

Dr. Kai Litschen/Ernst Georg Lorenzen

## Leistungsorientierte Bezahlung – ein Erfolgsmodell aus der Praxis

### ÜBERSICHT

#### 1. Notwendigkeiten und Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung (Dr. Kai Litschen)

- 1.1 Kopieren verboten!
- 1.2 Auf Widerstände vorbereitet sein
- 1.3 Führungskultur
- 1.4 Einführung bis 2007

#### 2. Praxisbeispiel Stadtwerke Kiel (Ernst Georg Lorenzen)

#### 1. Notwendigkeiten und Voraussetzungen für die erfolgreiche Einführung (Dr. Kai Litschen)

Es wird niemand ernsthaft behaupten, dass die leistungsorientierte Bezahlung eine Erfindung des öffentlichen Dienstes war. Gleichwohl hat man schon sehr frühzeitig dieses Thema aufgegriffen und in Tarifverhandlungen problematisiert. Nachdem Anfang der 90er-Jahre alle Versuche der Arbeitgeber gescheitert sind, eine tarifvertragliche Regelung zu finden, hat die VKA einseitig den Mitgliedern der Kommunalen Arbeitgeberverbände – noch sehr zaghaft – die Möglichkeit eröffnet, eine zusätzliche Vergütung auch differenziert nach Leistung zu zahlen. Die Richtlinien der Vereinigung der kommunalen Arbeitgeberverbände (VKA) zur Gewährung von Leistungszulagen und Leistungsprämien vom 17. November 1995 ermöglichte es immerhin schon im bescheidenen Rahmen von 10% der jährlichen Grundvergütung Leistung zu honorieren. Aber auch bei der tarifvertraglichen Regelung war die VKA Vorreiter. Mit Abschluss des Tarifvertrages für Versorgungsbetriebe (TV-V) haben die Tarifvertragsparteien in §6 Abs. 5 TV-V bereits 2002 die leistungsorientierte Bezahlung eingeführt. Die ersten praktischen Erfahrungen gibt es daher im Bereich der Versorgungsbetriebe. Es lohnt sich auch für die Kernverwaltungen und Unternehmen aus anderen Bereichen einmal den Blick dorthin zu wagen.

Die Probleme der öffentlichen Haushalte und die steigende **Arbeitsverdichtung** am Arbeitsplatz haben im übrigen Bereich des öffentlichen Dienstes für einen erheblichen Handlungsdruck bei den Tarifvertragsparteien gesorgt. Das Verständnis von Beschäftigung im öffentlichen Dienst hat eine fundamentale Wandlung erfahren. Der Anpassungsbedarf und immer weiter steigende Anforderung an die Flexibilität lassen ein Arbeiten nach den gleichbleibenden Gedankenschemata nicht mehr zu. Der Beschäftigte muss sich mehr und mehr auch als **Bestandteil des Ganzen** sehen, dessen Erfolg letztlich auch ihm selbst nutzt. Daher ist es nur natürlich, wenn ein monetäres Anreizsystem eingeführt wird, dass sich an den individuellen Leistungen orientiert, die die Beschäftigten zum Gesamterfolg beigetragen haben.

Obwohl die tarifvertraglichen Voraussetzungen sehr unterschiedlich sind, bleiben die grundsätzlichen Schwierigkeiten bei der Einführung eines solchen Systems die gleichen.

#### 1.1 Kopieren verboten!

Durch die offene Struktur des §18 TVöD sollen Verwaltungen und Unternehmen nicht auf ein bestimmtes System festgelegt werden. Die Erfahrungen aus der Privatwirtschaft in diesem Bereich haben gezeigt, dass es kein allgemeingültiges System gibt, das für alle Arbeitgeber optimal ist. Die unterschiedlichen Strukturen und Führungskulturen müssen bei der Entwicklung einer eigenen Lösung mit berücksichtigt werden. Ein reines Kopieren von funktionierenden Systemen ohne Reflektion der eigenen Strukturen birgt bereits die Gefahr des Scheiterns in sich. Der Erfolg der Einführung der leistungsorientierten Bezahlung hängt weniger von der Auswahl oder Ausgestaltung des Modells ab, sondern von der Unterstützung der Verwaltungs- und Unternehmensleitung sowie dem Engagement der Führungskräfte, die letztendlich die Hauptlast der Leistungsmessung tragen.

