



**FACHKRÄFTE**

Leitfaden

# Führung im demografischen Wandel Unterstützung für Vorgesetzte in der Produktion

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

---

Impressum

**RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum  
der Deutschen Wirtschaft e. V.**

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

[www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)

**Autor:** Dr. Andreas Hinz, Projektleiter im Fachbereich Fachkräfte

**Redaktion:** Rabena Ahluwalia, RKW Kompetenzzentrum

**Gestaltung:** Claudia Weinhold, RKW Kompetenzzentrum

**Bildnachweis:** kemai / photocase.com

Januar 2014

*Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.*

# Inhalt

<b>1. Einführung.....</b>	<b>5</b>
1.1 Aufgaben von Produktionsvorgesetzten im demografischen Wandel .....	5
1.2 Unterstützung für Vorgesetzte .....	6
1.3 Zielgruppen.....	6
1.4 Aufbau des Leitfadens.....	7
<b>2. Handlungsfelder einer demografiefesten Führung .....</b>	<b>8</b>
2.1 Leistungsfähigkeit sichern: gesund führen .....	8
2.2 Leistungsgewandelte und ältere Beschäftigte einbinden: Stärken nutzen, Schwächen kompensieren .....	12
2.3 Kompetenzentwicklung: Lernen bei der Arbeit.....	14
2.4 Die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten fördern .....	16
2.5 Mitarbeiterorientierte Führungskultur.....	18
<b>3. Betriebliche Rahmenbedingungen für demografiefeste Führung .....</b>	<b>22</b>
3.1 Gute Voraussetzungen für die Betreuung der Beschäftigten schaffen.....	22
3.2 Ausbau der Regelkommunikation .....	24
Literatur .....	26

Dieser **Leitfaden** befasst sich mit den Aufgaben von Produktionsvorgesetzten bei der Führung von Personal unter den Bedingungen des demografischen Wandels. Operative Führungskräfte, wie es die Vorgesetzten in der Produktion sind, brauchen dafür Orientierung, fachliche Unterstützung und einen angemessenen Handlungsrahmen.

## 1. Einführung

Dieser Leitfaden befasst sich mit den Aufgaben von Produktionsvorgesetzten bei der Führung von Personal unter den Bedingungen des demografischen Wandels. Operative Führungskräfte, wie es die Vorgesetzten in der Produktion sind, brauchen dafür Orientierung, fachliche Unterstützung und einen angemessenen Handlungsrahmen. Ein Schwerpunkt der Ausführungen liegt daher auf der Frage, wie die Unternehmensführung und für Personal zuständige Fachkräfte die Vorgesetzten bei ihren Führungsaufgaben unterstützen können.

### 1.1 Aufgaben von Produktionsvorgesetzten im demografischen Wandel

Mit der Führung von Produktionsbeschäftigten sind Personen in Meisterfunktionen, gegebenenfalls auch Teamleiter, betraut. Als Vorgesetzte haben sie die Aufgabe, betriebliche Leistungsziele in ihren Verantwortungsbereichen umsetzen. Sie müssen bei der Führung ihrer Mitarbeiter Ziele definieren, Aufgaben strukturieren und die Erfüllung der Leistungsziele kontrollieren und sicherstellen. Darüber hinaus sind sie dabei gefordert, ihre Beschäftigten bei der Arbeit zu unterstützen, zu motivieren und ihre Bedürfnisse und Lebenslage zu beachten.

Im demografischen Wandel verändern sich die personalwirtschaftlichen Bedingungen, unter denen Vorgesetzte diese Aufgaben wahrnehmen müssen. Die Vorgesetzten müssen bei Personaleinsatz und Aufgabenverteilung sicherstellen, dass sie anspruchsvolle betriebliche Leistungsziele mit alternden Belegschaften erreichen. Zudem ist in Rechnung zu stellen, dass die Beschäftigtengruppen im Hinblick auf ihren kulturellen Hintergrund und Bildungsstand vielfältiger werden. Nicht zuletzt sind Frauen verstärkt in technische Arbeitsbereiche einzubinden. Eine in diesem Sinne demografiefeste Führung muss folgende Anforderungen erfüllen:

- Erhalt der Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten: Dies erfordert einen alters- und altersgerechten Personaleinsatz und eine entsprechende Aufgabenverteilung.
- Passgenaue Einsatzmöglichkeiten für Mitarbeitergruppen mit unterschiedlicher Leistungsfähigkeit: Dies betrifft insbesondere die Einbindung einer vermutlich wachsenden Zahl leistungsgewandelter Beschäftigter (Schwächen kompensieren, Stärken nutzen).
- Kompetenzentwicklung, um die Qualifikationen auf den Stand der technischen und organisatorischen Entwicklung zu bringen.
- Attraktive Arbeitsbedingungen zur Rekrutierung, Bindung und Motivierung der Mitarbeiter. Dies beinhaltet soziale Unterstützung und Beteiligungsmöglichkeiten der Mitarbeitenden, berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und die Berücksichtigung privater Bedürfnisse der Beschäftigten (Work-Life-Balance).

Diese Herausforderungen sind nicht grundlegend neu. Sie stellen sich aber in Anbetracht alternder und vielfältiger Belegschaften und zumindest bereichsweise zu erwartender Fachkräftengpässe in einer besonderen Brisanz. Eine übergreifende Herausforderung liegt darin: Führung muss stärker als früher mit Unterschieden zwischen Beschäftigten und Beschäftigtengruppen umgehen können. Dies kann einen schwierigen Balanceakt zwischen Anforderungen der technischen und organisatorischen Rationalisierung zum einen und dem Leistungsvermögen der Beschäftigten zum anderen mit sich bringen.

## 1.2 Unterstützung für Vorgesetzte

Mit den Herausforderungen demografiefester Führung allein gelassen, wären die Produktionsvorgesetzten überfordert. Sie brauchen ein gutes betriebliches Umfeld, um demografiefest führen zu können. Dies betrifft zunächst ausreichende zeitliche Kapazitäten für die Betreuung der Beschäftigten. Gerade in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), in denen keine ausgebauten Regelsysteme bestehen und vieles im persönlichen Gespräch geklärt wird, ist die Führungsperson wichtig. Darüber hinaus sind konkrete Unterstützungsangebote für die Vorgesetzten erforderlich. Dabei sind Qualifizierungsangebote im Hinblick auf den Führungsstil und gesundes Arbeiten ebenso zu nennen wie eine leistungsfähige Informationsinfrastruktur und Möglichkeiten zum Rückgriff auf Expertenwissen.

Solche guten Rahmenbedingungen für Vorgesetzte muss zunächst die Unternehmensführung setzen. Sie muss Richtungsentscheidungen für Investitionen in eine demografiefeste Führung treffen. Darüber hinaus sind in KMU auch andere Personen mit Funktionen im Bereich Personal und Organisationsentwicklung betraut. Sie nehmen in KMU ebenfalls wichtige Aufgaben bei der Unterstützung der Produktionsvorgesetzten wahr.

## 1.3 Zielgruppen

Adressaten des Leitfadens sind in diesem Zusammenhang all jene Personen in KMU, die Einfluss auf die Führungspraxis der Vorgesetzten und deren Rahmenbedingungen nehmen. Abhängig von der Betriebsgröße, den Traditionen und zum Teil auch von der persönlichen Bereitschaft zur Verantwortungsübernahme sind dies vor allem:

- Inhaber,
- kaufmännische Geschäftsführer mit Aufgaben der Personalverwaltung,
- für Personal und zum Teil auch Controlling zuständige Fachkräfte,
- Personalleiter bei größeren Mittelständlern mit ausgebauten Fachabteilungen,
- Fachpersonal aus unterschiedlichen Berufsfeldern mit Engagement für Personal- und Organisationsentwicklung (die sogenannten „Kümmerer“).

