
BACHELORARBEIT

Frau
Dajana Hagendorff

**Die Bedeutung von Sozial-
kompetenzen für Führungs-
kräfte – Am Beispiel der
Upstalsboom Hotel + Freizeit
GmbH & Co. KG**

2015

BACHELORARBEIT

Die Bedeutung von Sozialkompetenzen für Führungskräfte – Am Beispiel der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG

Autor/in:

Frau Dajana Hagendorff

Studiengang:

Business Management

Seminargruppe:

BM11wT1-B

Erstprüfer:

Prof. Dr. rer. nat. habil. Peter Will

Zweitprüfer:

Christoph Abeln EMBA

BACHELOR THESIS

The Importance of Social Skills for Executives using the example of Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG

author:

Ms. Dajana Hagendorff

course of studies:

Business Management

seminar group:

BM11wT1-B

first examiner:

Prof. Dr. rer. nat. habil. Peter Will

second examiner:

Christoph Abeln EMBA

Bibliografische Angaben

Nachname, Vorname: Hagendorff, Dajana

Die Bedeutung von Sozialkompetenzen für Führungskräfte – Am Beispiel der Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG

The Importance of Social Skills for Executives using the example of Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG

74 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Medien, Bachelorarbeit, 2015

Abstract

Sozialkompetenzen sind wichtige Eigenschaften im Leben eines jeden Menschen. Sie bezeichnen die Fähigkeit zu interagieren und im beruflichen Sinn verantwortungsbewusste Entscheidungen zu treffen. Diese sozialen Kompetenzen nehmen in der öffentlichen Diskussion stetig an Bedeutung zu. In Bezug auf Führungskräfte sind sie unumgänglich, da ein erfolgreiches Unternehmen von seinen Mitarbeitern abhängig ist und diese durch den Einsatz von sozialen Kompetenzen mental an sich bindet. Demnach ist die Weiterentwicklung von Sozialkompetenzen bei Führungskräften ein unumgängliches Thema, welches Herausforderungen, wie die Beurteilung von Führungserfolg mit sich bringt. Die Unternehmensgruppe Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG legt großem Wert auf die Kompetenzausbildung der gesamten Belegschaft. Am Beispiel dieses Unternehmens lassen sich die Vorteile eines umfangreichen Weiterbildungsprogramms veranschaulichen, da sie durch die Implementierung diverser Weiterbildungsprogramme enorme Erfolge, sowohl wirtschaftlich als auch persönlich, feststellen konnten.

Inhaltsverzeichnis

| | |
|--|------------|
| Inhaltsverzeichnis | VII |
| Abbildungsverzeichnis | IX |
| 1 Einleitung..... | 1 |
| 1.1 Problematik..... | 1 |
| 1.2 Ziel der Arbeit..... | 2 |
| 1.3 Gang der Untersuchungen | 2 |
| 2 Konzept Führungskompetenzen | 4 |
| 2.1 Definition..... | 4 |
| 2.2 Entwicklung der Bedeutung von Kompetenzen | 5 |
| 2.3 Welche Kompetenzen gibt es?..... | 6 |
| 2.4 Dimensionen sozialer Kompetenzen | 8 |
| 2.5 Soziale und emotionale Intelligenz | 11 |
| 3 Wie zufrieden sind deutsche Arbeitnehmer mit der Führung durch ihren Vorgesetzten? (Umfrage)..... | 13 |
| 3.1 Methodik | 13 |
| 3.2 Aktuelle Umfrageergebnisse | 14 |
| 3.2.1 Beschreibung der Stichprobe | 14 |
| 3.2.2 Arbeitsklima und Ansprechpartner | 14 |
| 3.2.3 Belohnung durch den Vorgesetzten | 15 |
| 3.2.4 Fairness des Vorgesetzten..... | 15 |
| 3.2.5 Förderung beruflicher Weiterentwicklung | 16 |
| 3.2.6 Ausbau sozialer Kompetenzen..... | 16 |
| 3.2.7 Identifikation mit den Visionen und Zielen des Unternehmens . | 17 |
| 3.3 Reliabilität | 18 |
| 4 Soft Skills und Führungskompetenzen | 19 |
| 4.1 Führungskompetenzen | 19 |
| 4.2 Führungsstile | 20 |
| 4.3 Messbarkeit von Führungserfolg | 21 |
| 4.4 Messbarkeit von Kompetenzen | 23 |
| 4.4.1 Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR)..... | 24 |
| 5 Diversity Management | 25 |

| | | |
|----------|---|--------------|
| 5.1 | Etablierung und Beispiele..... | 26 |
| 6 | Personalmanagement – Einordnung der Führungskräfte | 27 |
| 6.1 | Personalbeschaffung | 27 |
| 6.2 | Personalführung..... | 28 |
| 6.2.1 | Unterschied zwischen Manager und Leader | 29 |
| 6.3 | Aus- und Weiterbildung..... | 31 |
| 6.3.1 | Führungskräfteentwicklung | 32 |
| 7 | Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH + Co. KG..... | 34 |
| 7.1 | Geschichtlicher Hintergrund | 34 |
| 7.2 | Unternehmensstruktur und Mission | 34 |
| 7.2.1 | Auszeichnungen | 36 |
| 7.3 | Personalstruktur und Führungsstil..... | 38 |
| 7.4 | Etablierung der Führungskompetenzen..... | 38 |
| 7.5 | Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit..... | 39 |
| 7.6 | Weiterbildungen | 39 |
| 8 | Schlussfolgerung..... | 41 |
| 8.1 | Fazit | 41 |
| 8.2 | Ausblick | 42 |
| | Literaturverzeichnis | VIII |
| | Abbildungsquellenverzeichnis..... | XII |
| | Anhang..... | XIII |
| | Eigenständigkeitserklärung | XXXII |

Abbildungsverzeichnis

| | |
|---|--------|
| Abbildung 1: Befragung – Fairness des Vorgesetzten | 15 |
| Abbildung 2: Identifikation mit Unternehmenszielen und Visionen | 17 |
| Abbildung 3: Faix/Laier (1991), Fachliche, methodische und soziale Kompetenz.... | XIII |
| Abbildung 4: Sax (2011,) Kompetenzen einer Führungskraft..... | XXIII |
| Abbildung 5: Kauffeld (2003), Facetten, Aspekte und Kriterien des Kasseler-Kompetenz-Rasters (KKR) | XXIV |
| Abbildung 6: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt (2013), Weiterbildung in der Personalrekrutierung | XXV |
| Abbildung 7: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt (2013), Wirkung von Weiterbildung auf Mitarbeiter..... | XXVI |
| Abbildung 8: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt (2013), Vorteile von Weiterbildung für Unternehmen..... | XXVII |
| Abbildung 9: Upstalsboom Wertebaum | XXVIII |

1 Einleitung

Haben Sie schon einmal etwas von „emotionaler Intelligenz“ oder „sozialer Kompetenz“ gehört? Wenn Sie diese Frage mit „nein“ beantworten, ist es nun höchste Zeit sich mit diesem Thema auseinander zu setzen. Denn, sie wissen es vielleicht nicht, aber jeder Mensch verfügt über diese Fähigkeiten. Wenn Sie sich jedoch schon, ihrer Meinung nach intensiv genug, mit diesen Begriffen beschäftigt haben, denken Sie doch noch einmal darüber nach. Haben Sie das Ganze mal auf Ihren Vorgesetzten übertragen? Verfügt dieser über ausreichend soziale Kompetenzen? Und vor allem: Verfügen Sie selbst über ausgeprägte Sozialkompetenzen? In dieser Arbeit finden Sie heraus, was es überhaupt bedeutet sozial kompetent zu sein und wie diese Ansätze in Unternehmen aller Art von Bedeutung gewinnen.

1.1 Problematik

In den vergangenen Jahren hat ein Paradigmenwechsel bezüglich der notwendigen Kompetenzen im Unternehmensalltag stattgefunden. Wo früher eine klassische hierarchische Führung herrschte, regiert heute die Demokratie. Durch diesen Wandel, den zunehmenden Wettbewerb und die politische, sowie demografische Entwicklung steigen auch die Ansprüche an die Führungskräfte der Unternehmen. So reicht es heute kaum noch aus, ein besonders ausgeprägtes Fachwissen vorzeigen zu können. Um erfolgreiches Führen gewährleisten zu können, muss eine Führungskraft vor allem in sozialen Kompetenzen ausgeprägte Fähigkeiten besitzen. Dies ist hauptsächlich für Mitarbeiter in leitenden Positionen, die schon seit langer Zeit ihre Tätigkeit ausüben, eine schwierige Umstellung. Jedoch haben die Kompetenzen einer Führungskraft einen entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Unternehmens.

Aus diesem gegebenen Anlass befasst sich diese Arbeit mit der Frage:

Sind Sozialkompetenzen bedeutsam für die Qualität der Führung?

Um diese Frage mit der nötigen Sorgfalt beantworten zu können, wird das Hotellerie-Unternehmen Upstalsboom als Beispiel herangezogen.

1.2 Ziel der Arbeit

Ziel dieser Arbeit ist es, die Bedeutung von Sozialkompetenzen unter Betrachtung der verschiedenen Aspekte von Führung zu beurteilen. Es soll ein Überblick über die Komplexität und Vernetzung der verschiedenen Kompetenzen einer Führungskraft entstehen. Ein weiterer Ansatz für diese Arbeit ist die Frage, ob Kompetenzen messbar sind und in wie weit sich Führungserfolg erfassen lässt.

1.3 Gang der Untersuchungen

Die vorliegende Arbeit ist in sieben Kapitel unterteilt. Im ersten Kapitel findet eine Erklärung der Problematik des Themas und der Ziele dieser Arbeit statt.

Das zweite Kapitel behandelt das Konzept der Führungskompetenzen. Hier wird erklärt, was unter Kompetenzen allgemein zu verstehen ist und wie diese sich im Laufe der vergangenen Jahrzehnte verändert haben. Nach einer kurzen Aufzählung der Kompetenzen folgt die Vertiefung auf die sozialen Kompetenzen.

Im dritten Kapitel wird eine Umfrage erläutert, die zur Unterstützung dieser Arbeit durchgeführt wurde. Hierbei werden vertiefende Einblicke in die Arbeitnehmersicht gewährt und analysiert wo Defizite im Bereich der sozialen Kompetenzen von Führungskräften in deutsche Unternehmen bestehen. Nach der Erläuterung der Befragungsmethodik werden die erhaltenen Antworten am Beispiel einiger Fragen des verwendeten Fragebogens analysiert. Im Anschluss daran wird geprüft, ob die gewählte Methode zur Erhebung von Daten richtig gewählt wurde und welche Veränderungen zur Verbesserungen bei einer Wiederholung der Umfrage getroffen werden sollten.

Aufbauend auf die Erkenntnisse aus den vorherigen Kapiteln wird im vierten Kapitel dieser Arbeit der Fokus auf die Sozialkompetenzen von Führungskräften gelegt. Um eine Vorstellung davon zu haben, was genau Führungskompetenzen sind, werden diese im ersten Teil des Kapitels weitreichend erklärt. Darauf folgt die Betrachtung verschiedener Führungsstile, die unter anderem eine Auswirkung auf die Kompetenzen der Führungskräfte in einem Unternehmen haben. Um sich ein Bild von der Komplexität sozialer Kompetenzen machen zu können, wird in den letzten Teilen des Kapitels die Messbarkeit von Erfolg und Kompetenz untersucht.

Einen Überblick über das Diversity Management, also die personelle Vielfalt in der Belegschaft eines Unternehmens, und seine Bedeutung für Mitarbeiter und Führungskräfte, bietet das fünfte Kapitel.

Das Personalmanagement und die Einordnung der Führungskräfte in dieses, spielt in Kapitel sechs eine große Rolle. Hier wird betrachtet und analysiert inwiefern Personalbeschaffung und Personalführung mit den Weiterbildungsmöglichkeiten innerhalb eines Unternehmens vernetzt sind.

Im siebten Kapitel dieser Arbeit wird das Unternehmen Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG vorgestellt und analysiert. Das Hotellerie-Unternehmen aus dem Norden Deutschlands hat in den letzten Jahren, was Personalentwicklung und Führungsstrukturen betrifft, eine revolutionäre Umstrukturierung erlebt. Es wird beschrieben, wodurch dieser Umschwung zustande kam und welche Auswirkungen er auf die elementaren Faktoren, wie Wirtschaftlichkeit, Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit, hat.

Abschließend wird in Kapitel acht ein Fazit aus den Erkenntnissen gezogen, die durch diese Arbeit zustande kamen und ein Ausblick auf die Bedeutung der Sozialkompetenzen, insbesondere für Führungskräfte, gegeben.

2 Konzept Führungskompetenzen

2.1 Definition

„Kompetenzen sind die komplexen, zum Teil verdeckten, Potenziale [...]. Sie umschließen die komplexen Erfahrungen, das Wissen, die Fähigkeiten, Werte und Ideale einer Person oder von Gruppen.“¹

Führungskompetenz ist ein Teil der Handlungskompetenz, die laut der Kultusministerkonferenz (KMK) „als die Bereitschaft des Einzelnen sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht, durchdacht, sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten[.]“² verstanden wird.

Reinhard Bader differenziert außerdem explizit zwischen „Handlungskompetenz“ und „beruflicher Handlungskompetenz“. Hierbei wird die berufliche Handlungskompetenz als „die Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen, in beruflichen Situationen sach- und fachgerecht, persönlich durchdacht und in gesellschaftlicher Verantwortung zu handeln [...]“³. Die Methodenkompetenz ohne Einschränkung auf den beruflichen Aspekt definiert er als „Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen zu eigenverantwortlichem Handeln.“⁴

Handlungskompetenz ist außerdem als mehrdimensionales Netzwerk zu verstehen. Die Dimensionen hierbei sind Personal-, Fach- und Sozialkompetenzen und werden durch Lern-, Kommunikations- und Methodenkompetenz essentiell ergänzt.⁵ Da keine dieser Kompetenzen eigenständig betrachtet werden kann spricht man von einem Netzwerk. Auch nach Bader ist Handlungskompetenz „[...] einerseits (vorläufiges) Ergebnis von Lern- und Entwicklungsprozessen des einzelnen Menschen in sozialer Einbindung, andererseits auch Voraussetzung für die weitere Einwicklung individueller

¹ Heyse, 2007, S.19

² Kultusministerkonferenz vom 05.02.1999

³ Bader/Müller, 2004, S. 20

⁴ ebenda

⁵ Vgl. Bader/Müller, 2004, S. 20 f.

Kompetenz.“⁶ Sozial-, Fach-, Personal- und Methodenkompetenzen bilden die Schlüsselkompetenzen des Handelns und Denkens.⁷

2.2 Entwicklung der Bedeutung von Kompetenzen

Die Bedeutung der verschiedenen Kompetenzen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten bedeutend verändert. Die Studie „The Corporate Climber Has to Find His Heart“ von Michael Maccoby aus dem Jahr 1976 zeigt, wie Führungskräfte damals im Unternehmen agiert haben.⁸ Bei der Studie aus den 70er Jahren gaben leitende Angestellte an, ihre Arbeit nicht unter Berücksichtigung der Gefühle ihrer Mitarbeiter erledigen zu können. Teilweise waren sie sogar der Meinung, dass sie Mitgefühl mit ihren Mitarbeitern in einen Konflikt mit den Zielen des Unternehmens bringen würde. Diese Sichtweisen sind heute veraltet, da die Unternehmen im Laufe des letzten Jahrhunderts einen radikalen Wandel durchlebt haben und durch eine neue Wettbewerbsrealität großer Wert auf soziale Intelligenz am Arbeitsplatz gelegt wird.⁹ Wer heute eine Stellenanzeige in der Zeitung oder im Internet betrachtet, bemerkt umgehend, dass neben Methoden- und Fachkompetenzen, soziale Kompetenzen verstärkt für eine Einstellung vorausgesetzt werden. Dies wurde früher beinahe einzig bei Führungskräften verlangt. Zur heutigen Zeit jedoch sind die sogenannten Soft Skills in jeder Position, auch wenn es auf den ersten Blick irrelevant für die Ausübung der beruflichen Tätigkeit scheint, überaus gefragt.

Bei der Betrachtung, wie sich die Voraussetzungen zu einer Anstellung in einem Unternehmen verändert haben, wird ersichtlich, dass es einen Wandel von der Qualifikations- zur Kompetenzgesellschaft gegeben hat. Die vorher so wichtigen Hard Skills, wie Qualifikation durch Ausbildung, Lehre oder Studium, sind nur noch sekundär ausschlaggebend für eine erfolgreiche berufliche Karriere. Kompetenzmanagement ergänzt das schon gängige Wissensmanagement in Betrieben.

Auch im beruflichen Alltag hat sich eine schleichende Veränderung bemerkbar gemacht. Ein besonderes Augenmerk wird hier auf den Umgang zwischen Führungskräften und untergeordneten Mitarbeitern gelegt. Im Laufe der Jahre, bzw. Jahrzehnte geschah eine „Akzentverschiebung vom Monolog zum Dialog“¹⁰, was bedeutet, dass

⁶ Bader/Müller, 2004, S. 20

⁷ Vgl. Abbildung 3 im Anhang A-1, S. XII

⁸ Vgl. Goleman, 1995, S. 191

⁹ Vgl. ebenda

¹⁰ Ott/ Rebmann, 2006, S. 208

Vorgesetzte heutzutage eine Vorstellung von den begrifflichen Strukturen ihrer Mitarbeiter haben müssen, um mit ihnen verständlich kommunizieren zu können. Hierfür sind Dialoge, also sprachliche sowie kommunikative Auseinandersetzungen untereinander sehr wichtig.

2.3 Welche Kompetenzen gibt es?

Nach der anfänglichen Definition der Handlungskompetenzen ist nun eine Gewichtung der einzelnen Grundkompetenzen nötig. Um auf dem Arbeitsmarkt Erfolg verzeichnen zu können, sollten alle Kompetenzen gut ausgeprägt sein. Jedoch ist im Rückblick auf die vergangenen Jahrzehnte, wie bereits erwähnt, ein klarer Trend zu einer höheren Gewichtung der Sozialkompetenzen zu erkennen. Dies wird in der weiteren Arbeit näher erläutert.

Sozialkompetenz

Soziale Kompetenz bildet die Grundlage dafür, mit anderen erfolgreich interagieren, zusammenarbeiten und in einer Gemeinschaft leben zu können. Außerdem ist Sozialkompetenz die Fähigkeit und Bereitschaft zu interagieren, gemeinsam Aufgabenstellungen zu lösen und verantwortungsbewusste Entscheidungen zu treffen.¹¹ Sie ist ein in der öffentlichen Diskussion zunehmend höher gewertetes Ziel menschlicher Entwicklung.¹²

Als Synonyme für den Begriff „Sozialkompetenz“ dienen folgende Begrifflichkeiten: „Soziale Kompetenz“, „Soziale Qualifikationen“, „Sozial kompetentes Handeln“, „Soziale Intelligenz“, „Soziale Fähigkeit“, „Emotionale Kompetenz“ oder die englischen Begriffe „soft skills“ und „social skills“.¹³

Personalkompetenz

Personalkompetenz bezeichnet die Fähigkeit und Bereitschaft des Menschen, als Individuum die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Beruf, Familie und öffentlichem Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen[...]. Hierzu

¹¹ Vgl. Faix/Laier, 1991, S. 36 f.

¹² Vgl. Kaiser, 1997, S. 199

¹³ Vgl. Crisand, Heidelberg, 2002

gehört insbesondere auch die Entwicklung durchdachter Wertvorstellungen und die selbstbestimmte Bindung an Werte“¹⁴

Fachkompetenz

„Fachkompetenz ist die Fähigkeit und Bereitschaft, Aufgabenstellungen selbstständig, fachlich richtig und methodengeleitet zu bearbeiten und das Ergebnis zu beurteilen.“¹⁵ Eine ausgeprägte fachliche Kompetenz befähigt zur Ausübung einer beruflichen Tätigkeit. Dies beinhaltet selbstständiges Planen, Durchführen und späteres Kontrollieren der eigenen Arbeit.

