vereinbarungen zeigt, wie betriebliche Akteure das Thema aufgreifen und gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.

BUND VERLAG

Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen



Ingo Hamm
Flexible Arbeitszeiten – Kontenmodelle
ISBN 978-3-7663-6285-8
2., aktualisierte Auflage
2013, 155 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Analyse und Handlungsempfehlungen

Die Gestaltung flexibler Arbeitszeiten beschäftigt Interessenvertretungen sämtlicher Betriebsgrößen und Branchen. Arbeitszeitkorridore und Arbeitszeitkonten sind sehr weit verbreitet. Welcher Umgang mit Arbeitszeitkonten ist der »richtige«? Können die Interessen der Beschäftigten und betriebliche Belange gleichermaßen berücksichtigt werden? Die Auswertung zeigt, dass betriebliche Akteure sehr verschieden regeln, wie der Einfluss der Beschäftigten auf die Kontenstände gesichert werden kann, welche Grenzwerte gesetzt sind und wie deren Einhaltung gewährleistet wird.

Die aktualisierte Auswertung von 396 Betriebs- und Dienstvereinbarungen zeigt, wie betriebliche Akteure das Thema aufgreifen und gibt Hinweise für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.

Ingo Hamm ist Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht. Er betreibt die CHRONOS-Agentur in Berlin und Bochum und berät vor allem Betriebs- und Personalräte in Fragen der Arbeitszeitgestaltung und der betrieblichen Entgeltgestaltung.

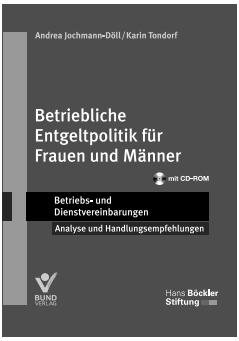
BUND VERLAG

Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen



Andrea Jochmann-Döll
Karin Tondorf
Betriebliche Entgeltpolitik für Frauen und Männer
ISBN 978-3-7663-6288-9
2013, 210 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Kollektive Vereinbarungen zu Grundentgelt, Leistungsvergütungen, Erschwerniszuschlägen oder außertariflicher Vergütung dürfen nicht diskriminieren. Um dies zu gewährleisten, müssen die betrieblichen Akteure mögliche Diskriminierung entdecken und wirkungsvoll beseitigen können.

Die Auswertung von 284 betrieblichen Vereinbarungen zeigt, dass Benachteiligungen trotz geschlechtsneutraler Formulierungen entstehen können. Positive Regelungsbeispiele illustrieren, wie Entgeltdiskriminierung vermieden werden kann. Mit rechtlich fundierten Checks können Betriebs- und Personalräte Vereinbarungen auf Diskriminierungspotential untersuchen.

Zwei Fallstudien zur Leistungsvergütung und zur Vergütung von außertariflich Beschäftigten zeigen Möglichkeiten, wie die Entgeltpraxis gestaltet und überwacht werden kann.

BUND VERLAG

Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen

Bücher und Buchreihen der Hans-Böckler-Stiftung

Reihe Betriebs- und Dienstvereinbarungen

Analyse und Handlungsempfehlungen

Hans Riegel
Dietmar Röhricht
Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand
ISBN 978-3-7663-6297-1
2013, 136 Seiten
kartoniert, € 12,90
mit CD-ROM

Die Rente mit 67 hat die Debatte um den Übergang in den Ruhestand neu belebt. Wie können Beschäftigte das Rentenalter bei guter Gesundheit erreichen? Wie können individuelle Wünsche berücksichtigt werden? Wer bezahlt? Altersteilzeit stellt ein wichtiges Instrument zur Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand dar. Auch nach dem Ende der staatlichen Förderung wird Altersteilzeit genutzt. Sie kann als echte Altersteilzeit zu einer Entlastung noch während des Arbeitslebens führen. Aber der Verzicht auf Einkommen ist nicht für alle Beschäftigten möglich. Tarifvertragliche Regelungen zum demografischen Wandel sehen weitere Wege vor.

Die Auswertung von 124 Betriebs- und Dienstvereinbarungen der Jahre 1972 bis 2011 zeigt, wie betriebliche Akteure Übergänge in den Ruhestand regeln, welche Trends bestehen und sie gibt Anregungen für die Gestaltung eigener Vereinbarungen.

BUND VERLAG

Sie finden mehr Informationen, Downloads und unsere Online-Datenbank im Internet unter:
www.boeckler.de/betriebsvereinbarungen