Mit dem Erfahrungsbericht soll daher erreicht werden, dass nicht die Auswahl oder die Einführung des Systems als solches bereits die gesamte Organisationskraft in Anspruch nimmt, sondern dass übersichtlich und verständlich die Alternativen und Chancen aufgezeigt werden, um dann unmittelbar in den Einführungsprozess einsteigen zu können. Der Einführungsprozess selber setzt dann ein hohes Maß an Wandlungsfähigkeit und Einsatzbereitschaft voraus. Damit stellt er bereits den ersten Gradmesser für die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit dar. Das Scheitern von Systemen der leistungsorientierten Bezahlung („Nasenprämien“, „Gießkannenprinzip“) wird bereits in der Einführungsphase angelegt. Wer mit der Erwartung des Scheiterns antritt oder nicht die notwendigen Ressourcen zur Verfügung stellt, wird zukünftig umso mehr Schwierigkeiten haben, ein gescheitertes System wieder zum Leben zu erwecken. Die Auseinandersetzung mit diesem Thema bereits am Anfang ist der Garant für ein funktionierendes System und erspart für die Zukunft viel Arbeit und Ärger.

#### 1.2 Auf Widerstände vorbereitet sein

Die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung setzt auch einen Veränderungsprozess bei den Beschäftigten voraus. Reformen stoßen immer auf Widerstand und Beharrungsvermögen des alten Systems. Diese, häufig rein psychologisch begründeten, Widerstände müssen ernst genommen und möglichst vor Einführung des Leistungsentgelts ausgeräumt werden. Dies erreicht man vor allem durch Transparenz und Diskussion, in denen auch die (irrationalen) Befürchtungen anhand der Darstellung des geplanten Systems ausgeräumt werden.

Eine immer wiederkehrende Erfahrung für jeden, der sich mit leistungsorientierter Bezahlung auseinandersetzt und die Idee mit anderen Menschen diskutiert, sind die geradezu stereotyp gleichbleibenden Bedenken und Vorurteile, die der leistungsorientierten Bezahlung vorauslaufen. Diese Bedenken und Vorurteile sind Ausdruck eines tief sitzenden

**Misstrauens** gegen ein Entgelt, das von der Beurteilung eines anderen abhängen soll, aber auch der fehlenden Erfahrung im eigenen Bereich. Die ersten Überlegungen, die von den Betroffenen angestellt werden, richten sich daher auch auf die Frage, warum und aus welchen Gründen die leistungsorientierte Bezahlung **nicht** gerade beim eigenen Arbeitgeber eingeführt werden kann. Interessant dabei ist, dass auch die erfolgreiche Einführung bei einem vergleichbaren Arbeitgeber nicht zu einem Umdenken führt.

In einer Diskussion sollte man daher darauf **vorbereitet sein**, dass die folgenden oder aber auch vergleichbare Bedenken vorgetragen werden. Für die weitere Einführung wird es darauf ankommen, ob man durch einen offenen Prozess oder durch einen direkten Gedankenaustausch, etwa in einer Personalversammlung, die Grundmuster der Bedenken ausräumen kann.

- Die Voraussetzungen für ein solches Instrument liegen bei uns nicht vor!
- Leistung ist nicht messbar! Das geht doch nur in der Wirtschaft!
- Die Mitarbeiter sind ja gar nicht vergleichbar!
- Bei uns können keine Ziele formuliert werden!
- Alle rennen nur den Zielen hinterher und vergessen ihre Arbeit!

Diese und noch weitere Bedenken können relativ einfach mit Sachargumenten entkräftet werden. Das geht aber nur, wenn vorher der „emotionale Wind“ aus der Diskussion herausgenommen wird. Dies ist die eigentliche Aufgabe der Leitung, bevor die Beschäftigten von einem System überzeugt werden.