Methodenkompetenz

„Die Methodenkompetenz ermöglicht es, verschiedene Hilfsmittel zur Problemlösung heranzuziehen, effektiv zu verwenden und auf diese Weise vorhandenes Fachwissen besser zu nutzen.“¹⁶ Sie ist unabdingbar um sich in der Wissensflut noch zurechtzufinden, diese zu bewältigen und das Wissen sinnvoll einzusetzen.¹⁷ Methodenkompetenz zeichnet sich unter anderem durch kognitive und situationsübergreifende Fähigkeiten aus, die zur Problemstrukturierung oder zur Entscheidungsfindung eingesetzt werden.¹⁸

Lernkompetenz

Lernkompetenz ist die Fähigkeit, Informationen über Sachverhalte und Zusammenhänge selbstständig und gemeinsam mit anderen zu verstehen, auszuwerten und in gedankliche Strukturen einzuordnen. Weiterhin beschreibt Lernkompetenz die Bereitschaft außerhalb des Berufes Lerntechniken und –strategien zur Weiterbildung zu entwickeln.¹⁹

¹⁴ Bader/Müller, 2004, S. 21

¹⁵ ebenda

¹⁶ Faix/Laier, 1991, S. 37

¹⁷ Vgl. Faix/Laier, 1991, S.36

¹⁸ Unkel, 2011, S.69

¹⁹ Vgl. Bader/Müller, 2004, S. 23

Kommunikative Kompetenz

Bei kommunikativer Kompetenz geht es um das Verstehen und Gestalten kommunikativer Situationen. Sie beschreibt die Fähigkeit zum Austausch von verbaler (gesprochene oder geschriebene) Sprache, sowie von nonverbalen Mitteln, wie Gestik und Mimik.²⁰

2.4 Dimensionen sozialer Kompetenzen

Die folgenden Eigenschaften und Fähigkeiten werden als Rubriken der sozialen Kompetenzen gesehen:²¹ Selbstsicherheit und –vertrauen, Selbstbewusstsein, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit und Rhetorik, Teamfähigkeit, Kontaktfreudigkeit, Motivationsfähigkeit, Einfühlungsvermögen und Engagement. Dazu kommen die sozialen Kompetenzen der Integrationsfähigkeit, Dialogfähigkeit und Kundenorientierung, Akquisitionstärke, Experimentierfreude, Problemlösungsfähigkeit, Beratungsfähigkeit, Umgangsformen, Kooperationsfähigkeit, Anpassungsfähigkeit, Sprachgewandtheit, Pflichtgefühl, Verständnisbereitschaft und Gewissenhaftigkeit.

Nachfolgend werden die sozialen Kompetenzen beschrieben und weitere Dimensionen aufgeführt.

Die **Konfliktlösungsfähigkeit** beschreibt die Fähigkeit auch in Konflikten erfolgreich zu handeln. „[Sie] beinhaltet das Erkennen von Interessengegensätzen, die persönliche Toleranz, Meinungen anderer auch dann noch zuzulassen, wenn sie der eigenen Vorstellung widersprechen sowie die individuelle Bereitschaft zur Konfliktbearbeitung.“²² Unterkategorien der Konfliktlösungsbereitschaft sind Diplomatie, Vermittlungsfähigkeit und Kompromissfähigkeit.

Teamfähigkeit beschreibt die Fähigkeit, in und mit Teams erfolgreich zu arbeiten.²³ Hierzu gehört, dass soziale Kontakte zu den einzelnen Mitgliedern der Gruppe aufgebaut werden und eine, von den anderen anerkannte, Position im Beziehungsgeflecht des Teams einzunehmen. Zur Teamfähigkeit gehören Kompetenzen wie Beziehungs-

²⁰ Vgl. Bader/Müller, 2004, S. 23

²¹ Moritz/ Rimbach, 2006

²² Kompetenzatlas, http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=524 [04.02.2015]

²³ ebenda

orientierung, Kollegialität, Teamgeist, Teamorientierung, Empathie und Motivationsfähigkeit.

Integrationsfähigkeit ist die „Fähigkeit, mit anderen Personen erfolgreich zusammenzuwirken“²⁴ und sich selbst oder jemanden in etwas zu integrieren. Zur Integrationsfähigkeit gehört Aufgeschlossenheit, Interkulturelle Sensibilität, Interkulturelle Toleranz und Verträglichkeit.

Dialogfähigkeit und Kundenorientierung greifen ineinander. Dialogfähigkeit beschreibt die Fähigkeit einen Dialog herzustellen bzw. zu führen²⁵ und sich auf andere (z.B. Kunden) im Gespräch einzustellen. Kundenorientierung beschreibt die Orientierung während eines Gespräches auf die Bedürfnisse des Kunden. Unterkategorien dieser Kompetenz sind Partnerorientierung, Kundenfreundlichkeit und die Akzeptanz anderer.

Akquisitionsstärke beschreibt die Intensität und Aktivität von Werbungsgesprächen auf sozialer Ebene. Synonyme und Unterkategorien dafür sind Beschaffungsfähigkeit, Anwerbungsfähigkeit und Kundenwerbungsstärke.

Experimentierfreude wird lexikarisch als „starke Neigung zum Experimentieren“ definiert.²⁶ Es ist die Aufgeschlossenheit für Neues, die Offenheit für Veränderungen und kein Beharren auf herkömmliche Denkweisen. Experimentierfreude beinhaltet Courage, Wagemut, Neugier und Forscherdrang.

Problemlösungsfähigkeit ist die Fähigkeit problematische Situations-, Prozess- und Zielstrukturen zu identifizieren und Problemlösungen erfolgreich zu gestalten.²⁷ Es beinhaltet flexibles Denken, interdisziplinäres Denken, Konsequenz und Selbstkritikfähigkeit.

Beratungsfähigkeit ist die „Fähigkeit, Menschen und Organisationen zu beraten“²⁸ und hilft ihnen somit zu selbstorganisierten Handeln aufgrund neuer Wissensimpulse und methodischen Anstößen. Beratungsfähigkeit inkludiert die Fähigkeit zur Personalführung, Überzeugungskraft und Begeisterungsfähigkeit.

²⁴ Kompetenzatlas, http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=524 [04.02.2015]

²⁵ Vgl. Duden „Dialogfähig“ <http://www.duden.de/rechtschreibung/dialogfaehig> [04.02.2015]

²⁶ Vgl. Duden „Experimentierfreude“ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Experimentierfreude> [04.02.2015]

²⁷ Vgl. Kompetenzatlas http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=557 [04.02.2015]

²⁸ Kompetenzatlas http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=570 [04.02.2015]

Kommunikationsfähigkeit ist die innere Bereitschaft, mit anderen in Kommunikation zu treten.²⁹ Sie setzt eine gute Gesprächsführung, Sprachkompetenz und Offenheit in der Kommunikation voraus.

Kontaktfähigkeit ist das Vermögen ohne Schwierigkeit soziale Kontakte zu knüpfen.³⁰ Sie setzt Soziale Neugier, Umgangsformen und Rhetorik voraus.

Umgangsformen sind die Regeln zu einem respektvollen Miteinander. Sie äußern die Achtung vor anderen Menschen und sind Ausdruck von Höflichkeit und Anstand.³¹ Die Unterkategorien für gute Umgangsformen sind Kontaktfreudigkeit, Menschenfreundlichkeit, Menschenkenntnis, Geselligkeit und Respekt.

Kooperationsfähigkeit ist die Fähigkeit zur sozialen Zusammenarbeit auf wirtschaftlicher oder politischer Ebene. Sie bezieht die Fähigkeit ein aus einzelnen Personen eine, sich gegenseitig unterstützende, Gemeinschaft zu gründen. Kooperationsfähigkeit beinhaltet Arbeitsteilung, Partnerschaftlichkeit, Interaktionsfähigkeit und Engagement.

Anpassungsfähigkeit oder auch Adaptivität oder Flexibilität ist die Fähigkeit sich an geänderte Anforderungen oder Gegebenheiten der Umwelt anzupassen. Unterkategorien von Anpassungsfähigkeit sind Einfühlsamkeit, Einordnungswille, Abstimmungsbereitschaft und Toleranz

Sprachgewandtheit ist die Befähigung „fachliche und methodische Erkenntnisse, Einsichten und Erfahrungen so zu kommunizieren, dass sie von anderen verstanden, akzeptiert und im Arbeitshandeln umgesetzt werden können.“³² Argumentationsstärke, Darstellungsfähigkeit, Beredsamkeit und Eloquenz sind Rubriken, die zur Sprachgewandtheit beitragen

Pflichtgefühl beinhaltet Pflichtbewusstsein, Pflichteifer und Pflichttreue. Es „[...] bezeichnet [...] einerseits die Bindung an anerkannte, allgemein akzeptierte übergeordnete Prinzipien und Werte, andererseits die Bindung an die handlungsleitenden Wertvorstellungen der (Arbeits-) Gruppe, des Unternehmens [...]“³³

²⁹ Vgl. Duden „Kommunikationsfähigkeit“ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kommunikationsfaehigkeit> [04.02.2015]

³⁰ Vgl. Duden „Kontaktfähigkeit“ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kontaktfahigkeit> [04.02.2015]

³¹ Vgl. Winter, 1997, S. 14

³² Kompetenzatlas http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=600 [04.02.2015]

³³ Kompetenzatlas http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=612 [04.02.2015]

Verständnisbereitschaft besteht aus Kompromissbereitschaft, Einfühlungsfähigkeit und Zugänglichkeit. Es wird als die Fähigkeit andere zu verstehen und sich selbst verständlich zu machen definiert.

Gewissenhaftigkeit beschreibt das Vorgehen mit besonderer Sorgfalt und Genauigkeit.³⁴ Es ist eine Charaktereigenschaft, die sich als Verpflichtung gegenüber sozialen Forderungen und Wertzielen äußert. Grundvoraussetzungen für Gewissenhaftigkeit sind Solidität, Sorgfalt und Gründlichkeit.

2.5 Soziale und emotionale Intelligenz

„By social intelligence is meant the ability to understand and manage men and women, boys and girls – to act wisely in human relations.“³⁵

Der Begriff „Sozialkompetenz“ definiert weitestgehend die Fähigkeit einer Person zu sozialem Handeln. Da für diesen Begriff keine klar umschriebene Bedeutung existiert, gelten im allgemeinen Verständnis viele Attribute als Voraussetzung für erfolgreiches, sozial kompetentes Handeln.

Wie bildet sich Soziale Kompetenz?

Die Voraussetzung um sozial kompetent zu sein ist, dass eine Persönlichkeit vorhanden ist. Unter Persönlichkeit versteht man, dass ein Mensch eine besondere Eigenart des Verhaltens aufweist. Diese Eigenart wird bereits ab der frühen Kindheit geprägt, weshalb die Eltern und das allgemeine Umfeld des Kindes, wie Lehrer, Erzieher oder Freunde, einen großen Einfluss auf die Entwicklung der sozialen Kompetenzen haben.³⁶

Um die eigenen Sozialkompetenzen auszuprägen ist ein Bewusstsein des Selbst vorausgesetzt. Durch dieses Bewusstsein ist es möglich Stärken und Schwächen zu erkennen und zu kompensieren.³⁷

³⁴ Vgl. Duden “gewissenhaft” <http://www.duden.de/rechtschreibung/gewissenhaft> [04.02.2015]

³⁵ Thorndike, in: The Harper’s Monthly, 01/1920, S. 228

³⁶ Vgl. Crisand, 2002, S. 29

³⁷ Vgl. Crisand, 2002, S. 30

Sozialkompetenzen sind im privaten, wie auch im beruflichen Leben ein äußerst wichtiger Faktor. Sie setzen voraus, wie die Beziehungen zwischen Menschen verlaufen, da sie sowohl negativ als auch positiv auf Andere wirken können. Beispielsweise die Fähigkeit zur Motivation von Mitmenschen sollte bei Führungskräften eine äußerst wichtige Rolle spielen. Denn: wer motiviert ist hat ein Ziel und verfolgt dieses mit großem Elan und Durchhaltevermögen. Auch die Ziele und Visionen eines Unternehmens werden von den Mitarbeitern stärker verfolgt und unterstützt, wenn diese wissen wofür sie stehen. Beispielsweise eine bessere Bezahlung oder eine Prämie bei Zielerreichung sind materielle Motivationsfaktoren. Eine Mitarbeiterveranstaltung oder einfach vom Vorgesetzten ausgedrückte Anerkennung und Respekt können Motivationsfaktoren sein, die nicht klar messbar sind, aber unter Umständen schneller und einfacher zum Ziel führen als materielle Motivatoren. Eine Voraussetzung zur Motivation ist die unbestreitbare Klarheit der Visionen und Ziele. Wenn ein Angestellter nicht weiß, was für Ziele das Unternehmen verfolgt und in wie fern seine Tätigkeit dazu beiträgt, dass diese Ziele erreicht werden, so hat er kaum die Möglichkeit einen Sinn in seiner Arbeit zu sehen. Das schmälert die Motivation um ein vielfaches.

Somit ist anzunehmen, dass eine hohe Ausprägung von sozialen Kompetenzen, sowohl im privaten, als auch im beruflichen Leben ein notwendiger Faktor für Erfolg ist.

3 Wie zufrieden sind deutsche Arbeitnehmer mit der Führung durch ihren Vorgesetzten? (Umfrage)

3.1 Methodik

In diesem Kapitel wird die Methodik der empirischen Untersuchung dargestellt. Als Instrument zur Erhebung dient ein Fragebogen, der im Internet von Arbeitnehmern anonym ausgefüllt wurde. Der vollständige Fragebogen ist im Anhang A-2, S. XIII - XXI zu finden.

Die Entwicklung des Instruments umfasste folgende Arbeitsschritte: (1) Entscheidung für eine Methode, (2) Entwicklung der Fragestellungen, (3) Entwicklung der Antwortoptionen, (4) Aktivierung des Fragebogens, (5) Schließung des Fragebogens.

Zur Ermittlung der Bedeutung von Sozialkompetenzen im beruflichen Alltag soll mit der entwickelten Umfrage eruiert werden, welche einzelnen sozialen Kompetenzen Arbeitnehmern besonders wichtig sind und ob sie mit der Führung durch ihren Vorgesetzten und dem Unternehmen für welches sie arbeiten zufrieden sind. Die Durchführung einer schriftlichen Befragung erschien mir für die empirische Erhebung geeignet, da mit keiner anderen Erhebungsmethode die notwendigen Ergebnisse erbracht worden wären. Ziel der Online-Befragung war es eine möglichst hohe Rücklaufquote an vollständig beantworteten Fragebögen zu erhalten.

Es hat Vor- und Nachteile eine Umfrage anonym und schriftlich durchführen zu lassen. Einerseits ist bei dieser Methode kein Interviewer anwesend der die Befragten beeinflussen kann und damit die Ergebnisse möglicherweise verfälscht. Andererseits muss sich der Befragte somit selbst zur Beantwortung der Fragen motivieren und eventuelle Unklarheiten, die sich aus den Fragestellungen ergeben können, werden nicht durch Erläuterungen seitens des Interviewers bereinigt.³⁸

³⁸ Vgl. Friedrichs, 1990, S. 236 f.

Um eine möglichst hohe Rücklaufquote zu erreichen, wurde der Verweis auf die Umfrage in sozialen Netzwerken veröffentlicht. Hierbei wurde ausdrücklich auf die Zielgruppe verwiesen, um Unklarheiten und Missverständnissen vorzubeugen.

Der Fragebogen enthielt 22 Fragen, die, mit wenigen Ausnahmen, von allen Befragten beantwortet wurden.

3.2 Aktuelle Umfrageergebnisse

3.2.1 Beschreibung der Stichprobe

Die Stichprobe umfasste (n=200) ausgefüllte Fragebögen. Das Alter der Befragten lag im Mittelwert bei 30-39 Jahren. 72,5% der Personen waren weiblichen und 27,5% männlichen Geschlechts. Die Grundgesamtheit (N) sind alle Arbeitnehmer innerhalb Deutschlands mit einer Anstellung als Aushilfe, bzw. 450€-Kraft (Mini-Job), Voll- oder Teilzeitkraft. Die Beschäftigungsart der Befragten teilte sie wie folgt auf. 71,5% der Befragten waren in Vollzeit angestellt. Weitere 21,5% hatten eine Teilzeitanstellung und 6% waren als Aushilfe oder im Mini-Job tätig.

3.2.2 Arbeitsklima und Ansprechpartner

Im thematischen Teil der Erhebung gaben 53,5% der Befragten, auf die Frage wie ihnen das allgemeine Arbeitsklima ihres Unternehmens gefällt, an, dass es ihnen gut gefällt. Nur 10% finden das Arbeitsklima schlecht bis sehr schlecht.

Auf die Frage, wie gut die Ansprechpartner der Abteilung den Befragten bekannt sind gaben 61% an, diesen sehr gut zu kennen und nur 2% kennen den Ansprechpartner nicht gut bzw. gar nicht. Natürlich kommt es hier auf die Größe des jeweiligen Unternehmens an, welche dazu beiträgt, wie gut die Mitarbeiter sich und ihre Vorgesetzten untereinander kennen. Bei kleinen Unternehmen mit einer flach-hierarchischen Unternehmensstruktur sind den Mitarbeitern die Vorgesetzten besser bekannt, da man im besten Fall soziale Kontakte untereinander pflegt.

3.2.3 Belohnung durch den Vorgesetzten

Bei der Frage nach Belohnung der Leistung durch den Vorgesetzten teilten sich die Aussagen der Teilnehmer. Nur 53% der Befragten gaben an, von ihrem Vorgesetzten gut oder sehr gut belohnt zu werden. Die restlichen 47% fühlten sich weniger gut oder gar nicht in ihren Leistungen belohnt. Belohnung ist jedoch ein wichtiger Faktor in der Mitarbeitermotivation. Wenn eine Führungskraft seine Mitarbeiter angemessen für ihre Leistungen und Fortschritte belohnt, steigt die Motivation und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz. Dies ist ein entscheidender Faktor für eine gute Führungskompetenz. Wie später in dieser Arbeit noch beschrieben wird, muss Belohnung nicht zwangsläufig aus materiellen Gütern, wie einer Gehaltserhöhung oder ähnlichem Bestehen, sondern kann auch durch die Äußerung von Anerkennung geschaffen werden.

3.2.4 Fairness des Vorgesetzten

Wie auf der nachfolgenden Grafik zu erkennen ist, waren 27,5% der Befragten der Ansicht ihr Vorgesetzter würde nicht fair agieren. Auch wenn mehr als die Hälfte der Teilnehmer der Meinung sind, dass ihr Vorgesetzter fair handelt, so ist der Wert der negativen Antworten prägend. Denn Fairness im Führen von Mitarbeitern ist in vielerlei Hinsicht eine der wichtigsten Führungskompetenzen. Angefangen beim Diversity Management, worauf später in dieser Arbeit noch weiter eingegangen wird, bis hin zu der Krankheitsrate ist es wichtig, dass die Mitarbeiter sich am Arbeitsplatz wohl fühlen und glücklich sind. Nur so kann ein optimales, effizientes Arbeiten möglich sein. Ist die Führungskompetenz bei einem Vorgesetzten so schwach ausgebaut, dass der seine Mitarbeiter unfair behandelt, oder diese sich so fühlen, besteht ein dringender Schulungsbedarf dieser Kompetenz.

8. Wie fair ist Ihr Vorgesetzter? *

Anzahl Teilnehmer: 200
48 (24.0%): Sehr fair
97 (48.5%): Eher fair
48 (24.0%): Eher unfair
7 (3.5%): Sehr unfair

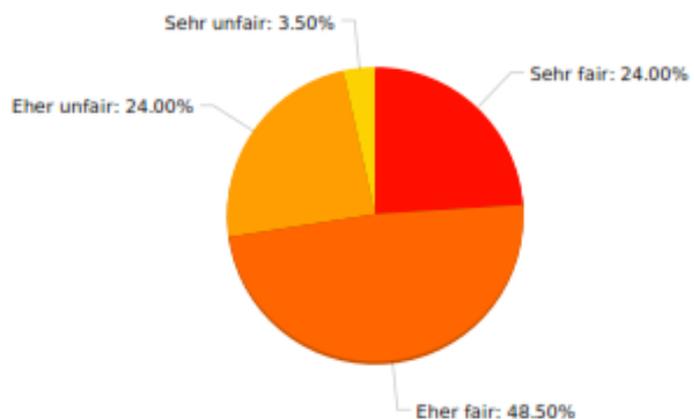


Abbildung 1: Befragung – Fairness des Vorgesetzten

3.2.5 Förderung beruflicher Weiterentwicklung

Da die berufliche Weiterentwicklung und Förderung ein wichtiger Faktor in der beruflichen Laufbahn eines jeden Mitarbeiters ist, sollte dies von den Führungskräften eines Unternehmens gefördert werden. Auf die Frage „Wie sehr fühlen Sie sich in Ihrer beruflichen Weiterentwicklung von Ihrem Vorgesetzten gefördert?“ antworteten 29,5% der Befragten damit, sie würden sich weniger stark in ihrer beruflichen Weiterentwicklung gefördert fühlen. 26% der Befragten sind sogar der Meinung weniger oder gar nicht in ihrer Entwicklung gefördert zu werden. Dieses Ergebnis deutet auf starke Defizite in der Führungskompetenz des Vorgesetzten hin. Die Weiterbildung von Personal sollte zu jeder Zeit von dem Unternehmen und seinen Führungskräften unterstützt werden, da diese Weiterbildungsmaßnahmen, wie im weiteren Verlauf der Arbeit erläutert wird, zu einer Erhöhung der Arbeitseffizienz und einem Ausbau der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter führt.

