

SITUATION
analysieren



UNTERNEHMEN
positionieren



FACHKRÄFTE
finden



FACHKRÄFTE
binden



FACHKRÄFTE
qualifizieren



HANDLUNGSEMPFEHLUNG

Personalführung

Impressum

Herausgeber

Institut der deutschen Wirtschaft Köln e. V.
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
www.iwkoeln.de

Redaktion

Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung
Postfach 10 19 42, 50459 Köln
Konrad-Adenauer-Ufer 21, 50668 Köln
fachkraefte@iwkoeln.de
www.kofa.de

Autoren

Andreas Hinz, Patrick Großheim

Gestaltung und Produktion

IW Medien GmbH, Köln · Berlin

Stand

Dezember 2013

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Inhalt

1	Kurzbeschreibung	4
2	Lohnt sich eine moderne und demografiegerechte Personalführung?	4
3	Was sollten Sie sicherstellen?	4
4	Wie können Sie vorgehen?	5
	4.1 Bestandsaufnahme der Führungspraxis in Ihrem Betrieb	5
	4.2 Handlungsfelder für Führung: Orientierungspunkte und Maßnahmen	9
5	Erfolgsmessung	12
6	Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen	13
7	Weiterführende Informationen	13



1 Kurzbeschreibung

Personalführung vermittelt den Beschäftigten die Unternehmensziele, verteilt anfallende Tätigkeiten kompetenzgerecht und bestimmt maßgeblich darüber, wie Beschäftigte miteinander kooperieren. Viele Betriebe haben inzwischen vielfältigere Belegschaften, die häufiger als früher Frauen, Personen mit Migrationshintergrund, Ältere oder Menschen mit Behinderung umfassen. Ansprüche und Erwartungen der Beschäftigten werden vielschichtiger. Wenn Sie diese vielfältigen Interessen ernst nehmen, verschaffen Sie sich einen entscheidenden Vorteil: Sie schaffen Motivation und investieren in die Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten. Haben Sie eine zur Unternehmenskultur passende Führungspraxis etabliert, die Unternehmensziele und Mitarbeiterinteressen in Einklang bringt, verfügen Sie über einen wichtigen Grundstein für die nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit Ihres Unternehmens. So stehen Ihre Chancen gut, dass sich Ihre Beschäftigten mit ihrer vollen Leistungsfähigkeit für Ihr Unternehmen einsetzen können und wollen. Damit hat die Qualität Ihrer Führungspraxis unmittelbaren Einfluss auf die Produktivität und die Qualität der Leistungen. Ein Unternehmen ist also gut beraten, wenn es seine Führungspraxis bewusst und professionell gestaltet.

Die vorliegende Handlungsempfehlung zeigt Ihnen Wege auf, wie Sie in Ihrem Unternehmen Führung so gestalten können, dass sie diesen Ansprüchen gerecht wird. Sie erfahren, mit welchen konkreten Schritten Sie Ihre Führungspraxis verbessern können: Ausgehend von einer grundlegenden Bestandsaufnahme Ihrer Führungsstrukturen und -probleme werden wichtige Handlungsfelder einer modernen und demografiegerechten Personalführung vertieft.

2 Lohnt sich eine moderne und demografiegerechte Personalführung?

Investitionen in eine professionellere Personalführung lassen sich keiner messbaren Kosten- und Nutzenanalyse unterziehen, da Ursachen und Wirkungen sehr vielfältig sind. Gleichwohl lassen sich positive Wirkungen eines erfolgreich umgesetzten Führungsstils wirtschaftlich bewerten.

Nutzen/Chancen	Kosten/Herausforderungen
<ul style="list-style-type: none"> • Motivation und Engagement werden gefördert, die Leistungsbereitschaft Ihrer Beschäftigten steigt. • Die Betriebsbindung wird verbessert, Fluktuations- und Einarbeitungskosten sinken. • Die Flexibilität und Leistungsfähigkeit Ihres Unternehmens verbessert sich, indem Kompetenzen der Beschäftigten besser genutzt und entwickelt werden. • Die Gesundheit der Mitarbeitenden kann sich positiv entwickeln – mit der Folge sinkender Krankheitskosten und steigender Leistungsfähigkeit. • Eine Führungspraxis, die Mitarbeiterinteressen berücksichtigt, unterstützt Ihre Rekrutierungserfolge. 	<ul style="list-style-type: none"> • Zeitaufwand für Kommunikation mit den Beschäftigten • Kostenaufwand durch Investitionen in die berufliche Entwicklung der Beschäftigten • Es entsteht ggf. Schulungsaufwand, um Führungskräfte für dieses Handlungsfeld zu befähigen. • Ggf. zeitlicher und monetärer Aufwand für die Entwicklung unterstützender Instrumente • Zeitlicher Aufwand für eine grundlegende Bestandsaufnahme der Führungspraxis in Ihrem Unternehmen

3 Was sollten Sie sicherstellen?

Möchten Sie Ihre Führungskräfte darin unterstützen, eine Führungspraxis zu entwickeln, die den Bedingungen des demografischen Wandels und zunehmender Fachkräftengpässe gerecht wird, können Ihnen folgende Strukturen helfen:.

- **Rahmenbedingungen für professionelle Kompetenzentwicklung schaffen:** Für die tägliche Arbeit Ihrer Führungskräfte ist es hilfreich, ihnen genaue Kenntnisse über Aufgabenprofile und Qualifikationen der Mitarbeitenden zu verschaffen. Außerdem benötigen Sie und Ihre Beschäftigten zeitliche Spielräume, die es ermöglichen, Arbeiten und Lernen zu kombinieren.
- **Ein Menschenbild vorleben, das die Beteiligung und das Engagement der Beschäftigten wertschätzt:** Mitarbeitenden und Mitarbeiter, die Handlungsspielräume haben und die Betriebsabläufe kennen, sind motivierter und denken unternehmerisch. Dazu gehört auch, dass Sie Ihren Beschäftigten zeigen: Fehler sind Anlässe, um sich weiterzuentwickeln.
- **Führungskräfte für Gesundheitsziele sensibilisieren:** Machen Sie deutlich, dass Ihnen die Gesundheit Ihrer Mitarbeitenden wichtig ist. Signalisieren Sie, dass Arbeitsschutz und Gesundheitsförderung einen hohen Stellenwert einnehmen. Damit unterstützen Sie eine gesundheitsförderliche Arbeitsweise und setzen einen Impuls, dass Führungskräfte und Beschäftigte Verantwortung für ihre Gesundheit übernehmen. Sie können damit beginnen, die gesundheitliche Betroffenheit Ihrer Führungskräfte zu thematisieren.