Darüber hinaus kann der Leitfaden auch am Thema Personalführung interessierten Betriebsräten und Vorgesetzten in der Produktion Orientierungshilfen geben. Dies gilt sowohl im Hinblick auf fachliche Anforderungen an eine demografiefeste Führung als auch in Bezug auf Gestaltungsoptionen für Unterstützungsangebote.

#### 1.4 Aufbau des Leitfadens

Der erste Teil des Leitfadens behandelt wichtige Handlungsfelder demografiefester Führung. Dabei handelt es sich um die Themen:

- Leistungsfähigkeit der Beschäftigten sichern: gesund führen,
- Integration leistungsgewandelter und älterer Mitarbeiter,
- Lernen bei der Arbeit,
- berufliche Entwicklungsmöglichkeiten,
- mitarbeiterorientierte Führungskultur.

Abschließend geht es um die betrieblichen Rahmenbedingungen für eine demografiefeste Führung. Dies beinhaltet Themengebiete wie Aufgabenumfang der Vorgesetzten und Regelkommunikation.

Die genannten Themen werden folgendermaßen aufbereitet: Zunächst erfolgt eine kurze Beschreibung demografiebezogener Herausforderungen und der damit verbundenen Anforderungen an die Vorgesetzten. Im Anschluss daran werden Empfehlungen formuliert, wie der Betrieb die Vorgesetzten bei der Bewältigung der Anforderungen unterstützen kann. Dabei werden auch Fallbeispiele präsentiert. Sie machen anschaulich, auf welchen Wegen Betriebe Lösungen für eine demografiefeste Führung in der Produktion entwickeln und umsetzen können. Wohlgermerkt handelt es sich hierbei um Wegbeschreibungen und keine „Patentlösungen“. Jede Lösung muss bedarfsgerecht auf die Situation des eigenen Unternehmens zugeschnitten werden.

Der Leitfaden greift auf Ergebnisse und Fallbeispiele aus dem Forschungs- und Entwicklungsprojekt „Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel“ (stradewari) zurück. In zwei mittelständischen Unternehmen und zwei Konzernunternehmen wurden dabei Lösungen für eine demografiefeste Gestaltung der Organisation entwickelt und umgesetzt. Das RKW Kompetenzzentrum, das Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ) sowie das Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) führten die wissenschaftliche Begleitung durch. „stradewari“ wurde aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung und des Europäischen Sozialfonds für Deutschland finanziert. Projektträger war die Deutsche Gesellschaft für Luft- und Raumfahrt ([www.stradewari.de](http://www.stradewari.de)).

## 2. Handlungsfelder einer demografiefesten Führung

Im demografischen Wandel wird der Altersdurchschnitt in den Belegschaften steigen. Schon heute liegt er in Produktionsbereichen vielfach bei deutlich über 40 Jahren. Produktionsvorgesetzte werden daher beim Personaleinsatz und bei der Aufgabenverteilung verstärkt auf Differenzen im Leistungsvermögen Rücksicht nehmen müssen, bis hin zur Einbindung einer vermutlich wachsenden Zahl leistungsgewandelter Beschäftigter. Ebenfalls werden sie die unterschiedlichen Motivationen und Lebensbedürfnisse der vielfältiger werden den Belegschaftsgruppen berücksichtigen müssen.

Auf der Agenda der Vorgesetzten stehen daher vielfältige Aufgaben auf den Gebieten Leistung und Gesundheit, Kompetenzentwicklung und mitarbeiterorientierter Führung. Sie markieren zugleich die Ansatzpunkte für den Ausbau von Unterstützungsangeboten für die Vorgesetzten.

### 2.1 Leistungsfähigkeit sichern: gesund führen

Bei alternden Belegschaften und geringer werdenden Möglichkeiten, junge Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen, kommt der Sicherung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten ein zunehmender Stellenwert zu. Hierbei sollten die Unternehmen den gesamten Erwerbsverlauf ihrer Mitarbeitenden im Blick haben. Maßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit müssen bereits im frühen Erwerbsalter ansetzen, um vorzeitige gesundheitliche Schädigungen zu vermeiden.