3.2.6 Ausbau sozialer Kompetenzen

Nachdem die Befragten die fünf wichtigsten Sozialkompetenzen benannten³⁹ galt es zu entscheiden, welche sozialen Kompetenzen ihr Vorgesetzter weiter ausbauen sollte.

Die fünf meist genannten Kompetenzen waren:

- Anerkennung (35%)
- Kritikfähigkeit (28,5%)
- Vorbildfunktion (28%)
- Motivation (25%)
- Respekt (23,5%)

Das Streben nach Anerkennung liegt in der natürlichen Haltung des Menschen. Die Mitarbeiter möchten für ihre Leistungen belohnt werden. Wenn dies nicht der Fall ist wirkt sich dies, wie in den vorherigen Kapiteln bereits erwähnt, auf die Motivation und letztendlich auch auf die gesamte Arbeit aus. Kritikfähigkeit, die am zweithäufigsten als

³⁹ Vgl. Fragebogen, Frage 12, siehe Anhang A-2 S. XVIII

Mangel bei Vorgesetzten angegeben wurde, stellt ein häufiges Problem bei Führungskräften dar. Führungskräfte sind selten in der Situation Kritik von Mitarbeitern zu empfangen. Sie delegieren und dulden kaum Kritik an Arbeitsabläufen oder Entscheidungsentscheidungen. Im Falle eines Mangels an Kritikfähigkeit können regelmäßige 360°-Befragungen oder ein Vorgesetzten-Feedback als eine Art des Trainings angesehen werden. Diese Arten des Kompetenztrainings werden im Laufe dieser Arbeit noch vertiefend behandelt.

3.2.7 Identifikation mit den Visionen und Zielen des Unternehmens

Die Unternehmensziele und Visionen sind das, was die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit verfolgen sollten. Wenn die Ziele nicht klar definiert sind, ist es unrealistisch eine effiziente Arbeitsweise von den Mitarbeitern eines Unternehmens zu erwarten. Denn wenn nicht bekannt ist worauf die Mitarbeiter hin arbeiten sollen, fehlt wiederum Motivation dies zu erreichen. Auch die Visionen eines Unternehmens tragen dazu bei, dass sich die Mitarbeiter mit ihrer Arbeit identifizieren können und voll und ganz hinter den Entscheidungen ihrer Vorgesetzten stehen. Sind also auch die Visionen nicht klar beschrieben und unter den Mitarbeitern kommuniziert, fehlt eine Komponente des Unternehmensleitbildes.

In der durchgeführten Umfrage gaben mehr als drei Viertel der Befragten an, die Unternehmensziele und Visionen zu kennen. In der darauf folgenden Frage ging es darum, ob sich die Mitarbeiter, also die Teilnehmer der Umfrage, auch mit diesen Visionen und Zielen identifizieren können. Wie an der nachfolgenden Grafik zu erkennen ist, können sich weiterhin über die Hälfte der Befragten sehr stark oder stark mit den formulierten Vorgaben ihres Unternehmens identifizieren. Dies ist, wie oben bereits beschrieben, sehr wichtig für effizientes Arbeiten.

21. Wie stark können Sie sich mit den Visionen und Zielen Ihres Unternehmens identifizieren?

Anzahl Teilnehmer: 166
20 (12.0%): Sehr stark
76 (45.8%): Stark
57 (34.3%): Weder stark noch wenig
12 (7.2%): Wenig
1 (0.6%): Überhaupt nicht

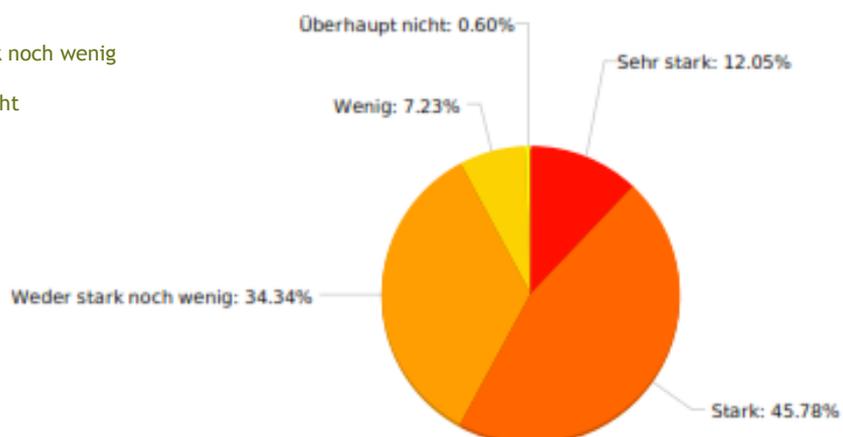


Abbildung 2: Identifikation mit Unternehmenszielen und Visionen

3.3 Reliabilität

Die Reliabilität ist ein Maß für die Genauigkeit und Zuverlässigkeit wissenschaftlicher Erhebungen. Es ist zu klären, ob die Ergebnisse der Umfrage verwendbar sind und was bei einer eventuellen Neuauflage des Fragebogens verändert werden kann oder muss.

Für eine detaillierte Auswertung der Ergebnisse wäre es bei einer erneuten Studie von Vorteil eine Branchenanalyse einzubringen. Dafür ist bei der Durchführung der Befragungen die Angabe der Branche, in der der Befragte tätig ist und in welcher Position er innerhalb des Unternehmens steht von Nutzen. Hierdurch können Rückschlüsse auf mögliche Tendenzen innerhalb der Unternehmensbranchen gezogen werden. Auch ist eine Angabe des Beschäftigungszeitraumes eine sinnvolle Ergänzung des Fragebogens. Anhand des Zeitraums, in dem der Befragte in dem Unternehmen arbeitet, lassen sich Rückschlüsse auf die Einschätzungsmöglichkeiten machen. Denn falls die Anstellung in dem Unternehmen erst kürzlich begann, ist es unwahrscheinlich, dass der Befragte alle Fragen beantworten kann, da er viele Abläufe im Unternehmen noch nicht vollends durchschaut.

Fehlerquellen bei der Erhebung mittels eines Fragebogens sind die Messbarkeit der Subjektivität des Befragten und die Festlegung von Bewertungsmaßstäben. Die Beeinflussung durch Emotionen und irrelevante Faktoren, wie temporäre schlechte Laune des Befragten oder Missmut durch Unzufriedenheit im Beruf, eventuell aufgrund von schlechter Bezahlung oder Missachtung der eigenen Leistung, können die Beantwortung der Umfrage beeinflussen.

Aufgrund der erschwerten Messbarkeit von Kompetenzen, insbesondere sozialer Kompetenzen, stellt sich bei einer erneuten Erhebung die Frage, ob die Methode der Onlinebefragung geeignet ist. Dem Fragenden entgeht die Möglichkeit ergänzende Erklärungen zu geben, wobei der Befragte jedoch nicht durch den Interviewer persönlich beeinflusst wird.

Weiterhin besteht ein Problem in der Wahrnehmung der befragten Personen. „Die Menschen schließen von äußerem beobachtbarem Verhalten auf latente oder manifeste Eigenschaften, Fertigkeiten, Qualifikationen und [...] Kompetenzen.“⁴⁰ Da diese Verhaltensweisen unterschiedlich aufgefasst und verstanden werden können, gilt es auch

⁴⁰ Unkel, 2011, S.69

in Zukunft darauf zu achten, was gemessen wurde und ob die Methode dafür geeignet war. Soft Skills und Führungskompetenzen

3.4 Führungskompetenzen

Wie am Anfang dieser Arbeit bereits erwähnt sind Führungskompetenzen, wie Fach- und Sozialkompetenzen, Dimensionen der Handlungskompetenz. Die Entwicklung dieser Kompetenzen ist ein lebenslanger Prozess, der stetig vorangeht.⁴¹

Führungskräfte müssen nicht nur reines Fachwissen beherrschen, sondern auch ein hohes Maß an sozialer Kompetenz aufweisen. Erst dann können sie angemessen mit ihren Mitarbeitern kommunizieren und sie motivieren. Falls dies nicht der Fall ist, muss zwingend eine Kompetenzschulung erfolgen.⁴² Weitere wichtige Kompetenzen einer Person in führender Position sind unter anderem, wie bereits in Kapitel 3 aufgeführt, Akquisitionsstärke, ergebnisorientiertes Handeln, Kommunikationsfähigkeit, Entscheidungsfähigkeit, Teamfähigkeit, Innovationsfreudigkeit, Belastbarkeit, Konfliktlösungsfähigkeit, Initiative, Loyalität und Einsatzbereitschaft.⁴³

Auch wenn eine Führungskraft nicht über alle Führungskompetenzen gleichermaßen ausgeprägt verfügt, ist es möglich diese zu trainieren oder neue Fertigkeiten zu erlernen.⁴⁴ Die Fähigkeiten, die im Allgemeinen als Kompetenzen beschrieben werden, entwickeln sich bei jeder Person von der frühen Kindheit an bis in das hohe Erwachsenenalter. Abhängig von der Persönlichkeit und dem sozialen Umfeld sind einige Kompetenzen stärker ausgeprägt als andere. So gilt es als Führungskraft die eigenen Kompetenzen zu erkennen und ggf. durch Trainings zu verbessern. Dieses Training der Kompetenzen benötigt nicht zwingend einen Workshop oder eine Schulung bei einem Kompetenztrainer, sondern kann auch mittels gezielter Aufmerksamkeit von der Führungskraft selbst durchgeführt werden.

⁴¹ Vgl. Bader/Müller, 2004, S. 20

⁴² Vgl. Wien/Franzke, 2013, S.67

⁴³ Vgl. Abbildung 4: „Kompetenzen einer Führungskraft, siehe Anhang A-3, S. XXII

⁴⁴ Vgl. Ellebracht/ Lenz/ Osterhold/Schäfer, 2009, S. 94

3.5 Führungsstile

Der Führungsstil ist die Art und Weise wie ein Vorgesetzter seine Mitarbeiter führt und leitet. Im Laufe der Jahre haben sich die Führungsstile immer wieder neu definiert. Der Erfolg eines Führungsstils hängt jedoch von vielen verschiedenen Faktoren ab.

Kurt Lewin (1890 – 1947) hat die wohl bekanntesten Führungsstile definiert. Er unterscheidet in drei unterschiedliche Führungsmethoden. Diese werden autoritäre Führung, demokratische Führung und Laissez-faire-Führung genannt.

Der autoritäre Führungsstil wird auch hierarchische Führung genannt. Er ist so aufgebaut, dass der Vorgesetzte Anweisungen, Aufgaben und Anordnungen weitergibt, ohne die Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung einzubeziehen. Von seinen Mitarbeitern erwartet der Vorgesetzte Gehorsam und Widersprüche sind nicht erwünscht. Wenn ein Untergebener einen Fehler macht, so wird er bestraft und nicht, wie bei anderen Führungsstilen, unterstützt. Diese Art der Führung ist am besten aus dem Militär bekannt und ähnelt einer Befehlstaktik. Die Vorteile bei diesem Führungsstil liegen in der schnellen Entscheidungsfindung und der Kontrolle. Auch eine kurzfristige Leistungssteigerung bei den Mitarbeitern kann dieser Stil der Führung erwirken. Jedoch hält dieser Anstieg nicht lange an, da die Mitarbeiter nur aus Angst vor Bestrafung oder Kündigung effizienter arbeiten und dies auf längere Zeit gesehen zu einem erhöhten Stresslevel führt und somit Krankheiten und Ausfälle verursacht. Auch ist die Gefahr von Fehlentscheidungen höher als bei anderen Führungsstilen, denn auch eine Führungskraft kann Fehler machen und falsch kalkulieren. Es kann zusätzlich dazu kommen, dass der Vorgesetzte überfordert ist und somit nicht die nötige Aufmerksamkeit zur Entscheidungsfindung aufbringen kann. Bei diesem Führungsstil werden die Sozial- und Personalkompetenzen auf keine Weise berücksichtigt. Die Mitarbeiter können ihre persönlichen Stärken nicht zeigen und werden für Fehler sofort bestraft. Dies mindert die Motivation und letztendlich auch das Selbstvertrauen der Betroffenen.

Der demokratische Führungsstil, auch kooperativer Führungsstil genannt, erlaubt den Mitarbeitern sich im Betriebsgeschehen einzubringen. Bei dieser Art der Führung erlaubt der Vorgesetzte Diskussionen, erwartet dafür aber auch Unterstützung in einigen Aufgabenbereichen. Vorteile sind die hohe Motivation von Führungskraft und Mitarbeitern, denn eine Entfaltung der Kreativität jedes Einzelnen ist möglich. Außerdem wird die Fähigkeit zum selbstständigen Arbeiten gefördert und dem Mitarbeiter Vertrauen entgegengebracht, was ihn wiederum motiviert, seine Aufgaben ordentlich zu erledigen. Da die Führungskraft die Entscheidungen nicht alleine fällt, ist das Risiko einer Fehlentscheidung um ein vielfaches geringer als bei dem autoritären Führungsstil. Ein Nachteil dieser Führung ist die Entscheidungsfindung, die unter Umständen länger

dauern kann, als wenn der Vorgesetzte allein die Entscheidungen trifft. Die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter lassen sich bei diesem Führungsstil fördern und entwickeln. Ein Vorgesetzter, der diesen Führungsstil wählt, sollte sozial kompetent sein und auf seine Mitarbeiter eingehen.

Der Laissez-faire-Führungsstil bringt keine klaren Strukturen mit sich. Die Mitarbeiter haben viele Freiheiten und bestimmen ihre Aufgaben und die Organisation selbst. Der Vorgesetzte greift bei diesem Führungsstil nicht in das Geschehen ein und der Informationsaustausch geschieht eher beiläufig. Die Vorteile des Laissez-faire-Stils liegen in der Freiheit der Mitarbeiter und der Förderung des selbstständigen Handelns und Organisierens. Nachteile in dieser Art der Führung sind unter anderem die Gefahr von Kompetenzstreitigkeit, Rivalität unter den Mitarbeitern und mangelnder Disziplin bei der Ausführung der Aufgaben. Die Kompetenzen der Mitarbeiter können bei diesem Führungsstil kaum wahrgenommen werden. Da sich der Vorgesetzte nicht in das Geschehen einmischt, kann auch keine Motivation durch Lob oder Belohnung erfolgen. Hier könnte sogar ein gegenteiliger Effekt eintreten. Die Schwächen der einzelnen Mitarbeiter könnten bei Rivalitäten untereinander als Angriffsfläche dienen. Wenn es in einem solchen Unternehmen zu Mobbing, also psychischer und physischer Gewalt, kommt, hat dies den gegenteiligen Effekt eines guten Arbeitsumfeldes.

Obwohl in den vergangenen Jahren der demokratische Führungsstil oftmals verwendet wurde gilt er nicht als Optimum. Vielmehr tendieren die heutigen Unternehmen zur sogenannten situativen Führung. Hierbei hängt der optimale Führungsstil von der jeweiligen Situation ab und verändert sich demnach wenn nötig.

3.6 Messbarkeit von Führungserfolg

Fragt man Führungskräfte eines Unternehmens, wie Führungserfolg messbar ist, so nennen sie hauptsächlich die folgenden Begriffe:⁴⁵

- Senkung der Kosten,
- Steigerung des Gewinns,
- Steigerung der Rentabilität,

⁴⁵ Vgl. Biesel, 2012, S. 91

-
- Optimierung der Nachhaltigkeit,
 - Umsetzung der Unternehmensstrategie,
 - Gewinnung von Marktanteilen.

Hierbei fällt auf, dass die Effizienz hauptsächlich als Bewertungsfaktor für den Führungserfolg dient.

Eine Methode um den Erfolg des Führungsstils zu messen ist ein 360°-Feedback durchzuführen. Diese Art von Feedback gewährleistet, dass das Führungsverhalten systematisch betrachtet und beurteilt werden kann.

Der Begriff „360°-Feedback“ ergibt sich aus der Sichtweise der Befragten. Bei einer Führungskraft werden sowohl Vorgesetzte als auch Mitarbeiter, Kollegen und interne wie extern Kunden nach der Leistung der Führungskraft befragt.⁴⁶ Dazu ist die Selbsteinschätzung der Führungskraft sehr wichtig. Nur so lassen sich Unterschiede zwischen der Selbstwahrnehmung und der Wahrnehmung durch andere erkennen.⁴⁷

Sinnvoll ist ein 360°-Feedback wenn:⁴⁸

- wichtige Potenzialeinschätzungen anstehen,
- eine regelmäßige Leistungsbeurteilung damit verknüpft ist
- oder sie als Feedbacknehmer eine detaillierte Rückmeldung als Hilfestellung zur persönlichen Weiterentwicklung erhalten wollen oder sollen.

Eine abgeschwächte Art der 360°-Befragung ist ein Vorgesetzten-Feedback. Dieses Feedback findet durch die Mitarbeiter des Vorgesetzten statt und gewährt ihm einen Einblick in die Wahrnehmung seines eigenen Verhaltens und der individuellen Kompetenzen.⁴⁹ Da eine Bewertung aus der Außenperspektive schnell zu Missverständnissen und Verzerrung des Ergebnisses führen kann werden Mehrfachbeurteilungen eingeholt. Ziel eines solchen Feedbacks ist die Wahrnehmung eines möglichen Entwicklungspotenzials der Führungskraft und die Erkenntnis der eigenen Wirkung auf andere.

⁴⁶ Vgl. Niermeyer, 2008, S. 112

⁴⁷ ebenda

⁴⁸ ebenda

⁴⁹ Vgl. Wien/ Franzke, 2013, S. 72

Diese Methode zur Messung des Führungserfolgs ist nur ratsam, wenn die Unternehmensgröße 25 Mitarbeiter übersteigt, da ansonsten nach der anonymen Befragung Rückschlüsse auf einzelne Mitarbeiter gezogen werden könnten.⁵⁰ Der Sinn einer solchen Befragung ist die Erkenntnis, ob die Arbeit der Führungskraft zufriedenstellend für alle Mitarbeiter ist und wie ausgeprägt seine Kompetenzen im Umgang mit anderen sind. Ein positives Feedback motiviert zusätzlich und bei negativem Feedback können umgehend Schulungsmaßnahmen getroffen werden, um die Situation zu verbessern.

3.7 Messbarkeit von Kompetenzen

Es ist grundsätzlich schwierig Kompetenzen zu messen, da sie eine Vernetzung über mehrere Ebenen des menschlichen Handelns darstellen. Da sowohl durch die physische als auch durch die psychische Komplexität des Menschen eine mehrdimensionale Wahrnehmung entsteht, müssen auch mehrdimensionale Messmethoden eingesetzt werden um ein, annähernd zuverlässiges und wahrheitsgemäßes, Ergebnis zu erlangen. Mit Mehrdimensionalität ist hier gemeint, dass der Mensch in verschiedenen Lebenslagen unterschiedliche Verhaltensmuster erkennen lässt. Somit ist nicht zu erwarten, dass der Mensch in unterschiedlichen Situationen oder zu unterschiedlichen Zeitpunkten dasselbe Verhalten oder dieselbe Reaktion zeigt.

Wenn beispielsweise nur in bestimmten Situationen stichprobenartig die Sozialkompetenz einer Führungskraft beobachtet und zugeordnet wird, so ist der Aussagegehalt der gewonnenen Ergebnisse eher gering. Denn beobachtet man kurze Zeit später die Ausprägung der sozialen Kompetenz derselben Führungskraft, so kann ein vollkommen abweichendes Ergebnis entstehen, wenn sich auch nur ein Faktor der Mehrdimensionalität verändert hat.

Kompetenzen konkretisieren eine praktische Wissensumsetzung mit einem Handlungsbezug. Somit ist das Ergebnis messbar. Jedoch können Kompetenzen erst gemessen werden, wenn Wissen in einer individuellen Handlung umgesetzt wird.⁵¹

⁵⁰ Vgl. Wien/ Franzke, 2013, S.73

⁵¹ Vgl. Wien/ Franzke, 2013, S.77 f.