### 1.3 Führungskultur

Bei den Überlegungen zur Einführung eines solchen Systems sollte nicht die Erwartung geweckt werden, dass damit von heute auf morgen alle Effektivitäts- und Leistungssteigerungen bei den Mitarbeitern eintreten, die man sich als Arbeitgeber wünscht. Die an einer solchen Vorstellung gebundene Konzeption muss zwangsläufig scheitern. Die Leistungssteigerung knüpft nicht nur an den Leistungen der einzelnen Mitarbeiter an, sondern wird vor allem durch eine Änderung der Führungskultur und der Arbeitsorganisation erreicht. Überhöhte Zielvorstellungen führen lediglich zu Demotivation der Mitarbeiter und bewirken genau das Gegenteil von dem, was bezweckt wird.

Die Vorteile beim Arbeitgeber bestehen vordergründig insbesondere darin, dass sich langfristig die Effektivität und Leistungsbereitschaft in der Verwaltung/in dem Betrieb erhöht. Diese Effektivitätssteigerung wird häufig nicht nur dadurch erreicht, dass der Beschäftigte, motiviert durch die in Aussicht gestellte Zahlung, ständig an der eigenen Leistung arbeitet. Wichtiger und nachhaltiger sind die indirekten Effekte, die sich allein daraus ergeben, dass überhaupt Gedanken über eine effektivere Gestaltung der Arbeitsorganisation bzw. der eigenen Arbeit angestrengt werden. Auch der notwendige Verwaltungsaufwand der leistungsorientierten Bezahlung führt zwingend zu einer neuen Führungskultur, bei der sich der Vorgesetzte kritisch mit dem Beschäftigten auseinandersetzen muss und somit zwangsläufig eine häufig vernachlässigte Kommunikation in Gang bringt.

Letztendlich hängt es an den Führungskräften, ob das Beurteilungssystem erfolgreich eingeführt und mit Leben

erfüllt werden kann. Auch wenn das System noch so ausgefeilt und gerecht ausgestaltet ist, haben die Führungskräfte die Verantwortung, die Leistungsmessung fair und sachgerecht vorzunehmen. Ein Schwerpunkt des Einführungsprozesses sollte daher in der notwendigen Schulung der Führungskräfte liegen. Für diesen Aspekt ist es von entscheidender Bedeutung, dass die Verwaltungs- und Unternehmensspitze hinter dem System steht und sich aktiv in den Einführungsprozess einbringt. Dies gilt auch für die Verwaltungen und Firmen, die bereits vergleichbare Führungsinstrumente ohne entgeltliche Folgen eingeführt haben. Da am Ende des Prozesses für alle Beteiligten ein monetäres Interesse besteht (die Zielgröße ist 8 % des Leistungsentgelts!), wird ihm eine erheblich höhere Aufmerksamkeit zuteil werden. Schon allein mit dem Argument, Konfliktpotentiale zu vermeiden, ist eine hinreichende Schulung unerlässlich.

Weitere externe Beratung kann bei derartig komplexen Prozessen eine sinnvolle Ergänzung sein und sollte geprüft werden. Die Entscheidungen und die eigentliche Arbeit wie z. B. die Konzepterarbeitung und die Entwicklung von Zielen muss aber jede Verwaltung und jedes Unternehmen selber leisten. Auch die besten Berater können nur unterstützend tätig werden. Nur wenn klar beschrieben ist, bei welchen Schritten das interne Know-how nicht ausreicht und unterstützende externe Begleitung nötig ist, können wertvolle personelle und finanzielle Ressourcen sinnvoll eingesetzt werden. Wichtig ist dabei vor allem, dass ein kollegialer Austausch, gemeinsame Projekte mit vergleichbaren Kommunen und die eigene aktive Prozessgestaltung die Chance der internen Personalentwicklung ermöglicht und Kenntnisse über Methoden- und Prozessgestaltung erarbeitet und erweitert werden.