Diese Rahmenbedingungen für eine gute Führung sind nicht „auf einen Schlag“ herzustellen. Arbeiten Sie kontinuierlich an diesem Thema, fördern Sie die Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten besonders. Die folgenden Ausführungen sollen Ihnen Orientierungshilfen und Anregungen dabei geben, wie Sie Ihre Führungsarbeit gestalten können.

4 Wie können Sie vorgehen?

Um Ihre Führungspraxis zielgerichtet zu verbessern, sollten Sie an den Stellen ansetzen, wo Sie und Ihre Beschäftigten dringenden Handlungsbedarf sehen. Gemeinsam können Sie daraus auf Ihr Unternehmen zugeschnittene Veränderungsziele und Maßnahmen ableiten.

4.1 Bestandsaufnahme der Führungspraxis in Ihrem Betrieb

Ansatzpunkte für Verbesserungen können Sie finden, wenn Sie die Führungssituation und Praxis der Führungskräfte beleuchten und dabei die Perspektive der Beschäftigten einbeziehen. Anschließend können Sie gemeinsam nach konkreten Anknüpfungspunkten für eine Verbesserung der Führung im Betrieb suchen.

Veränderungen nachvollziehbar begründen

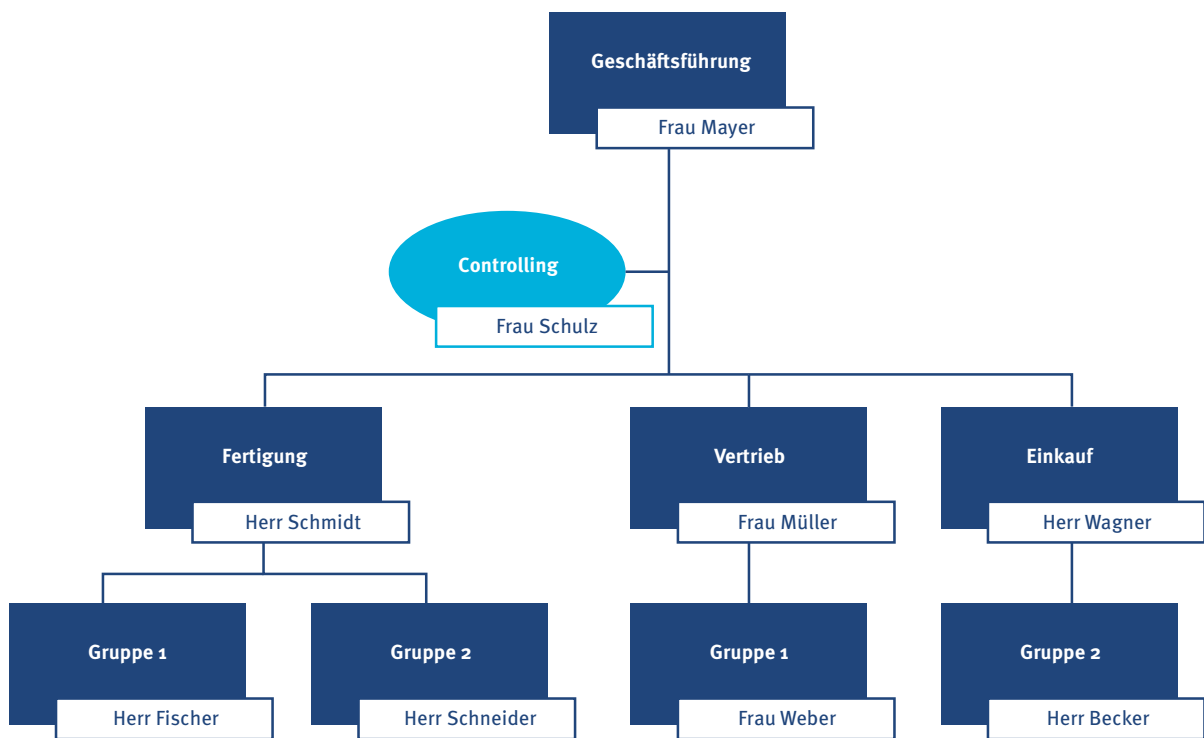
Eine zentrale Herausforderung für die Arbeit an Ihrer Führungspraxis besteht darin, Führungskräfte und Beschäftigte „mitzunehmen“. Auf diese Weise beugen Sie Vorbehalten vor Veränderungen vor. Daher bedarf es einer nachvollziehbaren Begründung, um Strukturen und Praxis der Personalführung anzupassen. Häufig wecken bestehende Führungsprobleme die Bereitschaft im Unternehmen, die bestehende Führungssituation zu verändern.

Führungsstrukturen beleuchten

Um Handlungsbedarf hinsichtlich der Personalführung in Ihrem Betrieb zu identifizieren, bietet sich an, zunächst eine kompakte Bestandsaufnahme der Führungsstrukturen vorzunehmen. Dafür können Sie den personellen Aufbau Ihrer Personalstruktur in Form eines Organigramms darstellen bzw. Ihr bestehendes Organigramm aktualisieren. Sie können dabei in drei Schritten vorgehen:

1. Verorten Sie die Verantwortungsbereiche Ihres Unternehmens entsprechend ihrer Stellung in einem Organisationsdiagramm und versehen Sie es mit den jeweiligen Funktionsträgern (siehe Abbildung 1).