3.7.1 Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR)

Mit dem Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR) werden Kompetenzen anhand objektiver Verhaltensdaten untersucht. Das KKR basiert „auf objektiv gewonnenen Verhaltensreaktionen in konkreten Handlungssituationen im beruflichen Umfeld.“⁵²

Das KKR unterscheidet in vier Grundkompetenzen. Diese sind die Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz.⁵³ Aufgrund der Situationsabhängigkeit von sozial kompetentem Verhalten erweist sich eine Beobachtung in natürlichen Situationen als am besten geeignet um die Sozialkompetenz zu messen. Unter einer natürlichen Situation versteht man beispielsweise die Bewältigung von Optimierungsaufgaben.⁵⁴

Für die Verwendung des Kasseler-Kompetenz-Rasters werden Aussagen von Mitarbeitern einzeln als „Sinneinheiten“ anhand der 45 Beobachtungskriterien⁵⁵ des KKR ausgewertet.⁵⁶

Wenn mit diesem Verfahren die Aussagen der Mitarbeiter analysiert werden, wird ersichtlich in welcher der Grundkompetenzen eine starke Ausprägung vorhanden ist und bei welchen Kompetenzen Verbesserungsbedarf besteht. Insbesondere wenn Diskussionen oder Workshops mit dem KKR analysiert werden, ist ein Zusammenhang zwischen den Kompetenzen, die sich in den Aussagen der Mitarbeiter widerspiegeln, und den erzielten Ergebnissen der Zusammenkunft erkennbar. So kann es sein, dass in einem Meeting von Führungskräften die sozialen Kompetenzen untereinander stark ausgeprägt sind, jedoch die Methodenkompetenzen weniger beachtet werden. Dies beeinflusst dann gezwungenermaßen die Effizienz des Treffens und somit auch die Zielerreichung.

Abschließend betrachtet ist das Kasseler-Kompetenz-Raster eine geeignete Methode um die, sonst so schwer messbaren, Kompetenzen und deren Verteilung in einer Gruppe zu belegen.

⁵² Unkel, 2011, S.69

⁵³ ebenda

⁵⁴ Unkel, 2011, S.69

⁵⁵ Vgl. Abbildung 5: Kasseler-Kompetenz-Raster, siehe Anhang A-4, S. XXIII

⁵⁶ Unkel, 2011, S.71

4 Diversity Management

Diversity bedeutet Übersetzt Vielfalt, Verschiedenheit oder Ungleichheit. Es bezeichnet die Anerkennung und Nutzbarmachung von Vielfalt im Unternehmen.⁵⁷

*Diversity umfasst all das, worin Menschen sich unterscheiden können, und dabei sowohl äußerlich wahrnehmbare als auch subjektive Unterschiede. Rasse, Geschlecht, Alter oder körperliche Behinderungen zählen zur ersten Kategorie; Erziehung, Religion und Lebensstil dagegen zur zweiten.*⁵⁸

Kulturelles Bewusstsein und Kompetenz sind essentiell für erfolgreiches Führen im Hinblick auf Diversität.⁵⁹ Mit dem Trend zur Ungleichheit entstehen viele Vorteile für Unternehmen, denn eine Vielfalt in der Belegschaft schafft neue Ideen und Sichtweisen. Zu Problemen in den Reihen der Mitarbeiter kann es kommen, wenn Querdenker mit linear Denkenden unmittelbar aneinander geraten, denn Sie können oftmals die Denkweise des Anderen nicht nachvollziehen. Auch kulturelle Unterschiede können zu Reibungspunkten führen, wenn die interkulturelle Kompetenz der Führungskraft nicht ausreichend entwickelt ist. So spielen Toleranz, Respekt und Fairness eine große Rolle bei der erfolgreichen Implementierung des Diversity Managements.

Fairness ist grundsätzlich ein notwendiger Faktor um ein positives Arbeitsumfeld zu schaffen und dafür Sorge zu tragen, dass sich kein Mitarbeiter übergangen oder weniger wertvoll für das Unternehmen fühlt. Um Fairness in einem multikulturellen Unternehmen genauso erfolgreich umsetzen zu können, muss sichergestellt werden, dass keinerlei Vorurteile seitens der Führungskräfte gegenüber anderen Kulturen, sexuellen Orientierungen oder körperlichen Behinderungen bestehen. Denn wenn der Vorgesetzte nicht voll und ganz hinter seinen Mitarbeitern steht, so kann nicht erwartet werden, dass sich die Mitarbeiter gegenseitig unterstützen und tolerieren.

Auch eine Ungleichheit in den persönlichen Charakteren der Mitarbeiter setzt eine Gleichheit im Umgang mit dem Vorgesetzten voraus. Kein Mitarbeiter sollte aufgrund seiner Denkweise, seines Aussehens oder seiner Herkunft anders behandelt werden als seine Kollegen.

⁵⁷ Gabler Wirtschaftslexikon (Internet) [02.02.2015]

⁵⁸ Sepheri/Wagner, 2002, S.84 ff.

⁵⁹ Vgl. Mor Barak, 2014, S. 232

4.1 Etablierung und Beispiele

Die meisten großen Unternehmen haben Verhaltensregeln bezüglich Diversity in ihren Unternehmensleitlinien festgehalten. So wollen sie sicher gehen, dass jeder Mitarbeiter die Umgangsformen kennt und respektiert. Denn ein gutes Diversity Management kann nur entstehen, wenn das Unternehmen und seine Mitarbeiter die gleichen Ziele verfolgen.

Ein Beispiel für ein gelungenes Diversity Management ist die Deutsche Telekom AG. Unter dem Titel „Klima der Offenheit“ äußert das Unternehmen, dass ihr Ziel„[...] ein tolerantes Unternehmen, das mit seiner Offenheit und Vielfalt die talentiertesten Nachwuchskräfte und Professionals anzieht und hält.“⁶⁰ ist. Wichtig ist ihnen unter anderem, dass jeder Mitarbeiter die gleichen Chancen erhält. Es soll zu keiner Zeit diskriminiert werden. Bei 247.000 Mitarbeitern in mehr als 50 verschiedenen Ländern ist ein einheitliches Diversity Management eine große Herausforderung und nur durch die Knüpfung eines Kommunikationsnetzes zu den jeweiligen Führungskräften erreichbar.⁶¹

Die Lufthansa Group sieht in Diversity Management zugleich eine Verpflichtung und eine Chance. Sie sehen die Kultur der Vielfalt und Chancengleichheit als Innovationsstärkung und Vorteil ihrerseits auf dem Weltmarkt. Vielfalt, ob aufgrund der Nationalität oder des Alters der Mitarbeiter, ist eine große Chance für das Unternehmen. Gender-spezifische Diversität unterstützt die Lufthansa insofern, dass sie „die beruflichen Chancen von Frauen verbessern und [die] es Männern und Frauen gleichermaßen ermöglichen, Familie und Beruf leichter zu vereinbaren.“⁶² Die 118.214 Mitarbeiter des Unternehmens stammen insgesamt aus 151 unterschiedlichen Nationen.⁶³

Auch das Unternehmen Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH & Co. KG hat seinen Schwerpunkt der Personalentwicklung auf die Förderung der persönlichen Stärken seiner Mitarbeiter gesetzt. Die individuellen Eigenschaften der Mitarbeiter werden unterstützt, um somit ein vollkommen zufriedenes und effektives Arbeitsklima zu erreichen. Auf dieses Unternehmen und seine Visionen wird später in dieser Arbeit näher eingegangen.

⁶⁰ Telekom – Klima der Offenheit <http://www.telekom.com/karriere/warum-telekom/23320> [05.02.2015]

⁶¹ ebenda

⁶² Lufthansa Group – Diversity <http://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/soziale-verantwortung/diversity.html> [05.02.2015]

⁶³ ebenda

5 Personalmanagement – Einordnung der Führungskräfte

In diesem Kapitel wird erläutert inwiefern soziale Kompetenzen im beruflichen Alltag eine Rolle spielen. Hier wird unterschieden in Personalauswahl und –beschaffung, Aus- und Weiterbildung von Personal und die Bedeutung von sozialen Kompetenzen für Führungskräfte im täglichen Handeln.

5.1 Personalbeschaffung

Um Potenzial und Talente in Mitarbeitergesprächen zu erkennen, wird dazu geraten auf die folgenden drei Bausteine zu achten: Strategisches Management, soziale Kompetenz und persönliche Wirkung⁶⁴

Wenn Sozialkompetenz als Team- und Konfliktfähigkeit definiert wird, wird es zur relevanten Voraussetzung bei fast allen Stellen.⁶⁵

Auch ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm wirkt sich positiv auf die Personalbeschaffung aus. Mögliche Weiterbildungen können als Argument dazu dienen, dass nicht nur der aktuelle Wissensstand des potenziellen neuen Mitarbeiters von Bedeutung ist, sondern dass auch Zeit und Geld in die Fortbildung des Personals investiert wird. Dies verdeutlicht auch wieder, dass das Unternehmen an den Mitarbeitern ein soziales Interesse hat und möchte, dass sich diese so gut wie möglich entfalten und entwickeln können. Laut der Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2013“, welche im Auftrag der Studiengemeinschaft Werner Kamprath Darmstadt GmbH (SGD) von TNS Infratest im Januar 2013 durchgeführt wurde, sind 73% der Personalentscheider in Unternehmen der Meinung, dass das Weiterbildungsangebot von Unternehmen auch für die Beschaffung neuer Mitarbeiter wichtig ist.⁶⁶ Abschließend ist zu sagen, dass bei der Einstellung von neuem Personal, insbesondere von Führungskräften, die soziale Kompetenz weit in den Mittelpunkt gerückt ist.

⁶⁴ <http://www.themanagement.de/HumanResources/Talentmanagement.htm> Carola Heck [21.01.2015]

⁶⁵ Unkel, 2011, S.23

⁶⁶ Vgl. Abbildung 6: Weiterbildung in der Personalrekrutierung, siehe Anhang A-5, S. XXIV

5.2 Personalführung

„Wer sich selbst nicht zu führen versteht, kann auch andere nicht führen.“

Alfred Herrhausen (1930-1989)

Führungskräfte können in unterschiedlichen Unternehmenskonzepten verschiedene Bezeichnungen haben. Sie werden mit Manager, Leader, Vorgesetzter, Leiter oder Chef betitelt⁶⁷ und haben, oberflächlich betrachtet, die Aufgabe Untergebene zu leiten⁶⁸. Inwiefern die genannten Begriffe, in Anbetracht der heutigen Stellung von Führungskräften, treffend sind, wird sich im weiteren Text noch herausstellen.

Die Aufgabe des Führens ist keine Leichte. Sie beinhaltet das Vermitteln zwischen unterschiedlichen Abteilungen innerhalb eines Unternehmens, jedoch auch das Repräsentieren des Unternehmens bei externen Partnern. Die Wichtigkeit der einzelnen Aufgabenfelder ist, je nach Art und Priorität der Betrachtung, unterschiedlich. So wäre früher Gewinnmaximierung durch Optimierung der Arbeitsprozesse eine wichtige Priorität eines jeden Managers gewesen. Dies ist natürlich auch heute noch wichtig, jedoch haben sich die Führungsmethoden verändert. Die Mitarbeiter eines Unternehmens werden nicht mehr nur als Glied in einer Arbeitskette gesehen, sondern als Individuum in ihren Stärken und Schwachpunkten gefördert und trainiert. Dieses sind die sozialen Aufgaben einer Führungskraft.

Wenn eine Führungskraft ihre Aufgaben erfüllt muss darauf geachtet werden, ob dieses auch gut bzw. effektiv geschieht. Ob dies der Fall ist, lässt sich vorerst an den Zielen der Aufgabe erkennen. Wurden diese erreicht? Und wurden trotz der Konzentration auf eine Aufgabe auch andere Aufgabenbereiche nicht vernachlässigt? Durch welchen Aufwand wurde das Ziel erreicht? Und war dieser Aufwand gerechtfertigt? Gute Führung ist mit dem Minimalprinzip vergleichbar. Dieses besagt dass ein Ziel mit möglichst geringem Aufwand an Energie und Ressourcen zu erreichen ist.⁶⁹

Zu den sozialen Aufgaben einer Führungskraft gehört es auch Mitarbeiterjahresgespräche zu führen. In diesen Gesprächen geht es darum, die Potenziale des Einzelnen zu identifizieren und im zweiten Schritt den Mitarbeiter für die eventuell neue Einsatz-

⁶⁷ Vgl. Duden „Führungskraft“ <http://www.duden.de/suchen/dudenonline/f%C3%BChrungskraft> [10.01.2015]

⁶⁸ Vgl. Bertelsmann, 2004, S.516

⁶⁹ Vgl. Wildmann, 2007, S. 9

planung zu gewinnen.⁷⁰ Hierzu gehören ebenfalls 360°-Interviews, die von einem Vorgesetzten durchgeführt werden und als Instrument der Bedarfsermittlung dienen. In diesen Gesprächen, die persönlich und einzig zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten stattfinden sollten, erläutert die Führungskraft wichtige Arbeitsabläufe und Entscheidungen. So kann der Mitarbeiter die Entscheidungen des Vorgesetzten besser verstehen und unter Umständen auch Alternativ- und Verbesserungsvorschläge unterbreiten. Dies entspannt das Verhältnis zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten, denn Arbeitsweisen und Reaktionen werden transparenter und nachvollziehbar für beide Parteien.

Eine gute Personalführung kann man mit der Gesundheit der menschlichen Körpers vergleichen. Gesundheit wird einfach definiert auch als das Fehlen von Krankheit bezeichnet. Auf die Mitarbeiterzufriedenheit durch gute Führung ist diese Definition insofern übertragbar, dass Zufriedenheit die Abwesenheit von Frust und Unmut ist. So muss eine gute Führungskraft nicht nur dafür sorgen, dass es den Mitarbeitern nicht nur nicht schlecht geht, sondern dass es ihnen in ihrem Unternehmen gut geht. Sowohl auf körperlicher und geistiger als auch auf sozialer Ebene.

Die Aufgabe von Führungskräften ist es ihre Mitarbeiter zu motivieren. Hierzu gibt es verschiedene Ansätze, wie sich eine Motivation am besten bewirken lässt. „Motivation heißt, deren Bedürfnisse zu entschlüsseln und zu berücksichtigen und sie mit dem Unternehmen in Einklang zu bringen.“⁷¹ Eine Maßnahme zur Motivation kann eine Leistungsbewertung des Mitarbeiters sein. Dies ist jedoch nur als Motivationsfaktor zu nutzen, wenn die Leistungen des Mitarbeiters den Erwartungen entsprechen, oder diese sogar übertreffen.⁷²

5.2.1 Unterschied zwischen Manager und Leader

Betrachtet man den deutschen Begriff „Führungskraft“ so ist dieser klar definiert. Eine Führungskraft ist eine Person, die in einer leitenden Stellung tätig ist⁷³ und geeignet ist ihre Unterebenen zu leiten.⁷⁴ Doch warum wird in den, heutzutage häufig verwendeten, englischen Übersetzungen zwischen Managern und Leaders klar unterschieden?

⁷⁰ Heck, 2008

⁷¹ Wien/ Franzke, 2013, S.43

⁷² Vgl. Wien/Franzke, 2013, S.46

⁷³ Duden „Führungskraft“ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Fuehrungskraft> [04.02.2015]

⁷⁴ Bertelsmann, 2004, S. 516, Begriff „Führungskraft“

Da „Leader“ einfach übersetzt „Führer“ bedeutet, könnte man annehmen, dass jede Person in einer Führungsposition ein Leader ist.

Die 3 Grundaufgaben eines Managers:⁷⁵

- (1) *Planung und Budgetplanung:* Die Aufgabe eines Managers ist es Ziele zu setzen. Diese sind üblicherweise kurzfristige Ziele, wie Monats- oder Jahresziele. Um diese Ziele zu erreichen arbeitet ein Manager Zeitpläne und Richtlinien aus. Zu guter Letzt sucht er Ressourcen um seine Pläne durchführen zu können.
- (2) *Organisation und Personalpolitik:* Der Manager arbeitet eine organisierte Unternehmensstruktur aus und stellt qualifiziertes Personal ein, welches er auf die Unternehmensziele schult. Dann delegiert er Verantwortung an das Personal den Plan durchzuführen. Außerdem entwickelt er ein System um die Fortschritte überwachen zu können.
- (3) *Kontrolle und Problemlösung:* Der Manager kontrolliert den Fortschritt und gleicht diesen mit dem Zeitplan ab. Wenn hier Abweichungen zu erkennen sind organisiert er eine Problemlösung.

Leader hingegen schaffen „Bewegung“ im Unternehmen. Interaktion ist hier ein wichtiger Faktor.

Die 3 Grundaufgaben eines Leaders sind:⁷⁶

- (1) *Richtung schaffen:* Ein Leader schafft eine Vision der, oftmals nahen, Zukunft und entwickelt Strategien um die Veränderungen herbeizuführen, die zur Erreichung der Vision nötig sind.
- (2) *Menschen zusammenführen:* Denen, die für eine Zusammenarbeit wichtig sind, weist er die Richtung, um eine Vereinigung zu schaffen, die die Vision versteht und erreichen möchte.
- (3) *Motivieren und Inspirieren:* Der Leader sorgt dafür, dass die Mitarbeiter weiter in die richtige Richtung gehen, trotz politischer und bürokratischer Barrieren und Ressourcenmangel. Dies geschieht indem er sich auf die einfachen, jedoch

⁷⁵ Vgl. Kotter, 1990, S. 4

⁷⁶ Vgl. Kotter, 1990, S. 5

oftmals nicht berücksichtigten menschlichen Bedürfnissen, Werte und Emotionen beruft.

Oft werden Manager als „Verwalter“, und Leader als „Visionäre“ betitelt. Jedoch bedeutet dies nicht, dass Leader besser sind als Manager. Kein Unternehmen kann nur von Leadern geführt werden. Zu jeder Zeit braucht jedes Unternehmen einen Manager, der alles organisieren und strukturieren kann. In Zeiten eines Umbruchs jedoch ist ein Leader gefragt um Zusammenhalt und Visionen zu schaffen. Leider ist es nicht möglich in einer Führungskraft sowohl einen Manager, als auch einen Leader zu finden. Somit müssen Unternehmen in vielen Situationen weiterhin entscheiden, ob die Besetzung einer Stelle mit einem Manager oder einem Leader optimale Ergebnisse verspricht.⁷⁷

5.3 Aus- und Weiterbildung

Die Aus- und Weiterbildung von Personal dient dazu die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern. Durch gezielte Bildungsmaßnahmen erhöhen sich die fachlichen und sozialen Kompetenzen der Mitarbeiter und ein qualitativ wertvolleres Arbeiten ist möglich. Eine Weiterbildung sollte immer auf die Kompetenzarten aufgebaut werden. So steht bei Dienstleistungsunternehmen stets die soziale Kompetenz im Fokus und im Vergleich dazu ist im produzierenden Gewerbe eher eine Weiterbildung in der fachlichen Kompetenz erstrebenswert.⁷⁸ Vorausgesetzt man geht von einem ausführenden Mitarbeiter aus. Führungskräfte hingegen sollten in jeglicher Position und Branche in ihren Sozialkompetenzen ausreichend entwickelt sein.

Eine Weiterbildung bei Personal, welches seit längerer Zeit im Unternehmen tätig ist, führt außerdem zu einem Motivationsanstieg innerhalb des Kollegiums. Dies resultiert daraus, dass neue Wege und Möglichkeiten den Angestellten eröffnet werden. Diese führen zu einer höheren Effizienz bei der Erledigung zugeteilter Aufgaben. Laut der TNS Infratest Studie aus dem Jahr 2013 sind 94% der befragten Führungskräfte der Meinung, dass sich Weiterbildung auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der betroffenen Mitarbeiter auswirkt.⁷⁹ Weiterhin sind knapp 51% der Befragten der Überzeugung, dass eine gezielte Weiterbildungsmaßnahme die Verbundenheit mit dem

⁷⁷ Vgl. Hegele-Reih, 2004, S. 37

⁷⁸ Vgl. Wien/Franzke, 2013, S.51 ff.

⁷⁹ Vgl. Abbildung 7: Wirkung von Weiterbildung auf Mitarbeiter, siehe Anhang A-6, S. XXV

Arbeitgeber erhöht.⁸⁰ Dies ist wiederum förderlich für die Erreichung der Unternehmensziele und Visionen, denn ein Arbeitnehmer investiert mehr Energie in seine Arbeit, wenn er sich mit seinem Arbeitgeber identifizieren kann und ihn voll und ganz unterstützt.⁸¹

Neben der Mitarbeiterbindung stehen noch weitere Vorteile für Unternehmen hinter vielen Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Mitarbeiter. Unter Anderem ist Weiterbildung für viele Unternehmen eine gute Investition, da sie durch diese Maßnahmen aus ihren bereits eingestellten und eingearbeiteten Mitarbeitern Fachkräfte bilden können.⁸² Wird durch das Angebot an Seminaren eine ausgebildete Arbeitskraft im Bereich der Bürokommunikation beispielsweise zu einer Fachkraft für Personalmanagement, so ist dies ein enormer Vorteil für das Unternehmen, da ein umfangreicheres Wissen in verschiedenen Aufgabenbereichen bereits vorhanden war und eine Zusatzqualifikation des Mitarbeiters für weitere Einsatzmöglichkeiten sorgt. Auch ist diese Art der Weiterbildung für den Mitarbeiter selbst durchweg positiv zu betrachten. So steigert die zusätzliche Bildung seinen Wert auf dem Arbeitsmarkt und nicht zuletzt auch die eigene Wertschätzung und das Selbstbewusstsein.