### 1.4 Einführung bis 2007

Der verbleibende Zeitraum bis zum **tarifvertraglich festgelegten Zeitpunkt** für die Einführung der leistungsorientierten Bezahlung ist heute denkbar knapp. Um sich überhaupt noch die Chance zu erhalten, tarifgemäß ein entsprechendes System einzuführen, bedarf es kurzfristiger Entscheidungen und der unmittelbaren Erarbeitung und Umsetzung eines entsprechenden Konzeptes. Insbesondere für den eigentlichen Einführungsprozess sollte noch ein hinreichender Zeitraum verfügbar sein, um die notwendigen Schulungen der Führungskräfte und die Information der Mitarbeiter vornehmen zu können. Im Zweifel ist mehr Wert auf den strukturierten Einführungsprozess als auf die Einhaltung der tarifvertraglichen Fristen zu legen. Der Tarifvertrag legt keinen bestimmten Termin für den entsprechenden Beurteilungszeitraum fest.

Aber auch hier bietet der Spielraum, den der Tarifvertrag den betrieblichen Parteien lässt, hinreichend Möglichkeiten, darauf kreativ zu reagieren. So ist es ohne weiteres vertretbar, dass bei der Einführung nicht ein ganzes Jahr als Beurteilungszeitraum zugrunde gelegt wird, sondern nur 6 Monate. Es könnten auch Ziele für Projekte vereinbart werden, die bereits begonnen wurden.

Letztendlich wird es darauf ankommen, in welchem Umfang vorhandenes Wissen mit in den Einführungsprozess einfließen kann. Gerade hierfür wird ein Blick in die gelebte Praxis einen positiven Schub bedeuten. Ein solches positives Beispiel stellt die erfolgreiche Einführung der leistungsorientierten Bezahlung bei den Stadtwerken Kiel, von der nachfolgend berichtet wird.

## 2. Praxisbeispiel Stadtwerke Kiel (Ernst Georg Lorenzen)

Mit der Einführung des Tarifvertrages Versorgungs- betrieb (TV-V) können Energieversorgungsunternehmen (EVU) ihren Mitarbeitern Leistungszulagen und -prämien gewähren.

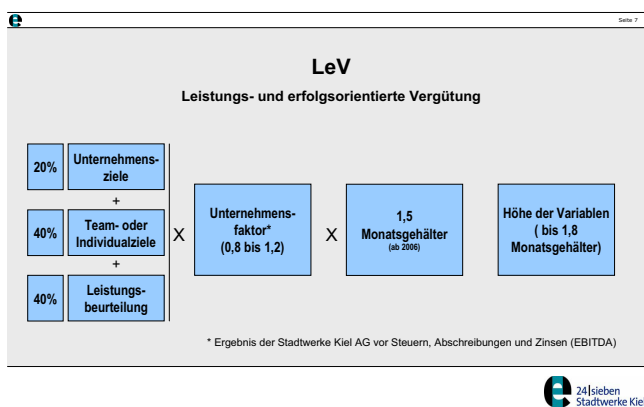
Die Belegschaft steht dieser Möglichkeit oft skeptisch gegenüber: Ist mit der sog. „Erfolgsmessung“ nicht der Willkür der Vorgesetzten Tür und Tor geöffnet? Leidet nicht das Verhältnis zu Kollegen und Kunden unter dem vermeintlichen Aufruf, die Ellenbogen auszufahren?

Der folgende Erfahrungsbericht aus der Stadtwerke Kiel AG zeigt, dass ein leistungs- und erfolgsorientiertes Vergütungsmodell (LeV) trotzdem erfolgreich eingeführt werden konnte.

Im Juni 2003 erhielt die Personalabteilung der Stadtwerke Kiel den Auftrag, gemeinsam mit dem Management und dem Betriebsrat ein tragfähiges LeV zu erarbeiten. Die daraufhin gebildete etwa 12-köpfige Projektgruppe wurde beraten und moderiert durch die Strategie M Unternehmensberatung aus Hamburg.