Abbildung 1: Beispiel eines Organigramms mit Funktionsträgern



■ Leitungsstelle ● Stabstelle mit Querschnittsfunktion — Über-/Unterordnung

- In einem zweiten Schritt sollten Sie sich einen Überblick darüber verschaffen, welche Funktionen mit den jeweiligen Führungspositionen verbunden sind. In dem skizzierten Beispiel könnte ein solches „Funktio-gramm“ für die erste und zweite Leitungsebene aussehen wie in Abbildung 2.
- Optional können Sie nach diesen beiden Schritten Ver-tretungsregelungen in die Darstellung aufnehmen

sowie die Vollmachten und Entscheidungsbefugnisse der Führungskräfte detailliert aufschlüsseln. Ein weite-rer Ausbauschritt besteht darin, die Funktionen aller Beschäftigten, ihre Befugnisse und Vollmachten zu ergänzen (siehe Abbildung 3).

Kennen Sie Ihre Führungsstrukturen, können Sie im spä-teren Verlauf bestehende Führungsprobleme und Verbes-erungsvorschläge besser lokalisieren und einordnen.

Abbildung 2: Beispiel eines Funktiogramms

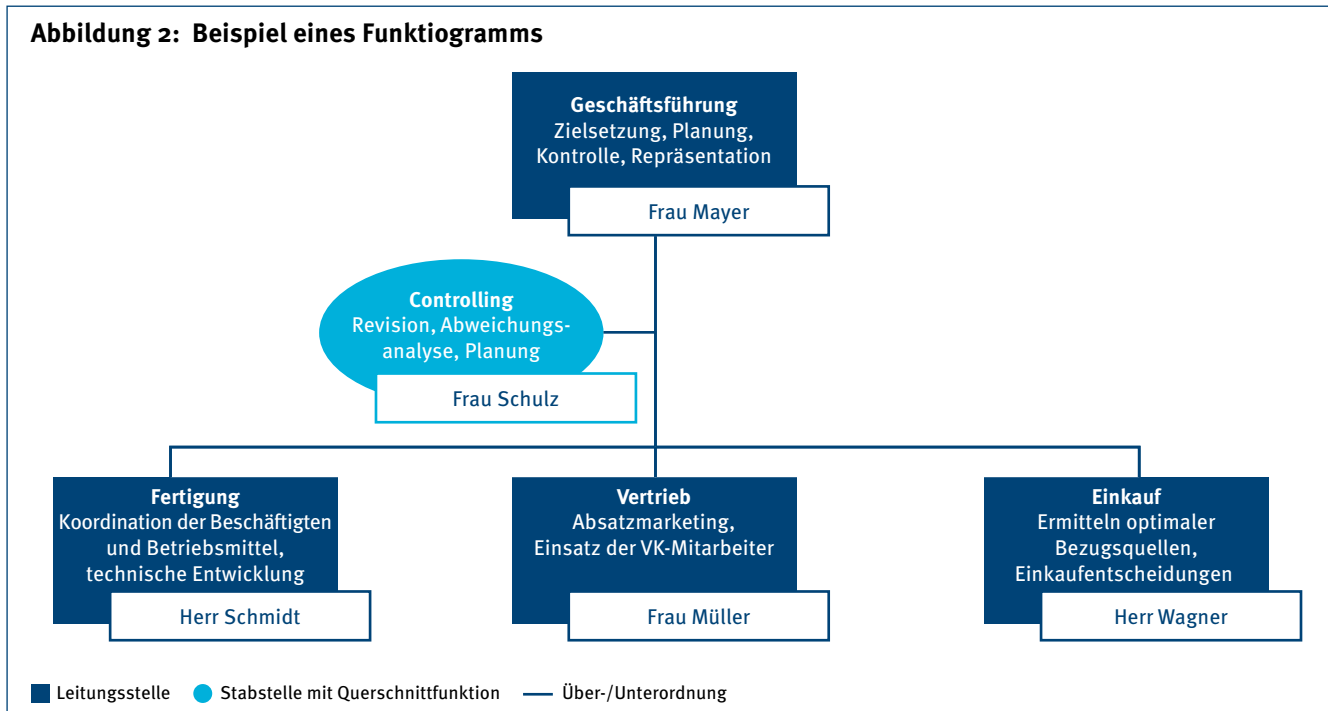
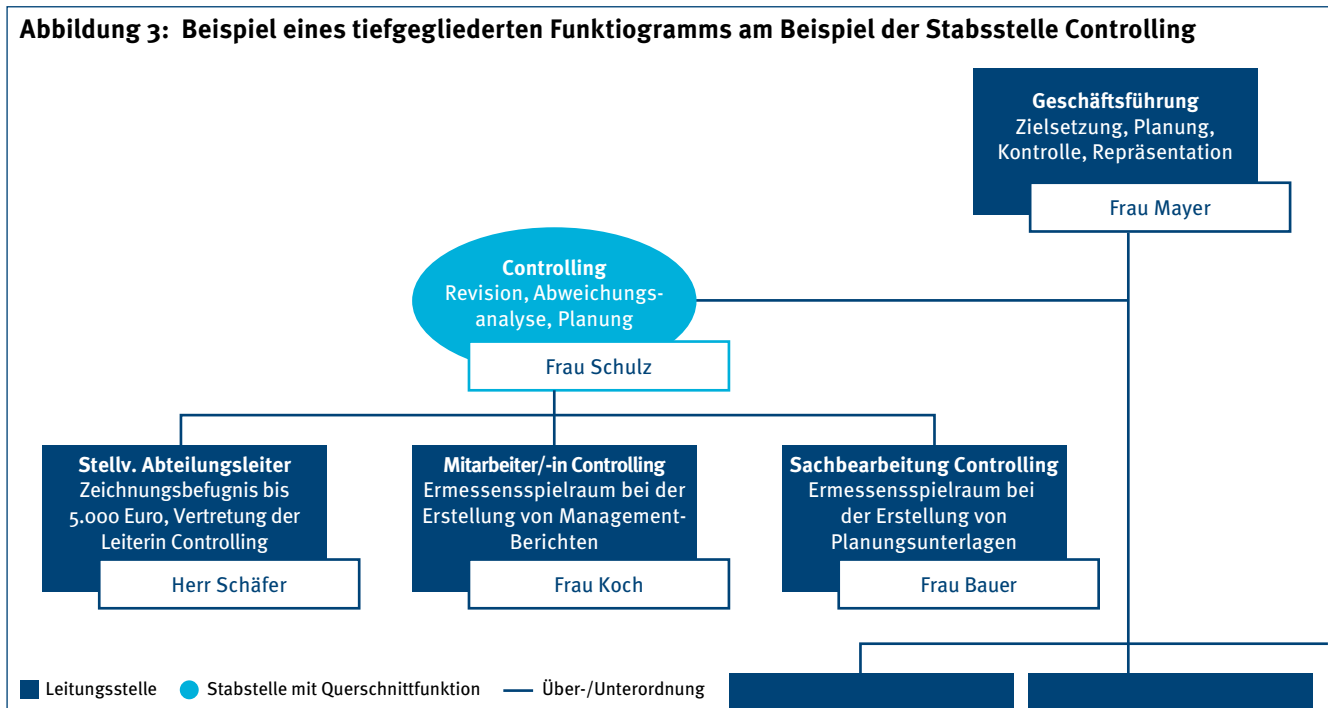