Auf die Vorgesetzten kommen dabei wichtige Aufgaben zu. Dies ergibt sich aus der Nähe und dem direkten Kontakt zu den Beschäftigten in ihren Verantwortungsbereichen sowie aus der genauen Kenntnis der Arbeitsprozesse und den damit verbundenen Leistungsanforderungen. In diesem Zusammenhang müssen die Vorgesetzten bei ihren Kernaufgaben der Arbeitseinsatzplanung und Aufgabenverteilung auf die nachhaltige Sicherung der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeitenden hinwirken. Dies ist mit folgenden Aufgaben verbunden:

- Arbeitsschutz und Ergonomie: Zur Führung ihrer Beschäftigten benötigen die Führungskräfte einen guten Kenntnisstand über Ergonomie und die alters- und altersgerechte Gestaltung von Arbeit. Hierbei sind zwei Aspekte hervorzuheben. Erstens: Die Arbeitsanforderungen in der Industrie haben sich in den vergangenen Jahrzehnten verändert. Durch Automation haben Tätigkeiten, die hohe geistige Anforderungen stellen und eine schnelle Informationsverarbeitung erfordern, an Bedeutung zugenommen. Auch ist bei vielen Tätigkeiten der Kommunikations- und Abstimmungsaufwand gestiegen. Dies sind wichtige Gründe für die Bedeutungszunahme psychischer Belastungen. Neben



körperlichen Belastungen müssen die Führungskräfte daher verstärkt auf psychische Belastungen ihrer Mitarbeitenden achten. Zweitens unterscheidet sich bei alternden und vielfältigen Belegschaften das individuelle Leistungsvermögen stark, so dass allgemeine Belastungsstandards nur noch begrenzt greifen. Hier sind die Vorgesetzten zunehmend gefordert, solchen Unterschieden Rechnung zu tragen.

- **Gesundheitskompetenz:** Über den „klassischen“ Arbeitsschutz hinaus ist es erforderlich, Beschäftigte zu einem gesundheitsförderlichen Verhalten bei der Arbeit zu motivieren, wenn möglich auch gepaart mit einer gesunden Lebensführung. Dies erfordert die Entwicklung von Gesundheitskompetenzen gerade bei jungen Produktionsbeschäftigten, die dem langfristigen Erhalt ihrer Gesundheit oft nur wenig Augenmerkschenken. Gesundheitskompetenz beinhaltet einen „pflegerischen“ Umgang mit der eigenen Gesundheit und die Bereitschaft, etwas dafür zu unternehmen. Im Hinblick auf die Bewältigung der Arbeitsanforderungen betrifft dies zum Beispiel Trainings zur Stressbewältigung. Die Vorgesetzten haben vor diesem Hintergrund eine wichtige Aufgabe bei der Sensibilisierung ihrer Mitarbeiter für Themen des Gesundheitsverhaltens. Vor allem aber müssen sie gesundheitsförderliches Verhalten in ihren Arbeitsbereichen unterstützen. Zudem haben die Vorgesetzten im Hinblick auf den Umgang mit ihrer eigenen Gesundheit eine Vorbildfunktion für ihre Mitarbeitenden.

Um sich mit dem Themenkomplex Gesundheit auseinanderzusetzen und dort aktiv zu werden, brauchen die Vorgesetzten vielfältige Unterstützung. Zunächst beinhaltet dies eine möglichst gut ausgebaute betriebliche Arbeitsschutzinfrastruktur, die ihnen verlässliche Regeln, Instrumente und Informationen über gesundheitsrelevante Sachverhalte an die Hand gibt. Auf dem Gebiet der

Gesundheitsförderung können Vorgesetzte ihre Kompetenzen auf Workshops und bei Schulungen erhöhen.



#### **EMPFEHLUNG:**

#### **Instrumente des Arbeitsschutzes und Betriebsdaten nutzen**

Die Umsetzung gesetzlicher Verpflichtungen des Arbeitsschutzes durch das Unternehmen 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 Führungskräften Wissen über die arbeitsbedingten Gefährdungen in ihrem Verantwortungsbereich zur Verfügung. Neben körperlichen Belastungen geraten auch psychische Belastungen ins Blickfeld der Aufmerksamkeit (Näheres: Bund Deutscher Arbeitgeber (BDA): Praxisleitfaden Gefährdungsbeurteilung; [www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)).