Am 1. Januar 2004 wurde das Vergütungsmodell eingeführt. Es soll helfen, die Stadtwerke Kiel noch erfolgreicher zu machen, d. h. neben dem Halten und Absichern von Marktanteilen Wachstum zu unterstützen. Denn die Mitarbeiter/innen bzw. ihre Zufriedenheit und Leistungsbereitschaft sind ein Schlüssel für den Unternehmenserfolg. Es galt also ein Steuerungs- und Führungsinstrument zu konzipieren, das im Ergebnis die Vergabe variabler Vergütungsbestandteile an objektive Kriterien knüpft und den Mitarbeitern deutlich macht, dass Leistung sich lohnt.

### Gesamtdarstellung



Entstanden ist ein System, das sich in der letzten Ausbaustufe – ab 2006 – im günstigsten Fall mit zusätzlich 1,8 Monatsentgelten pro Jahr im Portemonnaie der Mitarbeiter niederschlägt. Relevant für das variable Verdienstelement sind die übergreifenden Unternehmensziele, die Ziele des Teams, in dem sich der Mitarbeiter befindet, und schließlich eine individuelle Leistungsbeurteilung. Das Ergebnis dieser drei Kategorien wird mit dem sog. Unternehmensfaktor multipliziert. Er spiegelt die wirtschaftliche Situation der Stadtwerke wider: Bei guter wirtschaftlicher Situation partizipiert der Mitarbeiter überproportional an den von ihm mitgeschaffenen Werten. In schlechter Lage wird die Variable reduziert.

### „elektronische“ LeV- Karte (dialogicon)

Zielkategorie	Anzahl	Richtpunkte	Punkte	Zielerfüllung
keine Angabe	11	405,00	0,00	0,00%
Teamziel	2833	42.806,33	34.270,25	80,06%
Unternehmensziel	2543	25.750,00	17.439,43	67,73%
Individualziel	295	5.258,67	3.246,49	61,74%
Leistungsbeurteilung	1274	51.935,00	30.678,83	59,07%
Team-Klammerziel	15	130,00	115,00	88,46%
Individual-Klammerziel	30	325,00	289,25	89,00%
<b>Gesamt Unternehmensleistung</b>	<b>7001</b>	<b>126.610,00</b>	<b>86.039,36</b>	<b>67,96%</b>

Die Ziele, die Führungskraft und Mitarbeiter am Jahresanfang vereinbaren, werden auf einer Zielkarte erfasst, sodass jeder von Anfang an weiß, woran er gemessen wird. Auf der Zielkarte sind auch die einheitlichen Unternehmensziele (z. B. Umsatz, Kosten und Gewinn) verzeichnet. Sie bilden die große Klammer im Unternehmen und lenken die Richtung der nachfolgenden Zielkategorien. Für die Geschäftsjahre 2004 und 2005 fand sich auf allen Zielkarten – vom Abteilungsleiter bis zum Mitarbeiter im Graben – die Umsetzung der gemäß Energiewirtschaftsgesetz (EnWG) erforderlichen „Unbundling“-Maßnahmen sowie eine Reduzierung des Überstunden-saldos.

Besonders mit Teamzielen haben die Stadtwerke Kiel gute Erfahrungen gemacht: Das Teamziel verhindert das Ausfahren der Ellenbogen und ist gleichzeitig die effektivste Form der Entlohnung für den Arbeitgeber. Denn wenn viele Mitarbeiter zusammen eine Wertschöpfungskette bilden, gilt der Grundsatz einer jeden Kette: Sie ist so stabil wie ihr schwächstes Glied. Daher hat das Teamziel in Kiel ein hohes Gewicht in der Berechnung und Zahlung der variablen Vergütungselemente.

