

FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE der VW AG I

Für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens und die Sicherung der Arbeitsplätze ist insbesondere auch eine vertrauensvolle und wirksame Zusammenarbeit aller weiblichen und männlichen Mitarbeiter erforderlich.

Sie setzt voraus, daß alle Mitarbeiter nach gleichen Grundsätzen handeln und behandelt werden.

Grundlage hierfür ist das kooperative Führen selbständiger Mitarbeiter.

Das heißt: Alle Mitarbeiter sind unabhängig von ihrer Stellung im Unternehmen entsprechend ihrer Zuständigkeit an der Zielsetzung, der Vorbereitung von Entscheidungen, der Planung von Maßnahmen, sowie durch Übertragen von Aufgaben und Befugnissen verantwortlich zu beteiligen. Dadurch soll erreicht werden, daß Zielsetzungen, Entscheidungen und Maßnahmen im Unternehmen auch von den Mitarbeitern getragen und deren Initiative und Engagement gefördert werden.

Alle sind verpflichtet, diese Führungsgrundsätze unter Beachtung der gesetzlichen, tariflichen und betrieblichen Regelungen zu verwirklichen. Jeder betroffene Mitarbeiter hat das Recht, sich bei den zuständigen Stellen zu beschweren, wenn gegen diese Führungsgrundsätze verstoßen wird.

1. Qualifizieren der Mitarbeiter für ihre Aufgaben (Fähigkeiten entwickeln)

Aufgabe des Vorgesetzten ist es, seine Mitarbeiter

- für die von ihnen wahrzunehmenden Aufgaben anzuleiten, sowie ihre berufliche Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern (fachliche Qualifikation).
- zu selbständigem Arbeiten, sachlichem Zusammenarbeiten und - soweit Führungsaufgaben wahrzunehmen sind - zu kooperativem Führen anzuhalten (überfachliche Qualifikation).

2. Qualifizieren für höherwertige Aufgaben (Mitarbeiter fördern)

Ziel der Förderung ist es, den Mitarbeiter so einzusetzen, daß seine Fähigkeiten für ihn und das Unternehmen am besten zur Wirkung kommen können.

Berufliche Möglichkeiten des Mitarbeiters werden zwischen ihm und seinen Vorgesetzten erörtert.

=> Führungsgrundsätze der VW AG II

FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE der VW AG II

3. Aufgaben und Befugnisse übertragen (Delegieren)

Delegieren ist das Übertragen von Aufgaben und der zu ihrer Lösung erforderlichen Entscheidungsbefugnisse.

Der Vorgesetzte hat die Pflicht zu delegieren, um Führungsaufgaben vorrangig wahrzunehmen.

Die Aufgaben und Befugnisse sind den Mitarbeitern durch den Vorgesetzten zu erläutern und überschaubar zu machen.

Durch die Delegation übernimmt der Mitarbeiter im Rahmen der betrieblichen Möglichkeiten die Verantwortung für die Ausführung der ihm übertragenen Aufgaben.

4. Stellvertretung

Der Vorgesetzte ist für den Fall seiner Abwesenheit verpflichtet, seinen jeweiligen Stellvertreter zu benennen und ihn mit der Wahrnehmung der Stellvertretung zu beauftragen.

Stellvertreter handeln im Rahmen der ihnen übertragenen Aufgaben und Befugnisse eigenverantwortlich.

5. Zusammenarbeiten

Vertrauensvolle und gute Zusammenarbeit zeigt sich in gegenseitiger offener Information und Unterstützung.

Vorgesetzte und Mitarbeiter informieren sich gegenseitig über Sachverhalte und betriebliche Zusammenhänge so vollständig, daß sie handeln und entscheiden können.

Der Vorgesetzte unterstützt seine Mitarbeiter bei der Erfüllung ihrer Aufgaben und gibt ihnen Rat und Anregungen. Er soll seine Mitarbeiter zu selbständigem Urteilen und zu Anregungen ermuntern, sowie für entsprechenden Informationsfluß sorgen.

Jeder Mitarbeiter soll sich zur Verbesserung seiner Arbeitsergebnisse die Erfahrungen und Kenntnisse anderer nutzbar machen.

Informationen, die andere Mitarbeiter zur Erfüllung ihrer Aufgabe brauchen, sind im Rahmen der gegebenen Befugnisse weiterzugeben, um die allseitige Zusammenarbeit im Unternehmen zu fördern.

=> Führungsgrundsätze der VW AG III

FÜHRUNGSGRUNDSÄTZE der VW AG III

6. Ziele erarbeiten und setzen

Der Vorgesetzte setzt seinen Mitarbeitern Ziele, indem er die Aufgaben nach Umfang, Qualität und Termin erläutert. Dazu gehört auch die Entscheidung über Prioritäten.

Er berücksichtigt bei der Erarbeitung der Ziele übergeordnete Zusammenhänge sowie die Kenntnisse und Erfahrungen der jeweils zuständigen Mitarbeiter. Er beteiligt sie an der Erarbeitung der Ziele im größtmöglichen Umfang.

Den Mitarbeitern ist der Gesamtzusammenhang bewußt zu machen. Dies gilt vor allem für Ziele, bei deren Entwicklung eine Beteiligung der Mitarbeiter nicht möglich war.

7. Arbeitsergebnisse, Arbeits- und Führungsverhalten beurteilen

Arbeitsergebnisse und Arbeitsverhalten der Mitarbeiter werden beurteilt.

Hat der Mitarbeiter Führungsaufgaben, so wird auch sein Führungsverhalten beurteilt.

Maßstab für die Beurteilung können nur dem Mitarbeiter bekannte Vorgaben (gesetzte Ziele, geltende Vorschriften und Regelungen) sein. Jede Beurteilung setzt eine Prüfung der Sachverhalte und Einflußfaktoren voraus. Der Mitarbeiter wird dazu gehört.

Die Beurteilung ist dem Mitarbeiter bekanntzugeben; ihm ist Gelegenheit zur Stellungnahme zu geben.

8. Arbeitsergebnisse, Arbeits- und Führungsverhalten steuern

Die Beurteilung ist Grundlage für die Steuerung des künftigen Arbeits- und Führungsverhaltens.

Die Steuerung besteht darin, daß der Vorgesetzte Arbeitsergebnisse, Arbeits- und Führungsverhalten bestätigt oder notwendige Korrekturen vornimmt.

Quelle: Volkswagen AG, zitiert nach: Hentze/Kammel/Lindert: Personalführungslehre, 3. Aufl., Bern/Stuttgart/Wien 1997, S. 521-523