#### **Belastungsdokumentationssysteme:**

Sie lassen sich für die Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze nutzen. Sie beinhalten eine standardisierte Erfassung und tätigkeitsbezogene Bewertung jedes Arbeitsplatzes im Hinblick auf physische und psychische Belastungen. Beachtet werden dabei auch zeitliche Anteile der Tätigkeiten. Auf dieser Grundlage kann die Alters- und Altersgerechtigkeit von Arbeitsplätzen bewertet werden. Vorgesetzten bieten sie eine gut handhabbare Hilfestellung für den Einsatz von Personal und speziell auch leistungsgewandelter Mitarbeiter. Die Eignung der Arbeitsplätze für ältere Mitarbeitende wird durch Ampel-Symbole leicht erkennbar ([www.institut-aser.de](http://www.institut-aser.de)).

### **Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM):**

Vorgesetzte haben die Aufgabe, Rückkehrgespräche im Rahmen des BEM zu führen. Die Maßnahmen greifen, wenn Beschäftigte innerhalb der vergangenen zwölf Monate insgesamt länger als sechs Wochen krankheitsbedingt abwesend waren. Das Verfahren soll dazu beitragen, dass Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz der Betroffenen erhalten wird. Die Vorgesetzten sollten darin geschult werden, solche Gespräche mit den Beschäftigten verantwortungsvoll zu führen. Darüber hinaus benötigen sie Informationen über die unterstützenden Maßnahmen und Handlungsmöglichkeiten im Unternehmen.

### **Auswertung von Fehlzeiten:**

Gegebenenfalls können Unternehmen betriebsbezogene Auswertungen zur Arbeitsunfähigkeit von Krankenversicherungen erstellen lassen. Größere mittelständische Firmen mit einem hohen Anteil von Versicherten in einer Krankenkasse können dies mit der Kasse vereinbaren. Dabei müssen Grundsätze der Anonymität der Versicherten unbedingt gewahrt bleiben (keine Möglichkeiten zu Rückschlüssen auf Personen oder kleine Personengruppen). Solche Auswertungen zu Erkrankungen geben Hinweise auf gesundheitliche Probleme in den Arbeitsbereichen. Die Daten sollten für Personalfragen zuständige Fach- und Führungskräfte des Unternehmens gemeinsam mit den Produktionsvorgesetzten diskutieren.



### **EMPFEHLUNG:**

#### **Maßnahmen zur Gesundheitsförderung ergreifen**

---

Viele Unternehmen werden bereits freiwillig auf dem Gebiet betrieblicher Gesundheitsförderung aktiv, zum Beispiel, indem sie Rückenschulen und Ernährungsberatung anbieten oder Gesundheitstage durchführen. All diese Maßnahmen sind wichtig, um die Betriebsangehörigen für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren und Impulse für ein gesundes Verhalten bei der Arbeit (und in der Freizeit) zu geben.

Besonders wichtig ist es, Vorgesetzte dafür zu gewinnen, dass sie bei ihrem alltäglichen Führungsverhalten das Thema Gesundheit im Blick haben. Sie sollten dafür qualifiziert werden, auf ein gutes Arbeitsumfeld und ein gesundheitsförderliches Verhalten der Mitarbeitenden in ihrem Verantwortungsbereich hinzuwirken. Um dies zu erreichen, sollten Workshops mit Führungskräften initiiert und durchgeführt werden.



### **BEISPIEL: Continental, Werk Frankfurt**

---

Das Continental Werk Frankfurt der Division Chassis & safety ist ein Standort des internationalen Automobilzulieferanten Continental. Im Werk werden elektronische Bremssysteme hergestellt. Das Werk hat rund 630 Beschäftigte aus 25 Nationen. Im gesamten Konzern und speziell im Werk Frankfurt wird dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement ein großer Stellenwert beigemessen. Es gibt neben einem gut ausgebauten Arbeitsschutz vielfältige Aktivitäten, um die Beschäftigten und Führungskräfte für das Thema Gesundheit zu sensibilisieren und damit vertraut zu machen. Für die Unterstützung von Führungskräften entwickelte der Konzerngesundheitschutz folgendes Workshopkonzept, das auch im Werk Frankfurt umgesetzt wurde.