### Auswertung Zielerreichung (dialogicon)

Ziel Kategorie	Anzahl	Richtpunkte	Punkte	Zielerfüllung
keine Angabe	11	405,00	0,00	0,00%
Teamziel	2833	42.806,33	34.270,25	80,06%
Unternehmensziel	2543	25.750,00	17.439,43	67,73%
Individualziel	295	5.258,67	3.246,49	61,74%
Leistungsbeurteilung	1274	51.935,00	30.678,83	59,07%
Team-Klammerziel	15	130,00	115,00	88,46%
Individual-Klammerziel	30	325,00	289,25	89,00%
<b>Gesamt Unternehmensleistung</b>	<b>7001</b>	<b>126.610,00</b>	<b>86.039,36</b>	<b>67,96%</b>

Die unternehmensweite Auswertung für das Geschäftsjahr 2004 zeigt, dass die Zielerfüllung in den verschiedenen Teams mit 80 % deutlich über der Individualzielerfüllung (61,7%) liegt.

Die individuelle Leistungsbeurteilung soll über das Teamziel hinaus die Leistung des Einzelnen würdigen. Im Gegensatz zu der Zielvereinbarung wird bei der Leistungsbeurteilung

lung ein erwartetes Ergebnis definiert, sondern es werden vergangene Ereignisse und Leistungen beurteilt. Es wird also Rückschau gehalten. Während bei der Zielvereinbarung allein das Ergebnis zählt, trägt die Leistungsbeurteilung Rechnung, „wie“ das Ergebnis erreicht wurde. Damit bietet die Leistungsbeurteilung auch die ideale Messgröße für die Personalentwicklung.

Hierzu wurde ein Beurteilungsbogen konzipiert, der von Mitarbeitern und Führungskräften zunächst ausgefüllt und dann besprochen wird.

### Die Leistungsbeurteilung

Arbeitsergebnisse	Fach- und Methodenkompetenz	Sozialkompetenz	Motive und Einstellungen	Führungskompetenz
Arbeitsqualität	Arbeits- und Selbstorganisation	Kommunikations- und Informationsverhalten	Unternehmerisches Denken	Überzeugungs- und Durchsetzungsfähigkeit
Arbeitsquantität	Anwenden von Fach- und Methodenkenntnissen	Kooperations- und Konfliktverhalten	Leistungsbereitschaft	Gesprächsführung und Einfühlungsvermögen
Termineinhaltung	Denken in Alternativen und Lösungen	Teamfähigkeit und Kollegialität	Ergebnis- und Zielorientierung	Mitarbeiterförderung und -motivation
Ausdauer und Belastbarkeit	Auftreten / Präsentation / Rhetorik	Kritikfähigkeit	Veränderungs- und Lernbereitschaft	Steuerung und Delegation

Die Beurteilung der Führungskompetenz erfolgt selbstverständlich nur bei den Führungskräften.

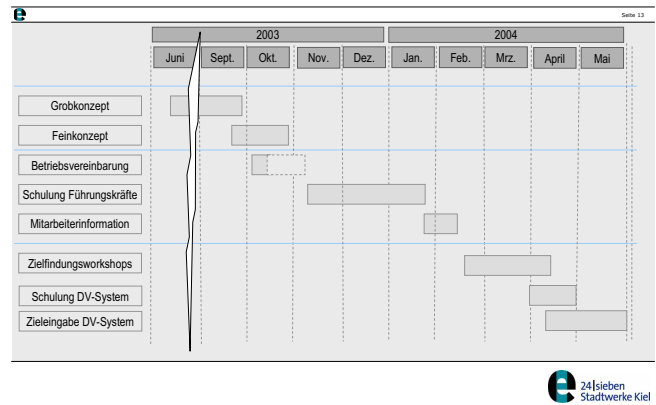
Im Beurteilungsgespräch zwischen der Führungskraft und dem zu beurteilenden Mitarbeiter haben sich die so genannten Verhaltensanker als ausgesprochen hilfreich erwiesen. Um die Beurteilung so gerecht und objektiv wie möglich zu machen, sind auf einer Skala von 1 bis 6 die Punktwerte 2, 4 und 6 mittels der Verhaltensanker noch genauer definiert. So wissen beide Parteien genau, worüber sie reden und auch kritische Gespräche bleiben deutlich über der Gürtellinie.