Der stetige und schnelle Wandel in der Arbeitswelt, der Druck zur Innovation von Produkten und Dienstleistungen, der demographische Wandel sowie Kostenaspekte machen eine Personalentwicklung heutzutage für erfolgreiche Unternehmen unabdingbar.⁸³

5.3.1 Führungskräfteentwicklung

Neben dem Aufbau und dem Erhalt der Eignung als Führungskraft umfasst die Führungskräfteentwicklung auch die Weiterbildung für gegenwärtige und zukünftige Positionen.⁸⁴ Die Führungskräfteplanung, bzw. –entwicklung, trägt zur Deckung des zukünftigen Personalbedarfs und zur Förderung der Nachwuchspotenziale bei.

Ob und wie viele Mitarbeiter eines Unternehmens als Führungskraft aus- bzw. weitergebildet werden sollen, entscheidet sich durch eine quantitative Bedarfsplanung, die

⁸⁰ ebenda

⁸¹ Flore, 2014, S. 161

⁸² Vgl. Abbildung 8: Vorteile von Weiterbildung für Unternehmen, siehe Anhang A-7, S. XXVI

⁸³ Vgl. Wien/ Franzke, 2013, S.14

⁸⁴ Vgl. Wien/ Franzke, 2013, S.112

regelmäßig alle zwei Jahre durchgeführt werden sollte.⁸⁵ Bei dieser Bedarfsplanung müssen Strukturveränderungen und neue Aufgabenfelder berücksichtigt werden, um den Bedarf an zusätzlichen Führungskräften zu ermitteln. Bei weiteren, regelmäßigen Mitarbeitergesprächen sollten sowohl die Interessen des Arbeitnehmers als auch die des Arbeitgebers abgewogen werden.⁸⁶ Kommt es daraufhin zu einer Übernahme einer Führungsfunktion, wäre es sinnvoll unter allen Umständen eine Probezeit in der neuen Stellung zu vereinbaren. Denn ob diese Person für die Rolle einer Führungskraft geeignet ist lässt sich schlussendlich erst nach eingehender Betrachtung der Arbeit feststellen. Auch wenn die Grundvoraussetzungen für die Ausübung der neuen Tätigkeit in der Theorie stimmen, kann es passieren, dass in der Realität eine Unfähigkeit erkennbar wird. Dieses Phänomen der Unfähigkeit lässt sich mit dem Peter-Prinzip beschreiben. „Das Peter-Prinzip besagt, dass Beschäftigte in einer Position waren, die sie voll und gut ausfüllen. Weil sie sich als fähig erwiesen, wurden sie befördert und nahmen dann eine Stellung ein, für die sie unfähig und ungeeignet waren. Das heißt, dass in einer Hierarchie jeder Beschäftigte dazu neigt, bis zu seiner Stufe der Unfähigkeit aufzusteigen.“⁸⁷

Eine weitere Methode der Führungskräfteentwicklung ist das Mentoring. Hierbei wird der Nachwuchskraft (Mentee) ein Mentor zu Seite gestellt. Diese Methode bereitet den Mentee auf die Übernahme einer Führungsposition vor, in dem ein Wissenstransfer zwischen ihm und seinem Mentor stattfindet. Mentoring verbindet Strategien der Qualitätssteigerung und der Leistungsverbesserung. So kann der Mentee neben dem Wissensaustausch auch von den Kontakten des Mentors profitieren. In den häufigsten Fällen stammen Mentor und Mentee aus demselben Unternehmen, damit unter anderem unternehmensinterne Gegebenheiten erläutert und geschult werden können. Mentoring ist außerdem generations- und hierarchieübergreifend. Jedoch sollte zwischen Mentor und Mentee kein direktes Vorgesetztenverhältnis vorhanden sein, da dies schnell zu Interessenskonflikten führen könnte.⁸⁸

⁸⁵ Vgl. Hausmann/Murzig (Hrsg.), 2012, Wiesbaden, S. 47

⁸⁶ Vgl. Wien/ Franzke, 2013, S.113

⁸⁷ Wien/ Franzke, 2013, S.115

⁸⁸ Andres Wien/Normen Franzke, Systematische Personalentwicklung, Wiesbaden, 2013, S.96 ff.

6 Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH + Co. KG

In diesem Kapitel wird die Unternehmensgruppe Upstalsboom im Detail vorgestellt. Ein besonderer Fokus liegt hierbei auf der Personalentwicklung und den dazu entwickelten Programmen des Unternehmens.

6.1 Geschichtlicher Hintergrund

Die Unternehmensgruppe Upstalsboom wurde 1976 von Gretchen und Werner H. Janssen gegründet. Heute wird das Unternehmen von Bodo Janssen, dem Sohn der Geschäftsgründer, geführt.

Upstalsboom, welches als kleines Familienunternehmen begann, ist nun eine Hotelkette, die mit 650 Mitarbeitern und rund 43,2 Millionen Euro Umsatz (2014)⁸⁹ ihren Hauptsitz in der ostfriesischen Stadt Emden hat. Mittlerweile besteht das Hotelunternehmen aus 10 Hotels, die von der niederländischen bis zur polnischen Grenze in Norddeutschland verteilt sind. Weiterhin gehören rund 40 Ferienwohnungsanlagen zu Upstalsboom.

„Der Begriff Upstalsboom stammt aus dem Altfriesischen. Er wurde erstmals im Mittelalter verwendet und bezeichnet eine Versammlungsstätte, die sogenannte Thingstätte, der ehemaligen ostfriesischen Häuptlinge. Diese kamen zum Rechtsprechen oder Feiern an einem Baum (Boom) zusammen, an dem die Pferde aufgestallt (upstallt) wurden.“⁹⁰

6.2 Unternehmensstruktur und Mission

„Upstalsboom – friesisch, offen, herzlich – Einfach anders, das sind wir!“

Die Vision von Upstalsboom ist schnell definiert. Glückliche Menschen und Mitarbeiter sind die Mission, die das Hotellerie-Unternehmen verfolgt.

⁸⁹ Vgl. Upstalsboom Pressemitteilung, 28.01.2015

⁹⁰ Upstalsboom Historie, In: <http://www.upstalsboom.de/historie.html> [10.01.2015]

Im Zuge einer Umstrukturierung hat Upstalsboom in den vergangenen Jahren einen neuen Weg eingeschlagen. Den „Upstalsboom Weg“. Ziel war es von Beginn an die Mitarbeiterzufriedenheit zu verbessern. Wirtschaftlich war das Unternehmen auch vor der Einführung des neuen Systems gut gestellt, jedoch erkannte der Firmenchef Bodo Janssen, dass eine Verbesserung nur durch neue Wege zu erreichen ist. Somit bot Upstalsboom seinen Mitarbeitern verschiedene Arten der Weiterbildung an, welche nicht auf die fachliche sondern auf die persönliche Weiterbildung abzielten. Es fand ein Paradigmenwechsel von Ressourcenausnutzung zu Potenzialentfaltung statt. Beispielsweise durch Kloster-Seminare konnten die Mitarbeiter des Unternehmens ihre Personalkompetenz ausbauen und festigen. Zu gleicher Zeit bildete das Unternehmen mehrere Mitarbeiter zu Corporate Happiness Beauftragten aus. „Sinn und Zweck eines Corporate Happiness Beauftragten ist die Umsetzung verschiedener Maßnahmen zur Unterstützung und Steigerung der Mitarbeiterzufriedenheit dank positiver Psychologie.“⁹¹ Die Corporate Happiness Beauftragten stehen ihrem Mitarbeitern auch als Ansprechpartner bei Problemen zur Seite und helfen bei der Lösungsfindung. Das Leitbild des Corporate Happiness Programms lautet „Wertschöpfung durch Wertschätzung“⁹², was bedeutet, dass die wirtschaftlichen Unternehmensziele durch Investitionen in das persönliche Wohlbefinden der Mitarbeiter wesentlich effektiver erreicht werden.

„Upstalsboom-Geschäftsführer Janssen betonte, das erklärte Ziel der Unternehmensgruppe sei es, einer der attraktivsten Arbeitgeber der Branche zu werden. Dazu hätten beispielsweise nahezu alle Hoteldirektoren im Benediktinerkloster von Pater Anselm Grün verschiedene Seminare absolviert. Zudem setzt Upstalsboom auf die Zusammenarbeit mit der Dreamteam Academy in München von Dr. Oliver Haas, dem Entwickler der Corporate-Happiness-Methode. Bei diesem Ansatz stehe die Förderung des „Glücks der Mitarbeiter und der Freude an der Arbeit“ im Mittelpunkt.“⁹³

Die Werte, die das Unternehmen vertritt wurden visuell in einem Wertebaum⁹⁴ zusammengefügt. Dieser dient zur Orientierung für Mitarbeiter und Führungskräfte.

⁹¹ Upstalsboom Homepage „Corporate Happiness“ <http://www.upstalsboom.de/corporate-happiness.html> [04.02.2015]

⁹² ebenda

⁹³ Vgl. Upstalsboom Pressemitteilung, 18.04.2013

⁹⁴ Abbildung 9: Wertebaum, siehe Anhang A-8, S. XXVII

6.2.1 Auszeichnungen

Aufgrund der revolutionären Umstrukturierung des Führungsstils wurde die Upstalsboom GmbH & Co. KG in den letzten Jahren mit vielen renommierten Auszeichnungen geehrt.

Hospitality HR Award 2013

Upstalsboom wurde im Jahr 2013 im Bereich „Hotelketten und Kooperationen“ für ihre Konzepte im Bereich der Personalentwicklung mit dem renommierten Hospitality Human Resources Award 2013 „Menschen.Zukunft.Hotel.“ ausgezeichnet. Der Award wird von der Deutschen Hotelakademie und dem Fachmagazin „First Class“ verliehen. Große Hotelketten, wie Kempinski Hotels, Genf (Platz 2) und Lindner Hotels & Resorts, Düsseldorf (Platz 3) hat Upstalsboom damit in dem Bereich „Hotelketten und Kooperationen“ übertrumpft.⁹⁵

Human Resource HR Excellence Award 2013 (Nominierung)

Das Unternehmen Upstalsboom zählte bei der Vergabe der Auszeichnung zu den 4 Finalisten in den Kategorien „Corporate Social Responsibility“ (CSR) und Arbeitgebervideo. „Mit den freiwilligen Klosterbesuchen für Führungskräfte, der Einführung des unkonventionellen Managementansatzes Corporate Happiness und der damit verbundenen Suche nach dem „Glück der Mitarbeiter“ als zentralem Instrument der Personalentwicklung sowie einer werteorientierten Ausrichtung nehme die mittelständische Unternehmensgruppe die Herausforderung der gesellschaftlichen und sozialen Verantwortung als Arbeitgeber in beeindruckender Art und Weise an.“⁹⁶

TOP JOB

Mitte des Jahres 2014 erhielt Upstalsboom den „TOP JOB“-Award in der Kategorie „500 bis 5.000 Mitarbeiter“. Damit gilt das Unternehmen als einer der bundesweit attraktivsten Arbeitgeber, insbesondere für Frauen. Dies basiert auf der Grundlage, dass

⁹⁵ Vgl. Upstalsboom Pressemitteilung, 18.04.2013

⁹⁶ Vgl. Upstalsboom Pressemitteilung, 19.11.2013

zahlreiche Führungspositionen in diesem Unternehmen von Frauen besetzt sind. In der branchenübergreifenden Gesamtwertung lag Upstalsboom auf dem 5. Platz.⁹⁷

Querdenker Award

Upstalsboom gewann Ende 2014 den renommierten „Querdenker-Awards“ in der Kategorie „Enterprise“. Nach Angaben des Veranstalters war Upstalsboom der erste Preisträger aus dem Bereich Hotellerie und Gastronomie. Mit dem Weiterbildungsangebot von freiwilligen Klosterbesuchen für Führungskräfte und des Führungsansatzes „Corporate Happiness“ und der darin inbegriffenen Abkehr von der Gewinnmaximierung waren „wegweisende Ansätze zu einer nachhaltigen und ‚querdenkenden‘ Unternehmenskultur mit dem Mensch im Mittelpunkt der Betrachtung.“⁹⁸

Top Arbeitgeber 2015

Das Nachrichtenmagazin „FOCUS“ und das berufliche Netzwerk „XING“ zeichneten Upstalsboom Anfang 2015 mit dem 3. Platz des „Top Arbeitgeber 2015“ Preises aus. In der Gesamtwertung lag das Unternehmen auf dem 5. Platz. Das Unternehmenskonzept „Wertschöpfung durch Wertschätzung“ wurde als wegweisendes Konzept ausgezeichnet. Die Auszeichnung fand im bundesweiten Branchenvergleich „Mittelständischer Unternehmen: Gastronomie, Beherbergung, Entertainment, Fitness und Tourismus“ statt. Im Gesamtvergleich aller Unternehmensgrößen in dieser Kategorie kamen die Ostfriesen auf Platz 5 und lagen damit vor zahlreichen nationalen und internationalen Branchengrößen.⁹⁹

Mit diesen Auszeichnungen wird nochmals die Effizienz der, von Upstalsboom eingesetzten, Weiterbildungsmaßnahmen, des Diversity Managements und der Führungskompetenzen unterstrichen.

⁹⁷ Vgl. Upstalsboom Pressemitteilung, 08.07.2014

⁹⁸ Upstalsboom Pressemitteilung, 02.12.2014

⁹⁹ Vgl. Upstalsboom Pressemitteilung, 04.02.2015

6.3 Personalstruktur und Führungsstil

Da das Unternehmen Upstalsboom auf eine flache Hierarchie bedacht ist gibt es nach dem Geschäftsführer nur drei weitere Hierarchieebenen. Somit ist ein schneller, einfacher und direkter Informationsaustausch möglich.

Wenn ein Mitarbeiter nicht glücklich in seiner Position ist, so wird gemeinsam mit den Vorgesetzten und dem Geschäftsführer nach einer Alternative gesucht. Oftmals finden Mitarbeiter in einer der vielen angebotenen Schulungen heraus, dass sie ein ausgeprägtes Talent haben, welches in ihrer derzeitigen Situation kaum gefordert ist. Dann kann ein Wechsel in einen anderen Bereich zu mehr Zufriedenheit führen. Dieser Wechsel wirkt sich dann positiv auf alle Ebenen aus, denn auch die Gäste der Hotels bemerken sofort, wenn das Personal vollkommen in seiner Arbeit aufgeht.

6.4 Etablierung der Führungskompetenzen

Natürlich spielen Fachkompetenzen eine große Rolle im beruflichen Alltag. Dies ist auch bei Upstalsboom der Fall. Jedoch legt das norddeutsche Unternehmen einen gesteigerten Wert auf eine hohe Ausprägung von Sozialkompetenzen bei all ihren Mitarbeitern. Dass soziale Kompetenzen wichtige Kriterien für eine erfolgreiche Führung sind ist weitestgehend bekannt. Es ist jedoch ein revolutionärer Ansatz, der von Upstalsboom verfolgt wird, die sozialen Qualifikationen im Wertesystem höher zu platzieren als beispielsweise jahrelange Berufserfahrung in einer Führungsposition. Nach Bodo Janssen ist „Führung [ist] eine Dienstleistung, kein Privileg.“¹⁰⁰

Die Etablierung eines Gesundheitsmanagements ist von entscheidender Bedeutung für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter. Bei einem erfolgreichen Gesundheitsmanagement ist es von hoher Bedeutung, dass die Führungskraft durch sein Eingehen auf die Mitarbeiter kompensatorisch wirkt.¹⁰¹ Es lassen sich tiefgreifende Rückschlüsse von der Führungskompetenz auf den Krankenstand ziehen. So kann beurteilt werden, in welchem Maße die Beschäftigten mit den jeweiligen Führungskräften zufrieden sind.¹⁰² Durch die Veränderung der durchschnittlichen Krankentage lässt sich darauf schließen, dass die Führungskompetenzen der leitenden Mitarbeiter bei Upstalsboom ausreichend entwickelt sind. Diese Entwicklung führt zu einem ganzheitlichen Wohlbefinden

¹⁰⁰ Telefonat mit Herrn Bodo Janssen, 16.12.2014

¹⁰¹ Vgl. App/Büttgen/Pröbster, 2012, S. 16 ff.

¹⁰² Vgl. Wien/ Franzke, 2013, S.99

bei den Beschäftigten. Näheres zu der Entwicklung des Gesundheitsmanagements bei Upstalsboom wird im nächsten Kapitel erläutert.

6.5 Mitarbeiter- und Kundenzufriedenheit

Nachdem im Jahre 2010 eine Umfrage unter dem Hotelpersonal ergab, dass Bodo Janssen, der Geschäftsführer, als nicht kompetent angesehen wird, war dies ein schwerer Schlag für den noch recht jungen Unternehmer. Daraufhin setzte er sich das Ziel, eine höchstmögliche Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen. Denn wenn das Personal eines Hotels zufrieden und glücklich ist, so wird dieses Gefühl auch nach außen hin für die Gäste bemerkbar. Angefangen bei der Geschäftsführung wurden Persönlichkeitstrainings und weitere Schulungen angeboten, die schon nach kurzer Zeit einen Anstieg der Zufriedenheit unter den Mitarbeitern auslösten. Die allgemeine Mitarbeiterzufriedenheit erhöhte sich in dem Zeitraum von 2010 bis 2013 um 80%.¹⁰³

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter in einem Unternehmen lässt sich nicht nur an den geäußerten Aussagen der Personen messen, sondern auch an Faktoren, wie der Krankheitsrate, der Fluktuation und dem Ruf auf dem Arbeitsmarkt. So konnte Upstalsboom eine Halbierung der Fluktuation und eine Reduktion der Krankheitstage von 8% auf 0-3% feststellen.¹⁰⁴ Damit entwickelt sich das Unternehmen gegen den Trend des Landesdurchschnittes, der bezüglich der Krankheitstage moderat ansteigt.¹⁰⁵ Diese Verbesserung der Krankheitsrate lässt sich auf die Zufriedenheit und das Wohlbefinden der Mitarbeiter zurückführen. Denn wenn die Mitarbeiter glücklich und zufrieden mit ihrer Arbeit sind wirkt sich das auf ihren körperlichen und geistigen Allgemeinzustand aus.

6.6 Weiterbildungen

Da gerade in der Ferienhotellerie das Personal durch den persönlichen Kontakt zum Kunden einen unmittelbaren Einfluss auf die Kundenzufriedenheit hat, ist das Engage-

¹⁰³ Vgl. Anhang A-9: Interview mit Bodo Janssen vom 07.01.2015, S. XXVII - XXX

¹⁰⁴ Vgl. Anhang A-9: Interview mit Bodo Janssen vom 07.01.2015, S. XXVII - XXX

¹⁰⁵ Vgl. Statistikamt https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_3_Krankenstand.html [Stand: 01.02.2015]

ment der Mitarbeiter ein überaus wichtiger Faktor in der Unternehmensstrukturierung.¹⁰⁶

Als einen der wichtigsten Aspekte in der Personalentwicklung bewertet Upstalsboom die Persönlichkeitsentfaltung der Mitarbeiter.¹⁰⁷ Ein gefestigtes Selbstvertrauen und die gekonnte Einschätzung der eigenen Fähigkeiten sind die Basis für Zufriedenheit. Wie bereits erwähnt, investiert Upstalsboom unter anderem in das Programm Corporate Happiness und bildet hierin speziell Mitarbeiter aus, damit diese als sogenannte Corporate Happiness Beauftragte den anderen Mitarbeitern bei, sowohl privaten als auch beruflichen, Problemen helfen können.