Abbildung 3: Beispiel eines tiefgegliederten Funktiogramms am Beispiel der Stabsstelle Controlling



Probleme der Personalführung im Unternehmen erfassen

Eine unpassende Führungspraxis wird häufig an Problemen des Betriebsablaufs oder an einer wenig zufriedenstellenden Personalsituation sichtbar.

Indizien für mögliche Folgen einer unpassenden Führung: Probleme des Betriebsablaufs

- Es treten unnötige Steuerungsprobleme in der Leistungskette auf.
- Prozesse sind unnötig kompliziert oder intransparent.
- Die Fehlerhäufigkeit steigt (mangelnde Liefertreue, Ausschuss).
- Die Kundenzufriedenheit ist niedrig oder sinkt kontinuierlich.
- Es stellen sich nur geringe Verbesserungs- und Innovationsaktivitäten ein.

Indizien für mögliche Folgen einer unpassenden Führung: Personalsituation

- Mitarbeitende beschwerten sich über Arbeitsbedingungen und Führungsverhalten. Es können Konflikte mit dem Betriebsrat auftreten.
- Die Fluktuation unter den Beschäftigten ist überdurchschnittlich hoch oder steigt.
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind verunsichert, Gerüchte verbreiten sich.
- Das Engagement im Betrieb ist gering, Beschäftigte sind kaum bereit, Verantwortung zu übernehmen.
- Unproduktive und lange schwelende Konflikte treten auf: „Man spricht nicht mehr miteinander.“
- Arbeitsbereiche und Teams schotten sich nach außen ab: Der Informationsfluss stockt.
- Fehlzeiten sind hoch oder steigen kontinuierlich.

Die skizzierten Indizien für eine unpassende Führungssituation sind ein erster Anhaltspunkt und sollten weiter untersucht werden. Nehmen Sie dafür die von den Betriebsangehörigen wahrgenommenen und erlebten Führungsprobleme ernst und lassen Sie die Betroffenen selbst zu Wort kommen. Sorgen Sie für eine offene Gesprächsatmosphäre ohne Schuldzuweisungen. Weiterführende Informationen zu der Analyse und Interpretation der verschiedenen personalrelevanten Kennzahlen bietet Ihnen unsere Handlungsempfehlung zum Thema [Personalkennzahlen](#).

Beispiele für geeignete Maßnahmen, um die Einschätzungen des Personals zu erfassen:

- **Mitarbeiterbefragungen zur Arbeitssituation:** Solche Befragungen vermitteln ein besonders authentisches Bild der Einschätzungen Ihrer Belegschaft. Berücksichtigen Sie dabei jedoch den Aufwand bei der Vorbereitung, Durchführung und Auswertung. Neben den erforderlichen Kenntnissen zu Erhebungsmethoden müssen Vertraulichkeit und Anonymität sichergestellt werden. Auch bedarf es der Zustimmung des Betriebsrats. Hier kann es sinnvoll sein, auf den externen Sachverstand einer Forschungseinrichtung zurückzugreifen.
- **Workshops mit Führungskräften und Mitarbeitenden:** Diskutieren Sie Ursachen, Erscheinungsbild und Lösungsmöglichkeiten von organisatorischen und sozialen Problemen der Zusammenarbeit. Hierbei kann es sinnvoll sein, eine externe Moderation hinzuzuziehen.

Haben Sie die Einschätzungen Ihres Personals erhoben, müssen Sie diese ggf. strukturieren und mit Ihren eigenen Einschätzungen abgleichen. Dafür ist es hilfreich, folgende Fragen zu beantworten:

- Wo treten Probleme mit der Führungssituation in Ihrem Betrieb auf? Sind bestimmte Abteilungen oder hierarchische Ebenen besonders betroffen?
- Lassen sich mehrere Probleme thematisch oder sachlich zusammenfassen?

- Gibt es Wechselwirkungen zwischen Problemen, die sachlich nicht unmittelbar zusammengehören (z. B. „niedrige Kundenzufriedenheit“ und „geringer Informationsfluss“)
- Welche Probleme sind am dringlichsten, welche am schwerwiegendsten?
- Handelt es sich um Probleme, die durch eine Professionalisierung der Personalführung behoben werden könnten? Oder sind die Probleme extern begründet?