### Verhaltensanker

Arbeitsergebnisse					
Arbeitsqualität					Beurteilung
1	2	3	4	5	6
Erwartungen deutlich verfehlt	Erwartungen verfehlt	Erwartungen z.T. erfüllt	Erwartungen voll erfüllt	Erwartungen übererfüllt	überschreitet Erwartungen erheblich
liefert nicht immer Arbeitsergebnisse in der geforderten Qualität ab		liefert Arbeitsergebnisse in der geforderten Qualität ab		liefert meistens überdurchschnittliche Arbeitsergebnisse ab	
ist zeitweilig unzuverlässig und macht Flüchtigkeitsfehler		arbeitet zuverlässig und genau		erkennt mögliche Schwierigkeiten frühzeitig und behebt sie selbständig	

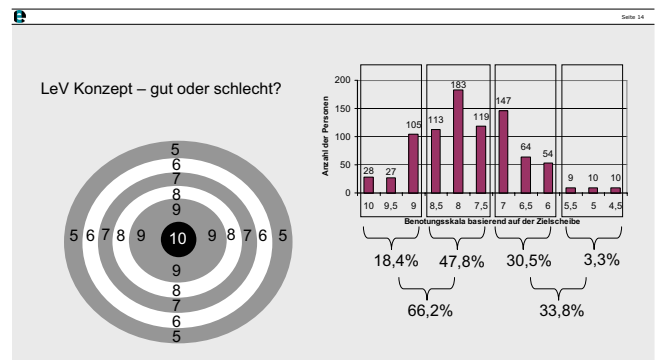
In dem Bewusstsein, dass das Konzept nur ca. 40 % des Gesamteinführungsaufwands (Aufwand für die Vorbereitungsphase, Erarbeitung des Konzepts und dessen Einführung) ausmacht, haben die Stadtwerke Kiel sehr viel Wert auf einen gut vorbereiteten und die Mitarbeiter einbeziehenden Einführungsprozess gelegt.

### Einführungsprozess



Im ersten Schritt wurden alle Führungskräfte zwei Tage umfassend in das System LeV eingeführt und in der Handhabung der Führungsinstrumente Zielvereinbarung und Leistungsbeurteilung trainiert. Dies war notwendig, um die teilweise recht kritischen Führungskräfte zu überzeugen und sie als Promotoren für das System zu gewinnen. In einem nächsten Schritt standen Projektgruppe und Führungskräfte in jeweils dreistündigen Veranstaltungen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Rede und Antwort, was eine hohe Akzeptanz des Systems im Hause geschaffen hat.

### Feedback (869 von 1.200 MA)



Um die inhaltliche Qualität der Zielvereinbarungen abzusichern und eine Vergleichbarkeit im Unternehmen herzustellen, haben die Stadtwerke Kiel Moderatoren für die Zielvereinbarungen ausgebildet. Diese Moderatoren haben dann rund 25 Zielvereinbarungswshops begleitet und damit maßgeblich zum Erfolg des Systems beigetragen.

Die intensiven Zielfindungsgespräche innerhalb der verschiedenen Teams haben schon jetzt zu einer spürbaren Zielerorientierung und Effizienz in unserem Arbeitsalltag geführt. Erfolgsfaktoren in Kiel waren sicherlich die starke Unterstützung des Projektes durch den Vorstand, die vertrauensvolle Zusammenarbeit mit dem Betriebsrat und nicht zuletzt auch die Umsetzung in einem speziellen DV-System.

Abschließend bleibt festzustellen, dass „LeV“ geeignet ist, Leistung und Qualität zu steigern, die Zusammenarbeit an Schnittstellen zu verbessern, den Teamgeist zu stärken und somit das Engagement und die Produktivität der Beschäftigten zu erhöhen. Der jährliche Zielvereinbarungsprozess stellt eine unternehmensweit einheitliche Steuerung sicher.

Die Stadtwerke Kiel haben großen Wert auf einen umfassenden Einführungsprozess gelegt. So konnten anfangs skeptische Führungskräfte als Promotoren für das System gewonnen werden. Es wird aber für die Nachhaltigkeit eines

solchen Systems unerlässlich sein, den Führungskräften die Bedeutung ihrer Rolle als Promotoren immer wieder vor Augen zu führen.