Für Studenten der Tourismusstudiengänge bietet Upstalsboom ein Schulungshotel auf der ostfriesischen Insel Borkum an. Dieses Hotel wird ausschließlich von Studenten geleitet und bewirbt. Die Studenten, die hier ihr Pflichtpraktikum im Zuge des Studiums absolvieren, können ihr erlerntes Fachwissen unmittelbar zum Einsatz bringen. Es ist ausdrücklich erwünscht, dass sie eigene Ideen zur Verbesserung des Hotels einbringen und dieses durch ihre direkte Mitarbeit umsetzen. Auch für das Unternehmen Upstalsboom ist diese Art der Kompetenzschulung ein Vorteil. Es profitiert hierbei stets von der Kreativität, den neuen Ideen und dem Tatendrang der jungen Fachkräfte.¹⁰⁸

¹⁰⁶ brand eins, 05/2014, S.120

¹⁰⁷ Vgl. Interview mit B. Janssen, 07.01.2015, siehe Anhang, S. XXVIII - XXX

¹⁰⁸ Vgl. Interview mit B. Janssen, 07.01.2015, siehe Anhang, S. XXVIII - XXX

7 Schlussfolgerung

7.1 Fazit

Am Beispiel von Upstalsboom erkennt man, dass durch eine erfolgreiche Implementierung der Sozialkompetenzen und den Ausbau von Weiterbildungsprogrammen große Veränderungen für ein Unternehmen entstehen. Durch gezielte Investition in die Personalentwicklung wurde ein großer Gewinn für das Unternehmen erzielt. Sowohl auf sozialer und personeller als auch auf wirtschaftlicher Ebene. Damit dieser Weg jedoch, wie bei Upstalsboom, erfolgreich ist, ist es von größter Notwendigkeit, dass die Führungskräfte als Vorbild fungieren und die Unternehmensvisionen vollends vertreten und unterstützen. Hiervon ist keine Hierarchieebene ausgeschlossen. Für ein wirtschaftlich und personell erfolgreiches Unternehmen stehen soziale Kompetenzen im Vordergrund

Aus den Umfrageergebnissen dieser Arbeit wurde ersichtlich, dass viele Arbeitnehmer sich von ihren Vorgesetzten nicht ausreichend geschätzt fühlen. Das ist ein bedauerliches Ergebnis, jedoch besteht die Möglichkeit diese Umfrageergebnisse zu nutzen und daraus zu lernen. Auch wenn die wirtschaftlichen Ergebnisse eines Unternehmens positiv verlaufen, heißt dies noch nicht, dass auch die Zufriedenheit der Mitarbeiter dementsprechend positiv ist.

Durch die stetig wachsende Bedeutung von Sozialkompetenzen in allen Bereichen eines Unternehmens besteht eine enorme Notwendigkeit der Weiterbildung für Führungskräfte. Da ein Vorgesetzter immer eine Vorbildfunktion gegenüber seinen Mitarbeitern besitzt und durch seine Führung großen Einfluss auf die Mitarbeiterzufriedenheit und somit auf die Produktivität hat, sollte er in allen Ebenen der sozialen Kompetenz eine größtmögliche Ausprägung besitzen. Zu jeder Zeit sollte auf mögliche Defizite, auch andere Kompetenzebenen betreffend, geachtet und diese ggf. durch Trainings und Weiterbildungen kompensiert werden.

Weiterhin denke ich, dass regelmäßige Feedbacks von Mitarbeitern sehr zum Vorteil der Führungskräfte sein können und sich dadurch die Möglichkeit zur Kontrolle des Führungserfolgs bietet. Eine Führungskraft sollte in jeder Äußerung von Kritik die Möglichkeit zur Verbesserung sehen. Denn durch eine Behebung der Defizite, beispielsweise in der sozialen Kompetenz, können sowohl der Vorgesetzte selbst, als auch die Mitarbeiter an Lebens- und Arbeitsqualität gewinnen. Sozialkompetenzen kommen nicht nur im beruflichen Alltag zum Einsatz, sondern besonders auch im privaten Leben. Hier geht es oft um Verständnis, Respekt und Toleranz. Wenn jeder, ob Manager, Leader oder Angestellter diese Ansätze sowohl im Privaten als auch im Beruf verfolgt, ist ein Anstieg der Zufriedenheit quasi vorprogrammiert.

7.2 Ausblick

Arbeitnehmer verbringen den größten Teil des Tages an ihrem Arbeitsplatz. Dieses bedeutet, dass sie einen großen Teil ihrer sozialen Kontakte in ihrem Berufsfeld mit Arbeitskollegen und ihren Vorgesetzten pflegen. Ein gutes soziales Umfeld hat großen Einfluss auf die Zufriedenheit, Produktivität und das Zugehörigkeitsgefühl zu ihrer Firma. Führungskräfte gestalten durch ihren Führungsstil maßgeblich das Klima in Ihrem Betrieb.

Der Fachkräftemangel, der beispielsweise in der Hotellerie durch die starke Beanspruchung der Mitarbeiter z.B. durch Arbeitszeiten an den Wochenenden und in den Abendstunden bereits stark ausgeprägt ist, trägt dazu bei, dass gerade auch hier ein attraktives Arbeitsumfeld gestaltet werden muss. Die Fachkräfte können sich mittlerweile aussuchen, wo sie arbeiten möchten, da in nahezu jedem Unternehmen ein Fachkräftemangel vorherrscht.

Somit liegt es im Interesse des Arbeitgebers zur Zufriedenheit seiner Mitarbeiter beizutragen und durch faire Arbeitsbedingungen ein Abwandern der Mitarbeiter in andere Betriebe zu verhindern und sich einen guten Ruf branchenintern zu sichern. So sichert sich ein Betrieb die Zuwanderung qualifizierter Facharbeiter und wird diese auch halten.

Durch die hierdurch steigenden Anforderungen an Führungskräfte werden die Sozialkompetenzen auch in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Wie an dem Beispiel Upstalsboom ersichtlich ist, kann eine Umstrukturierung von der Ressourcenausnutzung zur Potenzialentfaltung der Mitarbeiter auch zu einer erheblichen Verbesserung der wirtschaftlichen Situation von Unternehmen führen.

Der Trend zur Nachhaltigkeit und Mitarbeiterbindung geht weiter voran. Daraus wird sich ergeben, dass Unternehmen, die hohen Wert auf soziale Strukturen und sozialkompetente Mitarbeiter legen, in Zukunft die Zusammenarbeit mit gleichgesinnten Unternehmen suchen. Ein Unternehmen das viel in die Weiterbildung seiner Mitarbeiter auf sozialer Ebene investiert hat wird kaum auf einen externen Dienstleister mit komplett gegensätzlichen Ansichten zurückgreifen. Dieses passt nicht zur eigenen Firmenphilosophie.

Immer mehr Unternehmen werden dem Weg, den Visionäre wie die Führungskräfte bei Upstalsboom vorausgegangen sind, folgen und durch eine hohe soziale Verantwortung ihrem Personal gegenüber als attraktive Arbeitgeber gelten.

Soziale Kompetenz gilt als einer der wichtigsten Faktoren für erfolgreiches Führen.

Literaturverzeichnis

- App, Stefanie / Büttgen, Marion / Pröbster, Stefanie (2012) Erhöht ein betriebliches Gesundheitsmanagement die Arbeitgeberattraktivität?, In: Personal quarterly, 3/2012
- Bader, Reinhard / Müller, Martina (Hrsg.) (2004): Unterrichtsgestaltung nach dem Lernfeldkonzept. Bielefeld
- Bertelsmann (2004): Wörter der deutschen Sprache. München
- Biesel, Hartmut (2012): Abschied vom Management. Wiesbaden
- brand eins, 05/2014
- Crisand, Ekkehard (2002): Soziale Kompetenz als persönlicher Erfolgsfaktor. Heidelberg
- Duden „Dialogfähig“, In: <http://www.duden.de/rechtschreibung/dialogfaehig> [04.02.2015]
- Duden „Experimentierfreude“, In: <http://www.duden.de/rechtschreibung/Experimentierfreude> [04.02.2015]
- Duden „Führungskraft“ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Fuehrungskraft> [04.02.2015]
- Duden „gewissenhaft“ <http://www.duden.de/rechtschreibung/gewissenhaft> [04.02.2015]
- Duden „Kommunikationsfähigkeit“ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kommunikationsfaehigkeit> [04.02.2015]
- Duden „Kontaktfähigkeit“ <http://www.duden.de/rechtschreibung/Kontaktfaehigkeit> [04.02.2015]
- Ellebracht, Heiner / Lenz, Gerhard / Osterhold, Gisela / Schäfer, Helmut (2009): Systemische Organisations- und Unternehmensberatung. Wiesbaden
- Faix, Werner G. / Laier, Angelika (1991): Soziale Kompetenz. Wiesbaden

-
- Flore, Johanna (2014): Weiterbildung und Mitarbeiterbindung: Eine Untersuchung im Kontext Kurzarbeit.
 - Friedrichs, Jürgen (1990): Methoden empirischer Sozialforschung.
 - Gabler Wirtschaftslexikon (Internet): <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/diversity-management.html> [02.02.2015]
 - Goleman, Daniel (1995): Emotionale Intelligenz. New York
 - Hausmann, Andrea (Hrsg.) / Laura Murzig (Hrsg.) (2012): Erfolgsfaktor Mitarbeiter: Wirksames Personalmanagement für Kulturbetriebe. 2. Auflage, Wiesbaden
 - Heck, Carola (2008): Talentmanagement in: <http://www.themanagement.de/HumanResources/Talentmanagement.htm> [21.01.2015]
 - Hegele-Reih, Cornelia (2004): Was ist...: Leadership?, In: Harvard Business Manager, 4/2004
 - Heyse, Volker (2007): Kompetenzmanagement. Münster
Kaiser, Astrid (Hrsg.) (1997): Lexikon Sachunterricht. Hohengehren
 - Kompetenzatlas, In: http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=524 [04.02.2015]
 - Kompetenzatlas, In: http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=557 [04.02.2015]
 - Kompetenzatlas, In: http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=570 [04.02.2015]
 - Kompetenzatlas http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=600 [04.02.2015]
 - Kompetenzatlas http://kompetenzatlas.fh-wien.ac.at/?page_id=612 [04.02.2015]
 - Kotter, J.P.(1990): Force For Change: How Leadership Differs from Management. New York
 - Kultusministerkonferenz (1999) vom 05.02.1999

-
- Lufthansa Group – Diversity: <http://www.lufthansagroup.com/de/verantwortung/soziale-verantwortung/diversity.html> [05.02.2015]
 - Mor Barak, M.E. (2014): Managing Diversity: Toward a Globally Inclusive Workplace.
Telekom – Klima der Offenheit: <http://www.telekom.com/karriere/warum-telekom/23320> [05.02.2015]
 - Moritz, André / Rimbach, Felix (2006): Soft Skills für Young Professionals. Offenbach
 - Niermeyer, Rainer (2008): Teams führen. München
 - Sepheri, Peyvand / Wagner, Dieter (2002): Managing Diversity. Wiesbaden
 - Ott, Bernd (Hrsg.)/ Rebmann, Karin (2006) Eigene Kompetenzen erkennen und fördern.
 - Statistikamt (Internet) https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/QualitaetArbeit/Dimension2/2_3_Krankenstand.html [Stand: 01.02.2015]
 - Thorndike, Edward L. (1920) in: The Harper's Monthly, 01/1920
 - Unkel, Katja (2011): Sozialkompetenz – ein Manager-Märchen?. Frankfurt am Main
 - Upstalsboom Historie <http://www.upstalsboom.de/historie.html> [10.01.2015]
 - Upstalsboom Homepage „Corporate Happiness“, <http://www.upstalsboom.de/corporate-happiness.html> [04.02.2015]
 - Upstalsboom Pressemitteilung: Auszeichnungen , 02.12.2014
 - Upstalsboom Pressemitteilung: Auszeichnung „Top Arbeitgeber 2015“, 04.02.2015
 - Upstalsboom Pressemitteilung: Geschäftsentwicklung 2014 und Ausblick 2015, 28.01.2015

-
- Upstalsboom Pressemitteilung: Nominierung HR Excellence Awards 2013, 19.11.2013
 - Upstalsboom Pressemitteilung: Preisverleihung , 08.07.2014
 - Upstalsboom Pressemitteilung: Upstalsboom erhält Hospitality HR Award 2013, 18.04.2013
 - Wien, Andres / Franzke, Normen (2013): Systematische Personalentwicklung. Wiesbaden
 - Wildmann, Lothar (2007): Einführung in die Volkswirtschaftslehre, Mikroökonomie und Wettbewerbspolitik
 - Winter, Viola (1997): Mehr Lebensqualität durch zeitgemäße Umgangsformen. München

Abbildungsquellenverzeichnis

Abbildung 3: Faix, Werner G. / Laier, Angelika (1991): Soziale Kompetenz. Wiesbaden, S. 37

Abbildung 4: Sax , Sabine (2011,) Kompetenzen einer Führungskraft, In: <http://personalityexperts.de/2011/01/31/anforderungskriterien-fuer-fuehrungskraefte/> [01.02.2015]

Abbildung 5: Kauffeld (2003): Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR). Kassel: Veröffentlichung vom Institut für Arbeitswissenschaft Universität Kassel, 2003, S. 5, Tab. 1

Abbildung 6: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt (2013), http://www.sgd.de/no_cache/aktuellespresse/sgd-pressemitteilungen/sgd-pressemitteilung/article//Gefoerderte-Weiterbildung-Mitarbeiter-zeigen-mehr-Leistungsbereitschaft-und-Loyalitaet.php [06.01.2015]

Abbildung 7: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt (2013), http://www.sgd.de/no_cache/aktuellespresse/sgd-pressemitteilungen/sgd-pressemitteilung/article//Gefoerderte-Weiterbildung-Mitarbeiter-zeigen-mehr-Leistungsbereitschaft-und-Loyalitaet.php [06.01.2015]

Abbildung 8: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt (2013), http://www.sgd.de/no_cache/aktuellespresse/sgd-pressemitteilungen/sgd-pressemitteilung/article//Gefoerderte-Weiterbildung-Mitarbeiter-zeigen-mehr-Leistungsbereitschaft-und-Loyalitaet.php [06.01.2015]

Abbildung 9: Upstalsboom Wertebaum, In: <http://www.upstalsboom.de/wertebaum.html> [01.02.2015]

Anhang

A-1: Abbildung Fachliche, methodische und soziale Kompetenz

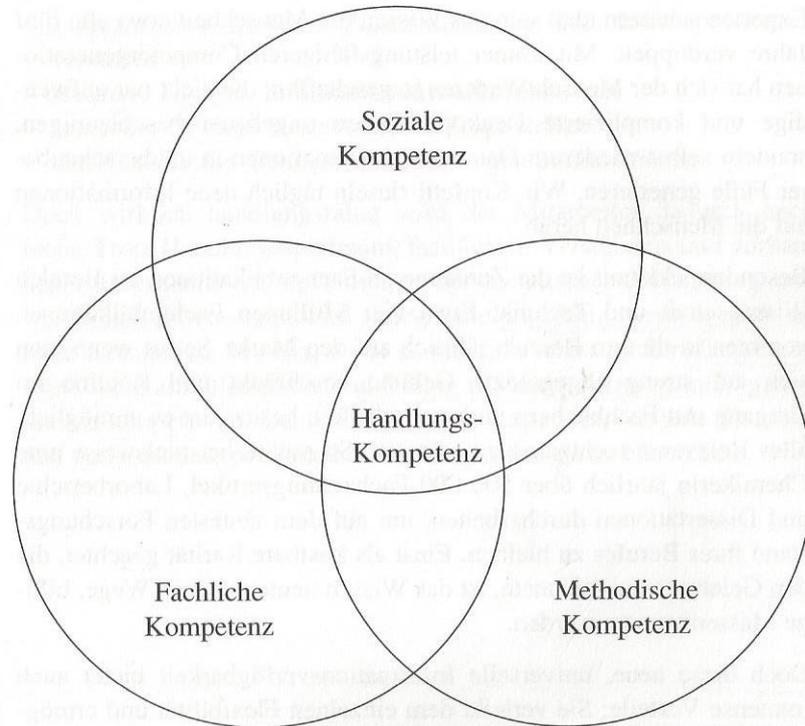


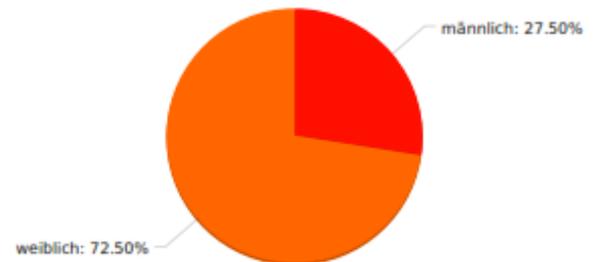
Abbildung 1: Fachliche, methodische und soziale Kompetenz

Abbildung 3: Faix/Laier (1991), *Fachliche, methodische und soziale Kompetenz*
Soziale Kompetenz, 1991, S. 37

A-2: Eigene Darstellung – Fragebogen und Auswertung: Wie zufrieden sind Arbeitnehmer mit der Führung durch ihren Vorgesetzten

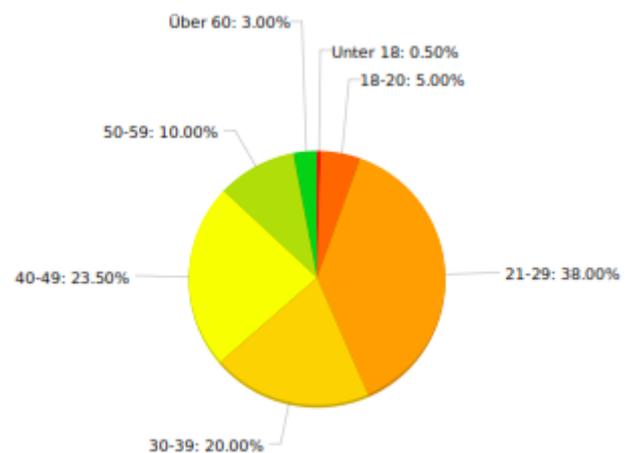
1. Sind Sie männlich oder weiblich? *

Anzahl Teilnehmer: 200
55 (27.5%): männlich
145 (72.5%): weiblich



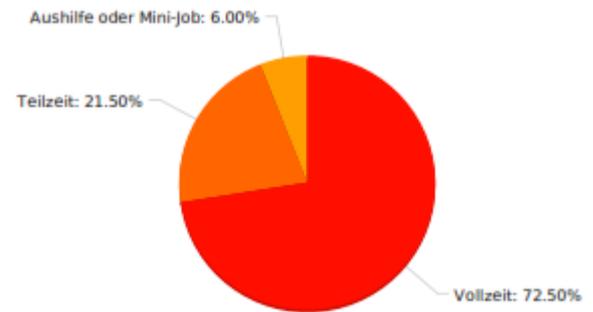
2. Wie alt sind Sie? *

Anzahl Teilnehmer: 200
1 (0.5%): Unter 18
10 (5.0%): 18-20
76 (38.0%): 21-29
40 (20.0%): 30-39
47 (23.5%): 40-49
20 (10.0%): 50-59
6 (3.0%): Über 60

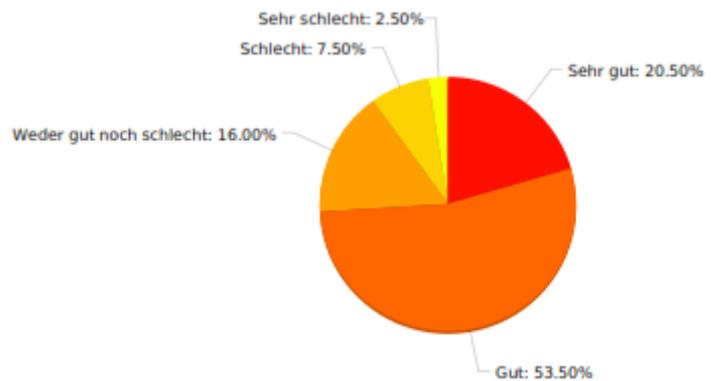


3. Welche der folgenden Kategorien beschreibt am besten Ihren Beschäftigungsstatus? *

Anzahl Teilnehmer: 200
145 (72.5%): Vollzeit
43 (21.5%): Teilzeit
12 (6.0%): Aushilfe oder MiniJob

**4. Wie gefällt Ihnen das allgemeine Arbeitsklima Ihres Unternehmens? ***

Anzahl Teilnehmer: 200
41 (20.5%): Sehr gut
107 (53.5%): Gut
32 (16.0%): Weder gut noch schlecht
15 (7.5%): Schlecht
5 (2.5%): Sehr schlecht

**5. Wie gut sind Ihnen Ihre Ansprechpartner in Ihrer Abteilung bekannt? ***

Anzahl Teilnehmer: 200
122 (61.0%): Sehr gut
61 (30.5%): Gut
13 (6.5%): Weniger gut
2 (1.0%): Nicht gut
2 (1.0%): Gar nicht