Aufgabenbelastung der Führungskräfte thematisieren

In vielen kleinen und mittleren Unternehmen haben Vorgesetzte oftmals viele andere Aufgaben, die in ihren Verantwortungsbereich fallen. Häufig sind es auch vergleichsweise große Teams, die eine Führungskraft leitet. Fragen Sie sich, ob Sie oder Ihre Führungskräfte ausreichend Zeit zur Wahrnehmung von Personalführungsaufgaben haben. Dazu müssen Sie zunächst erfassen, wie viel Zeit Ihren Führungskräften neben den sonstigen Tätigkeiten für die reinen Personalführungsaufgaben bleibt. Personalkennzahlen und andere messbare Daten gewährleisten Objektivität. Da eine mögliche Fehlbeanspruchung aber immer auch von der einzelnen Führungskraft und ihren subjektiven Bewertungen abhängt, sollten Sie erhobene Daten und Einschätzungen der Führungskräfte kombinieren. Folgende Informationsquellen bieten sich für die Beantwortung der Frage an:

- **Leitungsspanne:** Es gibt keine allgemeingültige „optimale“ Anzahl von Beschäftigten, die von einer Führungskraft betreut werden sollten. Sie schwankt je nach Tätigkeitsspektrum der Beschäftigten und den organisatorischen und planerischen Anforderungen an die Führungskraft. Gleichwohl liefert die Führungsspanne Indizien für Probleme der Personalführung. Insbesondere wenn es deutliche Abweichungen in einzelnen Funktionsbereichen gibt, sollten Sie prüfen, ob eine professionelle Führung möglich ist.
- **Funktions- und Aufgabenbeschreibungen Ihrer Führungskräfte:** Eine Beschreibung, die das tatsächliche Aufgabenprofil möglichst gut trifft, ist eine gute Grundlage, um Überlastungssituationen identifizieren zu können.
- **Gespräche mit Ihren Führungskräften:** Nur in persönlichen Gesprächen erfahren Sie, wie Ihre Führungskräfte in der Praxis handeln, wie viel Zeit im Einzelfall für Aufgaben der Personalführung bleibt und Sie können potenzielle Überforderungen erkennen.

Wie können Sie die Belastung Ihrer Führungskräfte reduzieren?

- **Unterstützen Sie Ihre Führungskräfte gezielt:** Ermöglichen Sie ihnen den Rückgriff auf Informationen (Betriebsdaten, Personaldaten) der Unternehmensspitze, fördern Sie einen vertrauensvollen Austausch der Führungskräfte untereinander, bieten Sie gezielte Weiterbildung an und stellen Sie den Führungskräften geeignete Instrumente zur Verfügung (Beispiel: aktuelle [Personalbedarfsplanung](#) oder Verabredungen zur [Laufbahnplanung](#)).
- **Verlagern Sie Kompetenzen an Beschäftigte:** Delegieren Sie Aufgaben und Verantwortung an Ihre Beschäftigten und Teams, entlasten Sie die Führung. So kann beispielsweise die tägliche Aufgabenverteilung statt von den Führungskräften von den Teams selbst organisiert werden. Allerdings ist festzuhalten: Übernehmen Teams und Gruppen Führungsaufgaben, bedarf es dennoch einer Führungskraft, die stärker anhand von Zielen steuert und für ausreichend Unterstützung der Teams sorgt. In vielen Fällen kann mit dem Delegieren von planerischen und steuernden Aufgaben die Arbeitsqualität steigen. Häufig ist damit eine Zeiterparnis für die Führungskraft verbunden.
- **Erhöhen Sie die Anzahl der Führungskräfte:** Mehr Führungspersonal vor Ort ermöglicht eine engere Betreuung der Beschäftigten und kann die Flexibilität durch schnelle, problemnahe Entscheidungen erhöhen.

Anknüpfungspunkte für Verbesserungen in der Führungspraxis identifizieren

Vorgesetzte sind mit Fragen der Qualifizierung, der Sicherung guter Kooperationsbeziehungen sowie der Bewältigung von Leistungsanforderungen und Arbeitsbelastungen befasst. Möchten Sie die Führungspraxis in Ihrem Unternehmen verbessern, sollten Sie zunächst auf diesen Gebieten nach bereits vorhandenen Andockpunkten in Ihrem Unternehmen schauen: An welchen Regelungen, Praktiken und Erfahrungen könnten Sie ansetzen, um die Personalführung zu verbessern? Folgende Bereiche eignen sich typischerweise dafür:

- Weiterbildungsmaßnahmen, [Mitarbeitergespräche](#)
- Aufgabenverteilung und Belastungsreduktion in Ihren Teams

- Arbeitsschutz: Arbeitssicherheitsausschuss, Gefährdungsbeurteilungen
- Erfahrungen im „Betrieblichen Eingliederungsmanagement“

Häufig handelt es sich um gute Einzelfalllösungen aus einem Bereich, die auf das Unternehmen systematisch ausgedehnt werden können. Bestehen in Ihrem Betrieb starke gemeinschaftliche Bindungen, Vertrauensbeziehungen und kurze Kommunikationswege, so begünstigt dies Maßnahmen für eine Verbesserung der Führung. Solche Faktoren bieten eine stabile Grundlage, um flexibel und zielgerichtet auf Bedürfnisse der Beschäftigten eingehen zu können.

4.2 Handlungsfelder für Führung: Orientierungspunkte und Maßnahmen

Sie können sich bei der Konzeption und Planung Ihrer Maßnahmen an verschiedenen Handlungsfeldern von Führung orientieren. Je nach konkretem Bedarf in Ihrem Unternehmen können sich diese Handlungsfelder besonders anbieten, um Veränderungs- und Entwicklungsziele zu bestimmen:

- Kommunikation und Wertschätzung,
- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und lernförderliche Arbeitsgestaltung,
- Förderung der Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Kommunikation und Wertschätzung

Vielfältigere Belegschaften bereichern Ihr Unternehmen, aber erfordern in besonderem Maße zuverlässige und ausgebaute Kommunikationsbeziehungen. Damit sind Führungskräfte gefragt, die ausreichend Zeit haben, um auf die unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen und Motivationen ihrer Beschäftigten einzugehen. Stellen Sie sich deshalb die Frage, ob die Kommunikationsbeziehungen in Ihrem Hause folgende Kriterien ausreichend berücksichtigen:

- **Ausgebaute und bekannte Kommunikationsstrukturen:** Regelmäßige und organisierte Informationsrunden, wie Teammeetings, Abteilungsversammlungen oder Jour Fixe, sind ein wichtiges Forum für den Austausch zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten. Solche für die Kommunikation fest reservierten Zeiten stellen sicher, dass Gespräche und Informationen über wichtige organisatorische, technische und soziale Sachverhalte einen festgelegten Raum neben dem Tagesgeschäft haben. Gleiches gilt für [Mitarbeitergespräche](#), die aufgrund des deutlich geringeren Turnus jedoch in diesem Zusammenhang weniger bedeutend sind.
- **Feedback und Wertschätzung:** Führungskräfte müssen im Dialog mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stehen und ihnen regelmäßig Feedback geben. Führungskräfte sollten also in der Lage sein, ihren Standpunkt in Frage zu stellen, eine gleichberechtigte Kommunikation zuzulassen und die Sicht des Gesprächspartners zu berücksichtigen. Auf diese Weise erfahren Ihre Fachkräfte Wertschätzung, was wiederum ihre Motivation erhöht. Die Wahrnehmung dieser alltäglichen Aufgaben ist zeitaufwändig, leistet aber einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Leistungsfähigkeit.
- **Dialogfähigkeit bei der Definition von Leistungsvorgaben:** Ziele und Leistungsvorgaben eines Verantwortungsbereichs sind häufig schwer anzupassen. Nichtsdestotrotz haben Führungskräfte in der Regel Handlungsspielräume, auf welche Weise und unter welchen Bedingungen sie die Vorgaben auf ihren Bereich oder ihr Team „herunterbrechen“. Sie können beispielsweise Aufgaben umverteilen oder mit ihrem Team Unterstützungsangebote beraten. Voraussetzung dafür ist es, eine Kommunikation über Fragen der Leistungserbringung zuzulassen und zu fördern. Es stehen Ihnen dafür verschiedene Möglichkeiten zur Verfügung: angefangen vom [Mitarbeitergespräch](#) bis hin zur [Mitarbeiterbefragung](#). Pragmatisch ist es auch, die Belastungssituation in einer Teamsitzung offen zu thematisieren.
- **Vorbildrolle von Vorgesetzten:** Für den Arbeitsalltag und die Kooperationsbeziehungen innerhalb der Bereiche ist die Art und Weise prägend, wie Vorgesetzte Probleme angehen und mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern umgehen: Das Arbeitsverhalten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Erwartungen und ihr Sicherheitsgefühl orientieren sich daran.

Beispiel für den Ausbau der Kommunikationsstruktur: kurze, regelmäßige Teamgespräche

Soll die Kommunikationsstruktur verbessert werden, können Sie kurze (etwa zehnminütige) Team-Gesprächsrunden täglich oder bei Schichtübergabe organisieren. Vorgesetzte und Mitarbeitende besprechen anliegende Aufgaben und tauschen Informationen aus. Diese Gespräche können beispielsweise

- die Verteilung der Aufgaben und Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen,
- den Informationsaustausch über die Arbeitsleistung, beispielsweise anhand von Kennzahlen wie Produktivität, Qualität, Liefertreue etc., oder
- Fragen, Probleme und Bedürfnisse der Beschäftigten beinhalten.

Berücksichtigen Sie, dass solche Gespräche ein stabiles Gerüst brauchen, um zielgerichtet und verbindlich zu sein. Dazu können standardisierte Abläufe oder Visualisierungen beitragen. Beispielsweise lassen sich anstehende Aufgaben auf Tafeln in den Arbeitsbereichen visualisieren. Auch der aktuelle Stand der Kennzahlenerfüllung oder die aktuelle Aufgabenverteilung können veranschaulicht werden.

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und lernförderliche Arbeitsgestaltung

Unternehmen, die ihre Beschäftigten bei der Kompetenzentwicklung unterstützen, [erhöhen deren Zufriedenheit](#). Dies trägt nachhaltig zur Bindung ans Unternehmen bei und steigert Ihre Arbeitgeberattraktivität. Für Ihr Unternehmen leisten Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung einen wichtigen Beitrag zum wirtschaftlichen Erfolg. Sie sorgen auf diese Weise dafür, dass für die Durchführung der Aufgaben in Ihrem Unternehmen und die Besetzung von Stellen genügend passgenau qualifiziertes Personal zur Verfügung steht. So können Sie beispielsweise frei werdende Stellen intern besser besetzen. Zur betrieblichen Kompetenzentwicklung gehört es, berufliche Entwicklungsperspektiven mit Ihren Beschäftigten zu besprechen und Arbeit lernförderlich zu gestalten.

Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten

Einen guten Rahmen, sich über die Weiterentwicklungswünsche Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu informieren, bieten beispielsweise regelmäßige [Mitarbeitergespräche](#), die auch Aspekte einer konkreten [Laufbahnplanung](#) im Fokus haben sollten.

Um die Weiterentwicklung Ihrer Fachkräfte zu ermöglichen, sollten Sie das Vorliegen folgender Rahmenbedingungen sicherstellen:

- **Überblick über die Qualifikationen und die Altersstruktur der Beschäftigten:** Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass Führungskräfte rechtzeitig auf das bevorstehende, altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern gerade in Schlüsselpositionen reagieren können. Instrumente dafür sind Anforderungsprofile für jede Stelle und eine aktuelle [Personalbedarfsplanung](#).
- **Personalentwicklungsinstrumente erarbeiten:** Sie unterstützen die mittel- und langfristige Weiterentwicklung Ihrer Beschäftigten, wenn Sie Ihren Führungskräften entsprechende Instrumente anbieten. Damit Führungskräfte Weiterbildung professionell und im Sinne der Unternehmensstrategie umzusetzen können, können Sie beispielsweise [Mitarbeitergespräche](#) nach einheitlichen Standards einführen.
- **Regelkommunikation:** Regelmäßige und klar strukturierte Gesprächsangebote ermöglichen es Führungskräften, die individuellen beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten und -wünsche der Beschäftigten zu erkennen und mit ihnen zu besprechen. Zudem trägt das Unternehmen damit dem Wunsch von Beschäftigten nach einem Feedback zu ihren Leistungen Rechnung.
- **Angebote für unterschiedliche Lebensphasen:** Ermöglichen Sie allen Beschäftigten eine berufliche Weiterentwicklung, indem Sie Ihnen Angebote für ihre jeweilige Lebenssituation machen. Dies betrifft beispielsweise persönliche Belange der Kinderbetreuung und Pflege Angehöriger, die [besonderer betrieblicher Lösungen](#) bedürfen.
- **Tandemlösungen:** Haben Sie in Ihrem Betrieb das Instrument der Lerntandems etabliert, erleichtern Sie jeder Führungskraft, eine zentrale betriebliche Herausforderung zu meistern: Damit bei der Nachfolge die Kompetenzen im Unternehmen erhalten bleiben, sollte die oder der aus Ihrem Unternehmen Ausscheidende das spezifische Erfahrungswissen an die Nachfolgerin oder den Nachfolger weitergeben. Zu diesem Thema finden Sie ausführliche Informationen in der Handlungsempfehlung „[Wissens- und Erfahrungstransfer](#)“.