6. Wie zufrieden sind Sie im Allgemeinen mit Ihrem Vorgesetzten? *

Anzahl Teilnehmer: 200

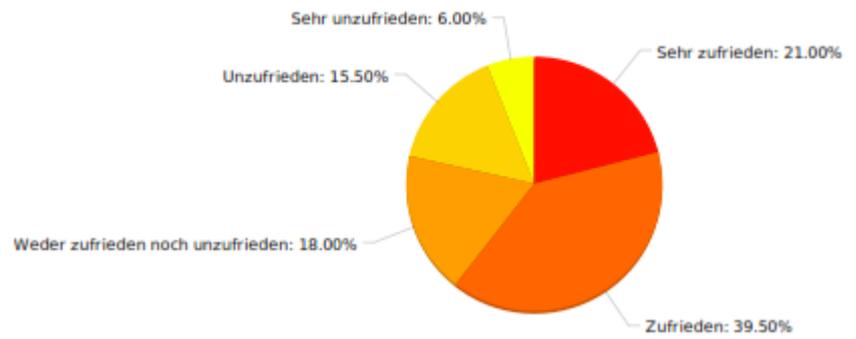
42 (21.0%): Sehr zufrieden

79 (39.5%): Zufrieden

36 (18.0%): Weder zufrieden noch unzufrieden

31 (15.5%): Unzufrieden

12 (6.0%): Sehr unzufrieden



7. Wie sehr fühlen Sie sich von Ihrem Vorgesetzten für Ihre Leistungen belohnt? *

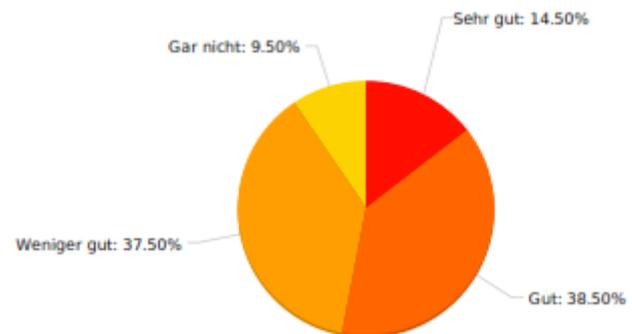
Anzahl Teilnehmer: 200

29 (14.5%): Sehr gut

77 (38.5%): Gut

75 (37.5%): Weniger gut

19 (9.5%): Gar nicht



8. Wie fair ist Ihr Vorgesetzter? *

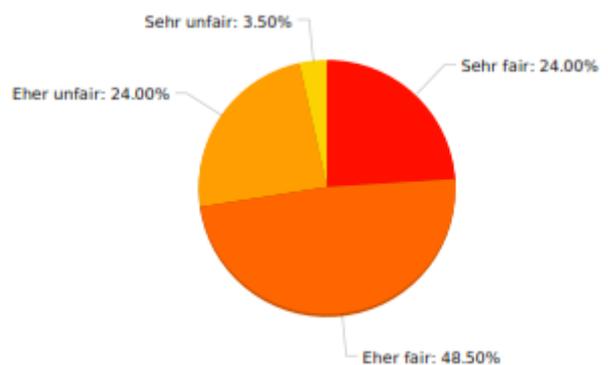
Anzahl Teilnehmer: 200

48 (24.0%): Sehr fair

97 (48.5%): Eher fair

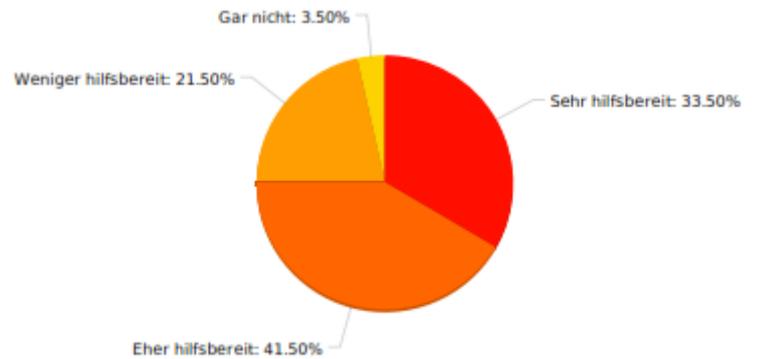
48 (24.0%): Eher unfair

7 (3.5%): Sehr unfair

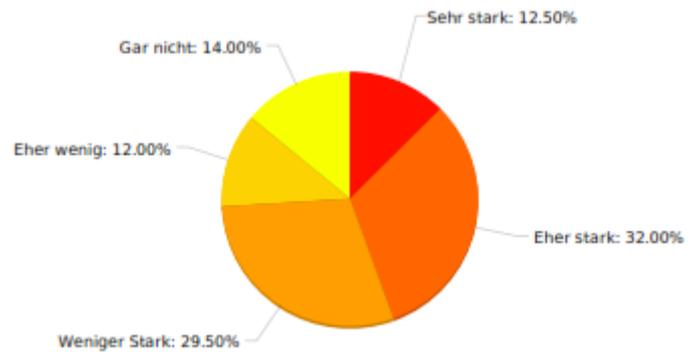


9. Wie hilfsbereit ist Ihr Vorgesetzter? *

Anzahl Teilnehmer: 200
67 (33.5%): Sehr hilfsbereit
83 (41.5%): Eher hilfsbereit
43 (21.5%): Weniger hilfsbereit
7 (3.5%): Gar nicht

**10. Wie sehr fühlen Sie sich in Ihrer beruflichen Weiterentwicklung von Ihrem Vorgesetzten gefördert? ***

Anzahl Teilnehmer: 200
25 (12.5%): Sehr stark
64 (32.0%): Eher stark
59 (29.5%): Weniger Stark
24 (12.0%): Eher wenig
28 (14.0%): Gar nicht



11. Welche sozialen Kompetenzen sind Ihrer Meinung nach am Wichtigsten? *

Anzahl Teilnehmer: 200

63 (31.5%): Hilfsbereitschaft

71 (35.5%): Anerkennung

45 (22.5%): Empathie/Perspektivenübernahme

48 (24.0%): Kompromissfähigkeit

37 (18.5%): Menschenkenntnis

81 (40.5%): Kritikfähigkeit

33 (16.5%): Toleranz

120 (60.0%): Respekt

4 (2.0%): Sprachkompetenz

3 (1.5%): Interkulturelle Kompetenz

10 (5.0%): Zivilcourage

109 (54.5%): Teamfähigkeit

10 (5.0%): Kooperation

55 (27.5%): Motivation

27 (13.5%): Konfliktfähigkeit

61 (30.5%): Kommunikationsfähigkeit

56 (28.0%): Verantwortung

16 (8.0%): Fleiß

17 (8.5%): Flexibilität

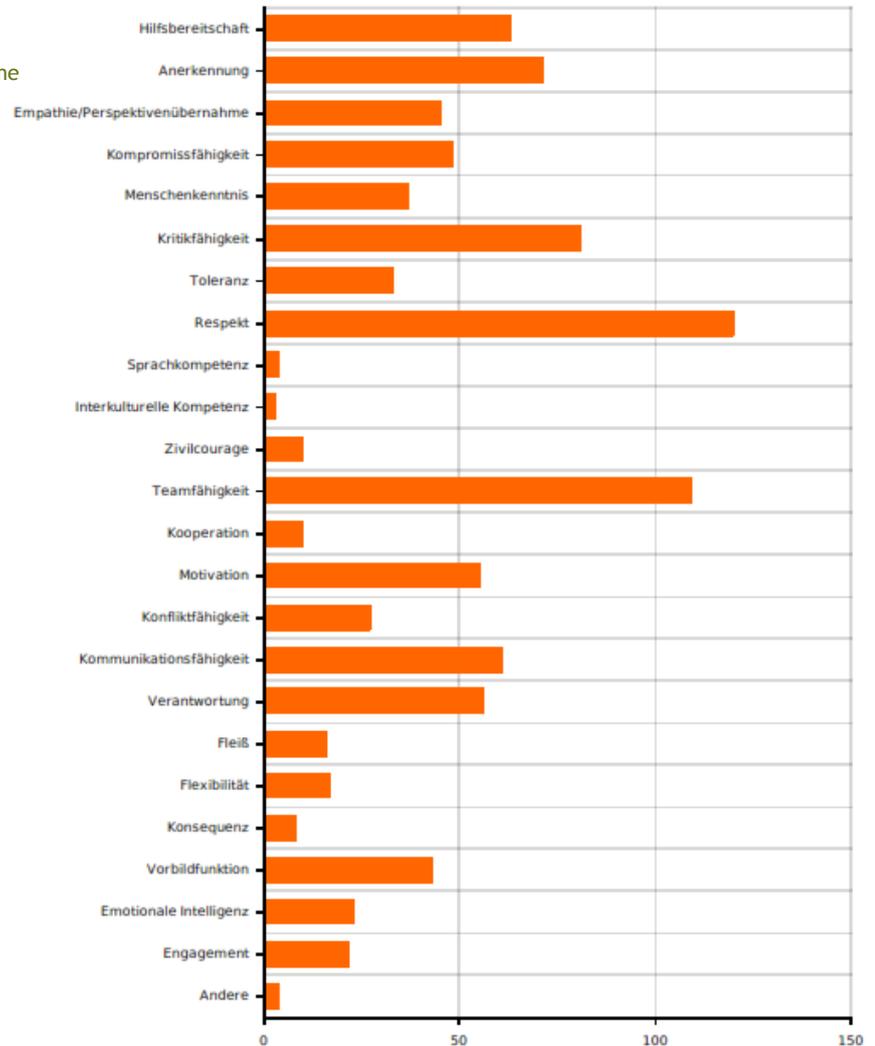
8 (4.0%): Konsequenz

43 (21.5%): Vorbildfunktion

23 (11.5%): Emotionale Intelligenz

22 (11.0%): Engagement

4 (2.0%): Andere

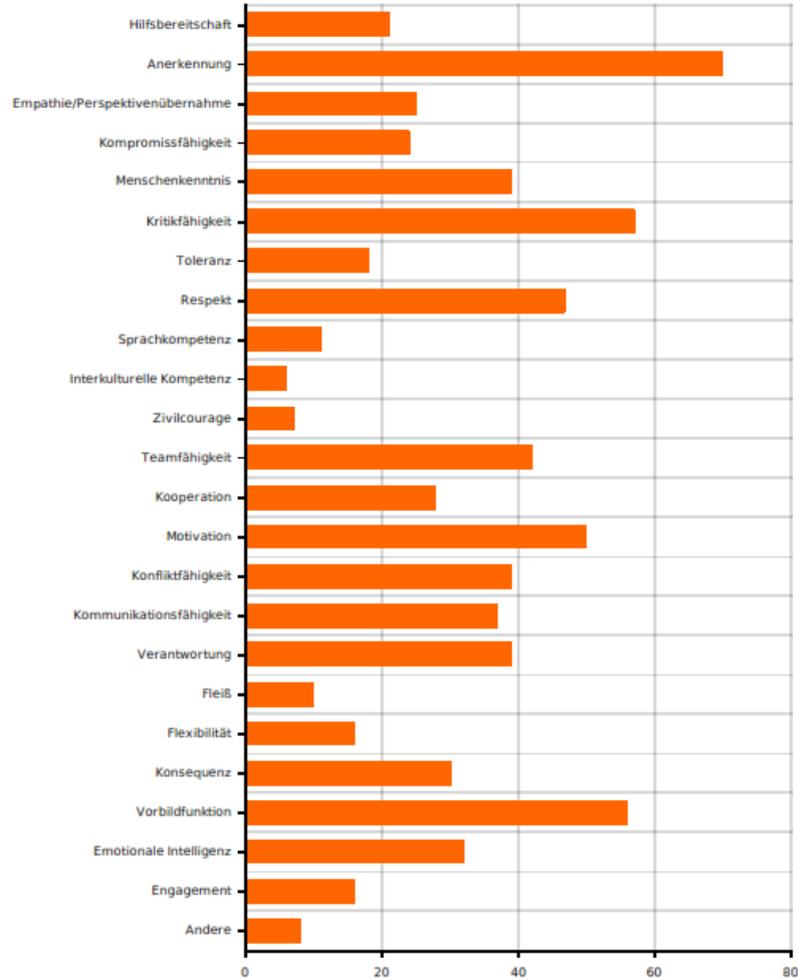


Antwort(en) aus dem Zusatzfeld: - Entscheidungsfreudigkeit- Ehrlichkeit- Familienorientiert- Freundlichkeit

12. Welche sozialen Kompetenzen sollte ihr Vorgesetzter weiter ausbauen? *

Anzahl Teilnehmer: 200

- 21 (10.5%): Hilfsbereitschaft
- 70 (35.0%): Anerkennung
- 25 (12.5%): Empathie/Perspektivenübernahme
- 24 (12.0%): Kompromissfähigkeit
- 39 (19.5%): Menschenkenntnis
- 57 (28.5%): Kritikfähigkeit
- 18 (9.0%): Toleranz
- 47 (23.5%): Respekt
- 11 (5.5%): Sprachkompetenz
- 6 (3.0%): Interkulturelle Kompetenz
- 7 (3.5%): Zivilcourage
- 42 (21.0%): Teamfähigkeit
- 28 (14.0%): Kooperation
- 50 (25.0%): Motivation
- 39 (19.5%): Konfliktfähigkeit
- 37 (18.5%): Kommunikationsfähigkeit
- 39 (19.5%): Verantwortung
- 10 (5.0%): Fleiß
- 16 (8.0%): Flexibilität
- 30 (15.0%): Konsequenz
- 56 (28.0%): Vorbildfunktion
- 32 (16.0%): Emotionale Intelligenz
- 16 (8.0%): Engagement
- 8 (4.0%): Andere



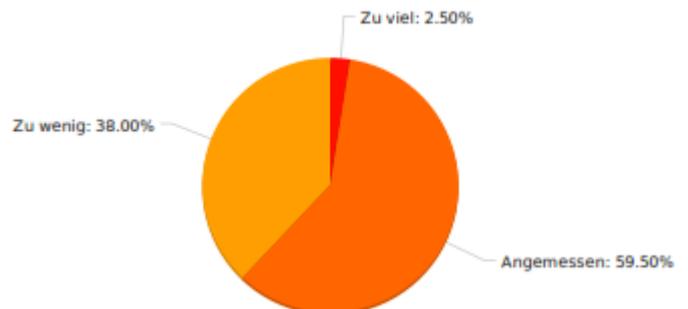
Antwort(en) aus dem Zusatzfeld:

- Alles gut so
- Menschenführung
- Interesse an Mitarbeitern
- Alles vorhanden
- mehr Selbstbewusstsein ihrer Vorgesetzten gegenüber
- Ehrlichkeit
- bin total zufrieden

13. Investiert Ihrer Meinung nach Ihr Unternehmen zu viel, zu wenig oder angemessen in Weiterbildung? *

Anzahl Teilnehmer: 200

- 5 (2.5%): Zu viel
- 119 (59.5%): Angemessen
- 76 (38.0%): Zu wenig



14. Wie gefallen Ihnen die allgemeinen Arbeitsbedingungen? *

Anzahl Teilnehmer: 200

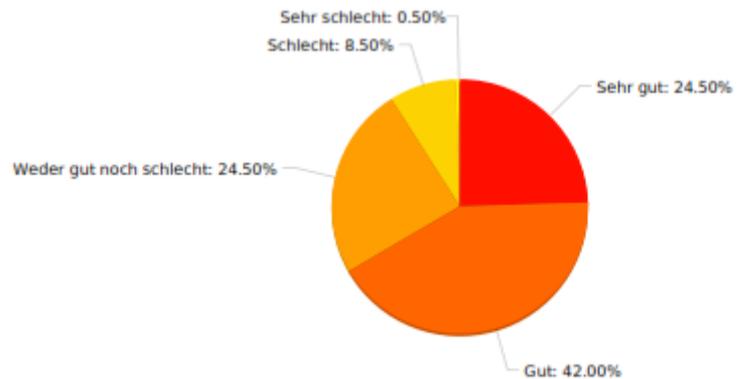
49 (24.5%): Sehr gut

84 (42.0%): Gut

49 (24.5%): Weder gut noch schlecht

17 (8.5%): Schlecht

1 (0.5%): Sehr schlecht



15. Wie sehr fühlen Sie sich als Mitarbeiter von Ihrem Unternehmen gefördert? *

Anzahl Teilnehmer: 200

18 (9.0%): Sehr gut

82 (41.0%): Gut

58 (29.0%): Eher weniger

21 (10.5%): Weniger

21 (10.5%): Überhaupt nicht



16. Wie zufrieden sind Sie mit der Weiterbildungsmöglichkeit innerhalb Ihres Unternehmens? *

Anzahl Teilnehmer: 200

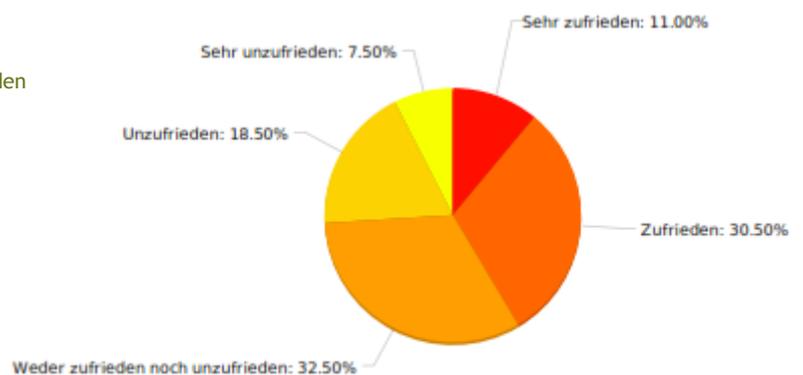
22 (11.0%): Sehr zufrieden

61 (30.5%): Zufrieden

65 (32.5%): Weder zufrieden noch unzufrieden

37 (18.5%): Unzufrieden

15 (7.5%): Sehr unzufrieden



17. Wie stark fördert Ihr Unternehmen die Zusammenarbeit unter Kollegen? *

Anzahl Teilnehmer: 200

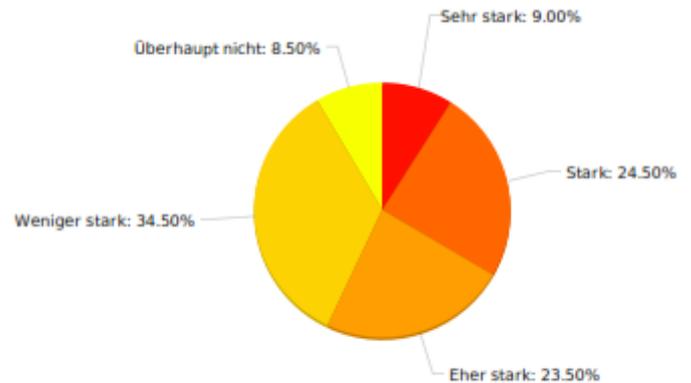
18 (9.0%): Sehr stark

49 (24.5%): Stark

47 (23.5%): Eher stark

69 (34.5%): Weniger stark

17 (8.5%): Überhaupt nicht



18. Wie stark fördert Ihr Vorgesetzter die Zusammenarbeit unter Kollegen? *

Anzahl Teilnehmer: 200

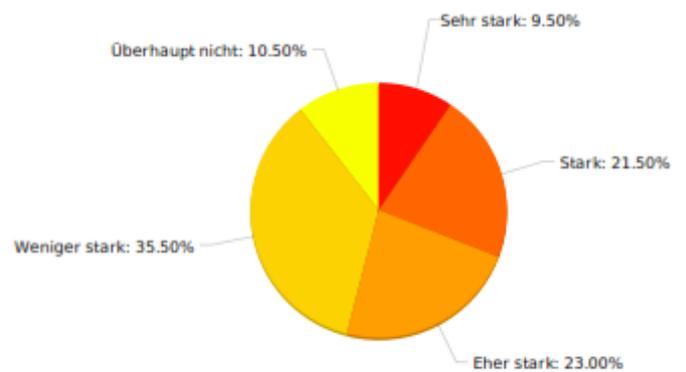
19 (9.5%): Sehr stark

43 (21.5%): Stark

46 (23.0%): Eher stark

71 (35.5%): Weniger stark

21 (10.5%): Überhaupt nicht



19. Wie zufrieden sind Sie mit den sozialen Veranstaltungen Ihres Unternehmens? *

Anzahl Teilnehmer: 200

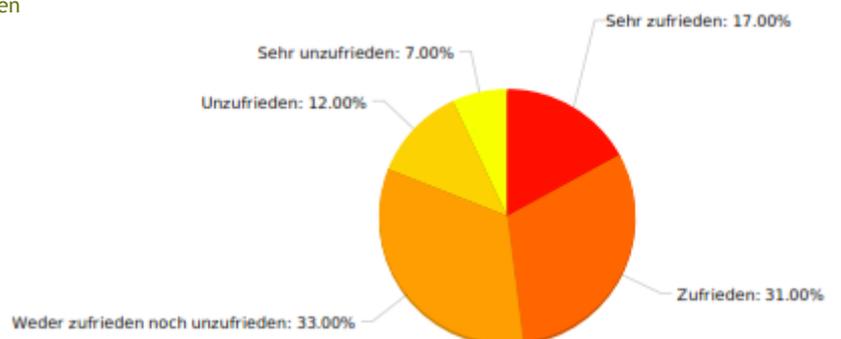
34 (17.0%): Sehr zufrieden

62 (31.0%): Zufrieden

66 (33.0%): Weder zufrieden noch unzufrieden

24 (12.0%): Unzufrieden

14 (7.0%): Sehr unzufrieden

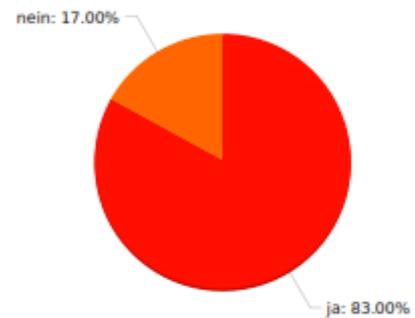


20. Kennen Sie die Visionen und Ziele Ihres Unternehmens? *

Anzahl Teilnehmer: 200

166 (83.0%): ja

34 (17.0%): nein

**21. Wie stark können Sie sich mit den Visionen und Zielen Ihres Unternehmens identifizieren?**

Anzahl Teilnehmer: 166

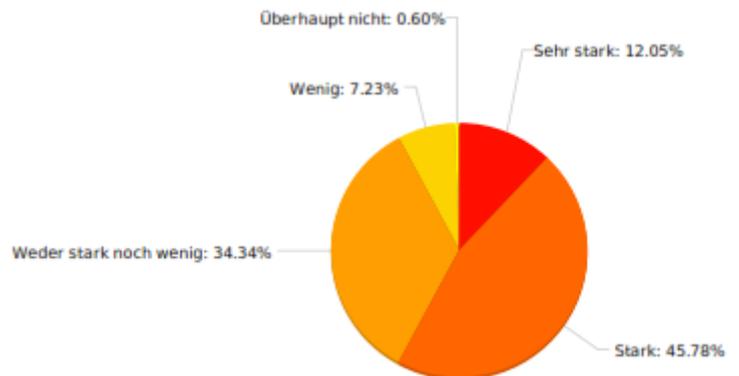
20 (12.0%): Sehr stark

76 (45.8%): Stark

57 (34.3%): Weder stark noch wenig

12 (7.2%): Wenig

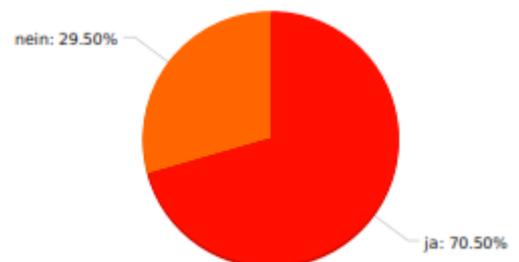
1 (0.6%): Überhaupt nicht

**22. Würden Sie Ihr Unternehmen als Arbeitsplatz empfehlen? ***

Anzahl Teilnehmer: 200

141 (70.5%): ja

59 (29.5%): nein



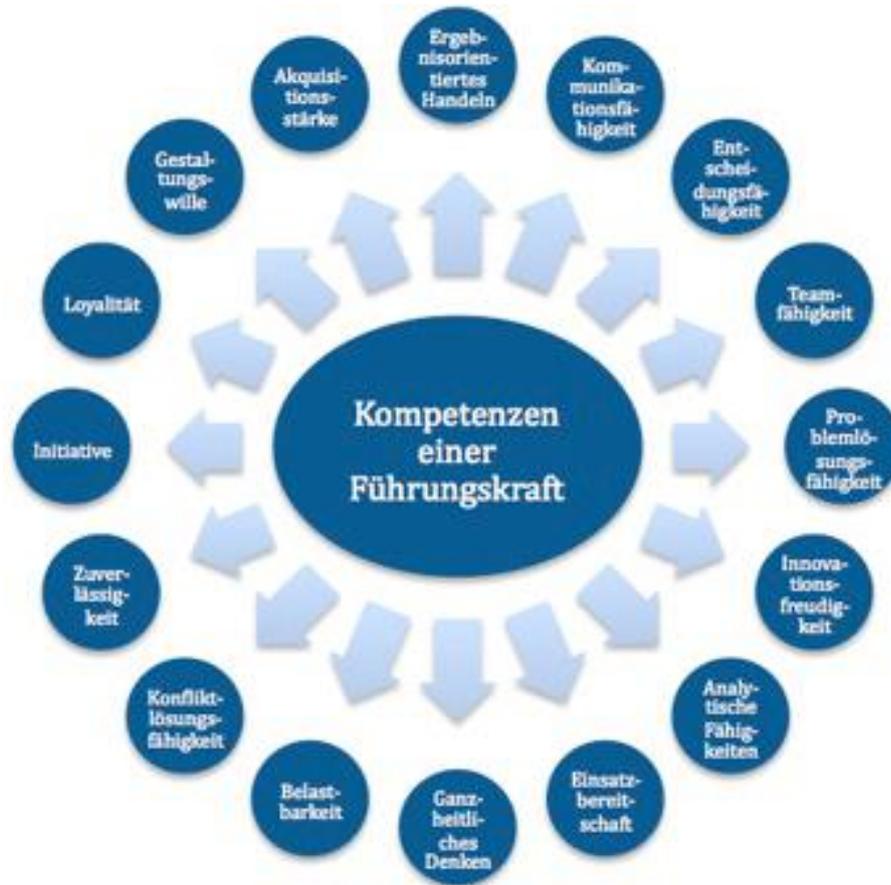
A-3: Abbildung: Kompetenzen einer Führungskraft

Abbildung 4: Sax (2011,) Kompetenzen einer Führungskraft
<http://personalityexperts.de/2011/01/31/anforderungskriterien-fuer-fuehrungskraefte/> [01.02.2015]

A-4: Abbildung: Facetten, Aspekte und Kriterien des Kasseler-Kompetenz-Rasters (KKR)

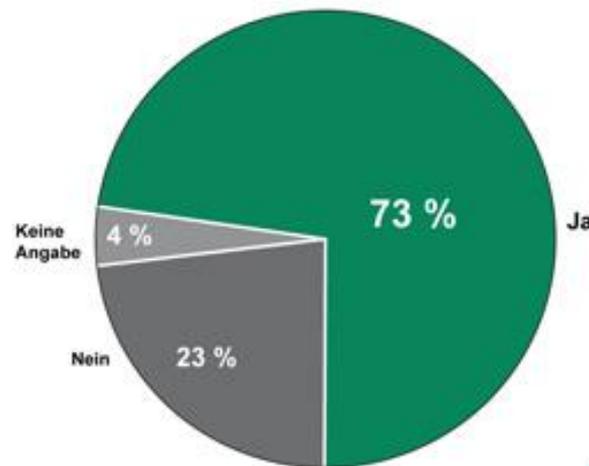
| Professionelle Kompetenz | Methodenkompetenz | Sozialkompetenz | Selbstkompetenz |
|---|--|--|--|
| Problemdifferenzierung | Strukturierung | Kollegiale Interaktion | Konstruktive Mitwirkung |
| Problem Teilproblem benennen Problemläuterung Problem veranschaulichen | Zielorientierung Auf Thema verweisen bzw. zurückführen Klärung/Konkretisierung Beitrag auf den Punkt bringen, klären Verfahrensvorschlag Vorschlägen des weiteren Vorgehens | Ermunternde Ansprache z.B. Stillere ansprechen Unterstützung Vorschlägen, Ideen etc zustimmen Aktives Zuhören Interesse signalisieren >>mmh<<, >>ja<< Ablehnung sachlich widersprechen | Interesse an Veränderungen Interesse signalisieren Eigenverantwortung Verantwortung übernehmen Maßnahmenplanung Aufgaben zur Umsetzung vereinbaren |
| Problemvernetzung | Verfahrensfrage Frage zum weiteren Vorgehen | Rückmeldung z.B. signalisieren, ob etwas angekommen, neu, bekannt ist | Destruktive Mitwirkung |
| Verknüpfung bei der Problemanalyse z.B. Ursachen und Folgen aufzeigen | Priorisieren Schwerpunkte setzen Zeitmanagement auf Zeit verweisen | Atmosphärische Auflockerung z.B. Späße | Kein Interesse an Veränderungen z.B. leugnen von Optimierungsmöglichkeiten |
| Lösungsdifferenzierung | Aufgabenverteilung Aufgaben in der Diskussion delegieren/übernehmen | Ich-Botschaft, Trennung von Meinung und Tatsache eigene Meinung als solche kennzeichnen | Jammern Betonung des negativen Ist-Zustandes, Schwarzmalerei, auch Killerphrasen |
| Sollentwurf Visionen, Anforderungen beschreiben Lösungsvorschlag Lösung veranschaulichen | Visualisierung benutzen von Flipchart und Metaplan o.Ä. Kosten - Nutzen Abwägung wirtschaftliches Denken Zusammenfassung Ergebnisse zusammenfassen | Gefühle Gefühle wie Ärger, Freude ansprechen Lob z.B. positive Äußerungen über andere Personen | Abbruch Diskussion vorzeitig beenden (wollen) Schuldigsuche Probleme personalisieren Betonung autoritärer Elemente |
| Lösungsversetzung | Verlieren in Details und Beispielen | Unkollegiale Interaktion | auf Hierarchien und Zuständigkeiten verweisen |
| Problem zu Lösung Einwände gegen Lösung Verknüpfung mit Lösung z.B. Vorteile einer Lösung benennen | Verlieren in Details und Beispielen nicht zielführende Beispiele, Monologe | Tadel/ Abwertung Abwertung von anderen "kleine Spitzen" Unterbrechung Wort abschneiden Seitengespräch Seitengespräche beginnen oder sich darin verwickeln lassen Reputation Verweis auf Dienst Erfahrung, Betriebszugehörigkeit etc. | Phrase inhaltsloses Gerede, Worthülse |
| Wissen zur Organisation | | | |
| Organisationales Wissen Wissen über Organisation und Abläufe | | | |
| Wissensmanagement | | | |
| Wissen wer Verweis auf Spezialisten Frage Frage nach Meinung, Inhalt, Erfahrung | | | |

Abbildung 5: Kauffeld (2003), Facetten, Aspekte und Kriterien des Kasseler-Kompetenz-Rasters (KKR)
Das Kasseler-Kompetenz-Raster (KKR). Kassel: Veröffentlichung vom Institut für Arbeitswissenschaft
Universität Kassel, 2003, S. 5, Tab. 1

A-5: Abbildung: Weiterbildung in der Personalrekrutierung

Weiterbildung in der Personalrekrutierung

Ist das Weiterbildungsangebot eines Unternehmens auch relevant für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter?



TNS Infratest

Quelle: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt
Studie „Weiterbildungstrends in Deutschland 2013“, Januar 2013
Alle Befragten n = 307



Abbildung 6: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt (2013),
Weiterbildung in der Personalrekrutierung
Studie „Weiterbildungstrend in Deutschland 2013“, Januar 2013,
http://www.sgd.de/no_cache/aktuellespresse/sgd-pressemitteilungen/sgd-pressemitteilung/article//Gefoerderte-Weiterbildung-Mitarbeiter-zeigen-mehr-Leistungsbereitschaft-und-Loyalitaet.php (06.01.2015)

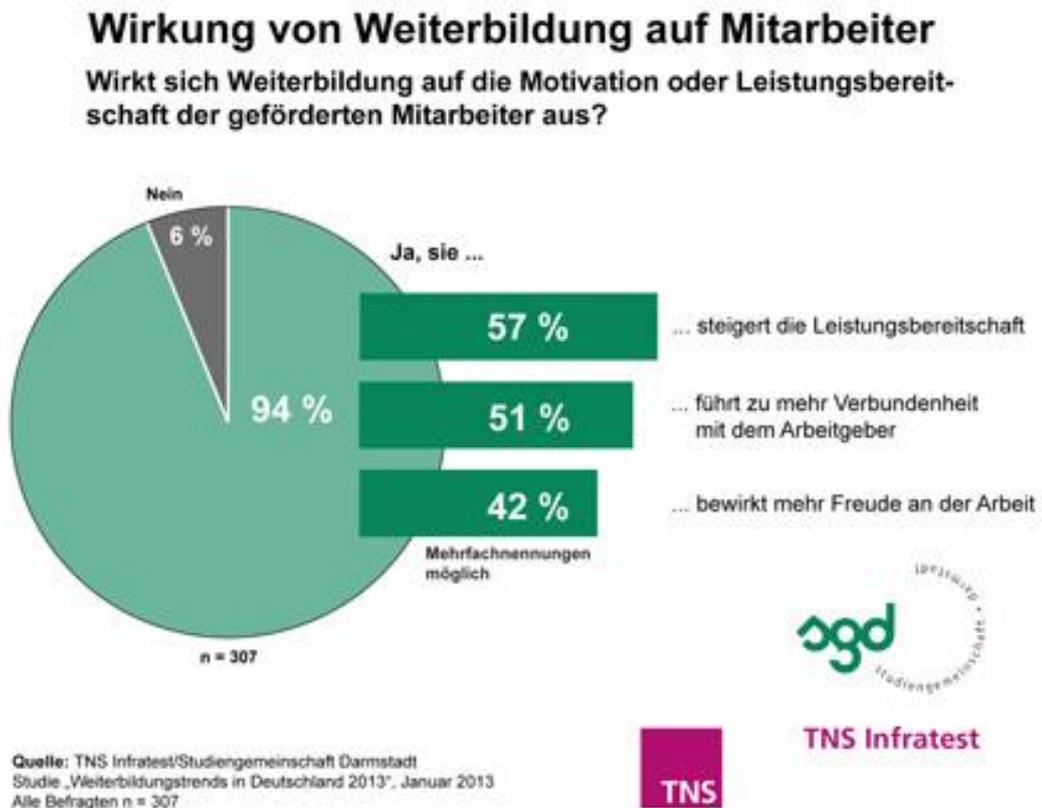
A-6: Abbildung: Wirkung von Weiterbildung auf Mitarbeiter

Abbildung 7: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt (2013),
Wirkung von Weiterbildung auf Mitarbeiter
Studie „Weiterbildungstrend in Deutschland 2013“, Januar 2013,
http://www.sgd.de/no_cache/aktuellespresse/sgd-pressemittelungen/sgd-pressemittteilung/article//Gefoerderte-Weiterbildung-Mitarbeiter-zeigen-mehr-Leistungsbereitschaft-und-Loyalitaet.php (06.01.2015)

A-7: Abbildung: Vorteile von Weiterbildung für Unternehmen

Abbildung 8: TNS Infratest/Studiengemeinschaft Darmstadt (2013), Vorteile von Weiterbildung für Unternehmen
Studie „Weiterbildungstrend in Deutschland 2013“, Januar 2013,
http://www.sgd.de/no_cache/aktuellespresse/sgd-pressemitteilungen/sgd-pressemitteilung/article//Gefoerderte-Weiterbildung-Mitarbeiter-zeigen-mehr-Leistungsbereitschaft-und-Loyalitaet.php (06.01.2015)

A-8: Wertebaum

Abbildung 9: Upstalsboom Wertebaum
<http://www.upstalsboom.de/wertebaum.html> [01.02.2015]

A-9

Interview

Mit

Hr. Bodo Janssen

Upstalsboom Hotel + Freizeit GmbH + Co. KG
Geschäftsführer
(Adresse + Telefon)

Persönlich geführt am: 07.01.2015

Von: Dajana Hagendorff, Studentin „Business Management“,
HS Mittweida

1. *Führen Sie 360°-Interviews zur Einschätzung der Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter durch?*

B.J.: Nein. Die Überlegung war und ist zwar da, aber wir versuchen unsere Mitarbeiter nicht zu bewerten. Das 360°-Interview ist ein Wertesystem. In Mitarbeitergesprächen stehen die Wahrnehmungen des Gegenübers im Mittelpunkt. Und diese werden auch so stehen gelassen, wie sie geäußert wurden und es wird nicht versucht diese Aussagen zu Wiederlegen. Wir versuchen den Menschen Erfahrungen zu ermöglichen und suchen nach ihren Talenten. Das heißt wir möchten das bestmögliche für jeden Mitarbeiter aus seiner Tätigkeit bei uns herauszuholen. Eine 360°-Befragung wäre also eine letzte Maßnahme, wenn alles andere keine Klarheit gebracht hat.

2. *Welche Weiterbildungsmaßnahmen bieten Sie Ihren Führungskräften an?*

B.J.: Wir bieten 2 Mal im Jahr unseren Mitarbeitern eine Teilnahme an Strategie-Workshops an. Weiterhin können unsere Mitarbeiter frei aus dem Angebot unseres Schulungsplans wählen. Ungefähr 70% dieser Schulungen dienen der Persönlichkeitsentwicklung. Für junge Absolventen von Tourismusstudiengängen haben wir eigens ein Schulungshotel ins Leben gerufen, wo die komplette Leitung des Hotels von Studenten übernommen wurde, die dort ihr Pflichtpraktikum absolvieren. Diese Studenten wechseln halbjährlich, nach Beendigung ihres Praktikums durch. Dadurch kommen immer wieder neue Ideen zum Vorschein und es ist jeder Zeit motiviertes Personal vorhanden.

3. *Welchen Stellenwert hat Mitarbeiterentwicklung, vor allem bei Führungskräften, für Sie und Ihr Unternehmen?*

B.J.: Mitarbeiterentwicklung ist der wichtigste Faktor in unserem Unternehmen. Natürlich sind hierbei Führungskräfte auch sehr wichtig, denn nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen.

4. *Wie viel wird von Ihrem Unternehmen jährlich in Weiterbildungsmaßnahmen investiert?*

B.J.: Wir haben kein festgelegtes Budgets für die Weiterbildung unserer Mitarbeiter. Jeder Mitarbeiter kann an den Fortbildungen und Schulungen teilnehmen, die er für wichtig hält. Neben unserem breit gefächerten Schulungsplan können sich unsere Mitarbeiter natürlich auch nach eigenem Ermessen weiterbilden. Auch für Programme, die nicht im Plan enthalten sind, übernehmen wir die Kosten. Insgesamt geben wir somit rund 20% unseres Budgets für Weiterbildung aus.

5. *Gibt es einen speziell definierten Weiterbildungsplan?*

B.J.: Wir haben natürlich auch einen Schulungsplan, der jedem Mitarbeiter zur Verfügung steht. Dieser enthält unter anderem Sprachtrainings, denn Sprache wirkt sich auf das Handeln aus. Wer beispielsweise nur im Konjunktiv redet, der denkt auch so und setzt sich damit selbst unter Druck.

Weitere Inhalte des Schulungsplans sind Power-Briefings, Potenzialtrainings und Klosterseminare. Gerade die Klosterseminare sind überaus hilfreich um seine eigene Persönlichkeit zu schulen, jedoch stoßen sie nicht bei allen Mitarbeitern auf Verständnis. Jeder kann für sich entscheiden, welche Weiterbildungsmethode die richtige ist.

6. *Gab es Veränderungen in der Mitarbeiterzufriedenheit, die zu beobachten waren?*

B.J.: Ende 2013 hat sich die Mitarbeiterzufriedenheit um 80% im Vergleich zum Jahr 2010 verbessert. Seit 2013 haben wir jedoch keine weiteren Befragungen durchgeführt.

Jedoch spiegelt sich der Anstieg der Zufriedenheit in anderen Bereichen des Unternehmens klar wieder. Die Fluktuation hat sich um die Hälfte verringert und die Krankheitstage unserer Mitarbeiter sind von rund 8% auf 0-3% gefallen. Weiterhin konnten wir einen erstaunlichen Bewerbungsanstieg von 500% auf Stellen in unserem Unternehmen verzeichnen.

Eigenständigkeitserklärung

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Verwendung der angegebenen Literatur und Hilfsmittel angefertigt habe. Stellen, die wörtlich oder sinngemäß aus Quellen entnommen wurden, sind als solche kenntlich gemacht. Diese Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt.

Ort, Datum

Vorname Nachname