Lernförderliche Arbeitsgestaltung

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld auf dem Gebiet der Kompetenzentwicklung bildet eine lernförderliche Arbeitsgestaltung. Sie hilft dabei, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter neue Arbeitsanforderungen bewältigen können, flexibel einsetzbar sind, ein gutes Prozessverständnis haben und eigene Ideen zur Verbesserung der Abläufe einbringen. Die folgenden [Kriterien einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung](#) helfen Ihnen einzuschätzen, wie lernförderlich die Arbeit für Ihre Beschäftigten ist:

- **Selbstständigkeit bei der Arbeit:** beispielsweise Spielräume bei der Planung der Arbeitsschritte, der zeitlichen Gestaltung, der Wahl eingesetzter Arbeitsmittel
- **Partizipation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:** beispielsweise Mitwirkung bei der Aufgabenverteilung und Arbeitsorganisation
- **Komplexität und Variabilität der Tätigkeit:** beispielsweise Übernahme neuer oder wechselnde Tätigkeiten
- **Kommunikation und Kooperation:** beispielsweise Erfahrungsaustausch mit Kolleginnen, Kollegen und Vorgesetzten
- **Feedback und Information:** beispielsweise systematische Ergebnismeldung zu den Arbeitsergebnissen Ihrer Beschäftigten
- **Arbeitsumgebung:** beispielsweise die Verfügbarkeit von Lehr- und Informationsmitteln

Sie und Ihre Führungskräfte haben in diesem Zusammenhang wichtige Aufgaben: Sie müssen dafür Sorge tragen, dass die einzelnen Beschäftigten bei ihrer Arbeit nicht über- oder unterfordert sind. Mittels Aufgabenverteilung können Sie für wechselnde Tätigkeiten und neue fachliche Herausforderungen für Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgen.

Förderung der Gesundheit Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Bei der Aufgabenverteilung sollten Sie als Führungskraft darauf hinwirken, dass dauerhafte Fehlbeanspruchungen – beispielsweise in Gestalt von Stress oder Monotonie – unterbleiben. Zu beachten ist, dass bereits junge Beschäftigte wichtige Adressaten einer gesundheitsbewussten Führungspraxis sind („gesundes Führen“). Achten Sie auf die Leistungsfähigkeit aller Beschäftigtengruppen über das Erwerbsleben hinweg. Zentraler Ansatzpunkt in allen Unternehmen ist der gesetzliche Arbeitsschutz. Dieser gibt Vorgesetzten wichtige Instrumente und Informationen an die Hand, die Sie beim Personaleinsatz und der Wahrnehmung Ihrer Aufsichtspflichten unterstützen.

- **Gefährdungsbeurteilung:** Die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung stellt Ihnen Wissen über die arbeitsbedingten Gefährdungen in Ihrem Verantwortungsbereich zur Verfügung. Neben körperlichen Belastungen geraten auch die psychischen Belastungen ins Blickfeld der Aufmerksamkeit, die an Bedeutung zunehmen.
- **Belastungsdokumentationssysteme:** Mit solchen Systemen katalogisieren Sie Belastungen für einzelne Arbeitsplätze und bewerten, in welchem Ausmaß dort Fehlbeanspruchungen auftreten können. Daraus ergibt sich die Chance, Arbeitsplätze stärker an die Möglichkeiten und Bedürfnisse aller Altersgruppen anzupassen. Vorgesetzten bieten sie eine Hilfestellung für den Einsatz von Personal, insbesondere für Fachkräfte mit eingeschränkter Leistungsfähigkeit.

Führungskräfte haben im Unternehmen eine Schlüsselstellung hinsichtlich der Gestaltung von Arbeitsprozessen und der Zusammenarbeit. Sie sollten für Gesundheitsthemen sensibilisiert und dafür qualifiziert werden, auf ein gutes Arbeitsumfeld und ein gesundes Arbeitsverhalten in ihrem Arbeitsbereich hinzuwirken. Für den Einstieg in dieses Thema bieten sich externe Angebote beispielsweise von Krankenversicherungsträgern und privaten Trägern an.

Themen von Schulungen für Vorgesetzte zum Thema „gesundes Führen“

Betriebliche Schulungsangebote und Workshops zu „gesundem Führen“ können je nach betrieblichem Bedarf folgende Aspekte beinhalten:

- Vorbildfunktion der Vorgesetzten: Führungskräfte sollten mit gutem Beispiel vorangehen und über ihr eigenes Gesundheitsverhalten nachdenken.
- Informationen zu gesundem Verhalten (Ernährung, Bewegung, Erholung)
- Umgang mit durch Stress beanspruchten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern: beispielsweise Risiken von chronischem Stress, Stressmanagement, Vorbeugung psychischer Erkrankungen
- Gespräche mit Mitarbeitenden über psychische oder Suchtprobleme
- Emotionale Faktoren wie Wertschätzung und Vertrauen in der Unternehmenskultur und im Führungsverhalten
- Vermittlung von Ergonomiekennntnissen

5 Erfolgsmessung

Je zielgerichteter und je transparenter ihr Vorgehen bei den Verbesserungsaktivitäten ist, umso leichter lässt sich der Erfolg bewerten. Die im Folgenden angeführten Indikatoren können Ihnen dabei helfen, den Erfolg Ihrer Maßnahmen einzuschätzen. Als Erfolgsindikatoren einer professionellen Personalführung können vor diesem Hintergrund dienen:

- das **Sinken ungewollter Fluktuation und von Fehlzeiten** in Ihrem Betrieb, die Sie an den [Personalkennzahlen](#) ablesen können: Dies kann auf eine stärkere Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange im betrieblichen Alltag zurückzuführen sein. Inwieweit dies zutrifft, können Sie mittels einer [Mitarbeiterbefragung](#) zur Arbeitszufriedenheit und speziell zur Zufriedenheit mit der Führung überprüfen.
- **Kennzahlen wie Personalproduktivität, Gewinnentwicklung etc.:** Auf Ablaufverbesserungen bezogene Veränderungen an Führungsstrukturen schlagen sich häufig positiv an Kennzahlen nieder, die auf die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit abstellen.

- **Zunahme an Gesundheitsaktivitäten oder Rückgang an Fehlbelastungen:** Diese Entwicklungen können Indiz dafür sein, dass Ihre Führungspraxis Gesundheits- und Leistungsziele besser miteinander in Einklang bringt als zuvor. Der Belastungsrückgang lässt sich beispielsweise an den Ergebnissen von Gefährdungsbeurteilungen oder wiederum an der Entwicklung von Fehlzeiten ablesen.
- **Einsatzflexibilität oder Weiterbildungsbeteiligung:** Inwieweit Ihre Führungspraxis die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unterstützt, zeichnet sich beispielsweise an diesen Indikatoren ab.

Diskussion Ihrer Ergebnisse mit der Belegschaft

Hilfreich ist es, die Ergebnisse Ihrer Erfolgsmessung mit Ihren Führungskräften und Beschäftigten zu diskutieren. Gerade bei brisanten Themen hilft Ihnen das Gespräch im Kollegenkreis, die Zusammenhänge zwischen Führung und den einzelnen Indikatoren richtig einzuordnen: Sind Fehlzeiten beispielsweise deshalb gestiegen, weil die Bereichsführungskraft Gesundheitsziele vernachlässigt oder weil sie Gesundheitsziele glaubhaft vertritt und Beschäftigte nicht mehr krank zur Arbeit kommen?

Erfahrungsgemäß kann bereits ein zwei- bis dreistündiger Workshop ausreichen, um eine fundierte Rückmeldung zur Wirksamkeit Ihrer Maßnahmen im Bereich Personalführung zu bekommen. Je nach konkreter Ausgestaltung muss der Ablauf individuell festgelegt werden. In jedem Fall sollten Sie die bislang ergriffenen Maßnahmen, Ihre Einschätzung zu deren Wirkung und einen Ausblick auf geplante Maßnahmen präsentieren. Fragen Sie außerdem die Einschätzungen Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab.

6 Bezug zu anderen Handlungsempfehlungen

Wollen Sie Ihre Personalführung professionalisieren, sollten Sie zunächst Ihre aktuelle Unternehmenssituation gründlich betrachten. Hinweise zur detaillierten Untersuchung Ihres Unternehmens entnehmen Sie der Handlungsempfehlung „[Interne Unternehmensanalyse](#)“.

Führung findet in erheblichem Maße in persönlichen Gesprächen zwischen Führungs- und Fachkraft ihren Ausdruck. Ein wichtiges Instrument einer professionellen Personalführung sind regelmäßige und strukturierte Mitarbeitergespräche. Was dabei zu beachten ist, entnehmen Sie der Handlungsempfehlung „[Mitarbeitergespräche](#)“.

Ein gut geeignetes System zur Feststellung von Fehlzeiten, Fluktuation etc. bieten Ihnen Personalkennzahlen, die Sie passgenau für Ihr Unternehmen festlegen können. Welche geeignet sind und wie Sie damit arbeiten können, erfahren Sie in der Handlungsempfehlung „[Personalkennzahlen](#)“.

7 Weiterführende Informationen

Links

www.filip-toolbox.de

Das Personalentwicklungsportal des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung liefert mittleren Führungskräften Informationen, Anregungen und Materialien, wie sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrem Verantwortungsbereich fördern und qualifizieren können.
(Stand: 02.12.2013)

www.stradewari.de

Die Homepage des vom BMBF und ESF geförderten Projekts „stradewari“ liefert Antworten auf die Frage, wie sich unter verschärften Wettbewerbsbedingungen angesichts des demografischen Wandels eine hoch leistungsfähige, konkurrenzfähige Industrieproduktion in Deutschland erhalten lässt. Praktikerinnen und Praktiker erhalten unter anderem Hinweise und Tipps zum Thema Personalführung.
(Stand: 02.12.2013)

www.institut-aser.de

Das Institut für Arbeitsmedizin, Sicherheitstechnik und Ergonomie e.V. stellt auf seiner Website unter anderem Leitfäden, Praxisinformationen und ein Online-Tool zu Belastungs-Dokumentations-Systemen vor.
(Stand: 02.12.2013)

Literatur

Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, 2013, Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz. Besonderer Schwerpunkt: Psychische Belastung. Ein Praxisleitfaden für Arbeitgeber. Berlin.

http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/id/de_ - gefaehrungsbeurteilung-nach-dem-arbeitsschutzgesetz

Anja Gerlmaier/Erich Latniak, 2011, Gesund arbeiten in jeder Lebensphase – Ansatzpunkte eines integrativen, alternsgerechten Präventionsmanagements. In: Gerlmaier, A.; Latniak, E. (Hg.): Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning, S. 183 – 223.

Jörg Hentrich/Erich Latniak (Hrsg.), 2013, Rationalisierungsstrategien im Demografischen Wandel. Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse. Wiesbaden

Andreas Hinz, 2013, Führung im demografischen Wandel. In: Hentrich/Latniak (Hrsg.) Rationalisierungsstrategien im Demografischen Wandel. Handlungsfelder, Leitbilder und Lernprozesse. Wiesbaden, S. 247 – 267

Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg.), 2012, Demografie meistern. Standpunkte, Praxisbeispiele. Düsseldorf

Ansfried B. Weinert, 2004, Organisations- und Personalpsychologie. Weinheim, Basel