### Workshop: „Gesund Führen“

Je nach betrieblichem und bereichsbezogenem Bedarf sind themenspezifische Schulungsinhalte für die Führungskräfte erforderlich. Dies gilt etwa für den Umgang mit psychischen Belastungen und Beanspruchungen der Beschäftigten. Auch sollten die Vorgesetzten ihre eigene Situation in Bezug auf Gesundheit thematisieren können. Zum einen setzen sie sich selber mit gesundheitlichen Gefährdungen auseinander. Zum anderen nehmen sie im Hinblick auf ihr Gesundheitsverhalten eine Vorbildfunktion gegenüber ihren Mitarbeitern ein. Beispielhaft sind vor diesem Hintergrund folgende Qualifizierungsthemen zu nennen:

- Vorbildfunktion der Vorgesetzten: Reflexion des eigenen Gesundheitsverhaltens, um sich selbst gesund zu erhalten und das eigene Verhalten darauf auszurichten.
  - Umgang mit durch Stress beanspruchten Mitarbeitern: z. B. Risiken von chronischem Stress, Stressmanagement, Vorbeugung psychischer Erkrankungen.
  - Gespräche mit Beschäftigten über psychische oder Suchtprobleme und schließlich gesundes Verhalten (Ernährung, Bewegung, Erholung).
  - Emotionale Faktoren wie Wertschätzung und Vertrauen in der Unternehmenskultur und im Führungsverhalten.
  - Nach wie vor erforderlich bleibt die Vermittlung von Ergonomiekennntnissen.
- Der Workshop ist in weitere Aktivitäten zur Sensibilisierung und Kompetenzentwicklung von Führungskräften auf dem Gebiet Gesundheit eingebettet:
- Informations- und Signalpolitik: Auf einem Kick-Off-Workshop zum Thema „Gesunde Organisation“ wurden Führungskräfte für das Handlungsfeld sensibilisiert. Dabei erhielten sie Informationen über Betriebliches Gesundheitsmanagement, und sie konnten eigene Ideen zur Gesundheitsförderung im Werk einbringen. Der Workshop setzte zugleich das Signal, dass das Thema Gesundheit und damit zusammenhängende Maßnahmen eine hohe strategische Bedeutung im Unternehmen haben.
  - Leitlinien für „Gesundes Führen“: Als Orientierungspunkte für eine gesunde Organisation entwickelten betriebliche Fachleute Gesundheitsbausteine, die mit den Führungskräften und dem Betriebsrat abgestimmt wurden. Die Bausteine beinhalteten Themen, wie Einhaltung von Arbeitszeiten und Pausen, Unfallverhütung, ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und eine gesundheitsgerechte Arbeitsweise sowie auch Qualifizierungsmaßnahmen. Die Führungskräfte sollten vor Ort über die konkrete Ausgestaltung der Gesundheitsmaßnahmen entscheiden.

## 2.2 Leistungsgewandelte und ältere Beschäftigte einbinden: Stärken nutzen, Schwächen kompensieren

Bei älter werdenden Belegschaften werden die Unterschiede zwischen den Beschäftigten in Bezug auf ihr Leistungsvermögen zunehmen. Die Vorgesetzten sind daher gefordert, Arbeitsplätze, Aufgaben und ihr Kommunikationsverhalten an die jeweiligen Leistungsvoraussetzungen und Bedürfnisse der Mitarbeitenden anzupassen. Eine große Herausforderung stellt die Einbindung leistungsgewandelter Mitarbeiter in zeitlich straff durchstrukturierte Organisationsabläufe dar. Dies wird umso schwieriger, je mehr Leistungsgewandelte bei zugleich hohen Leistungsanforderungen in Teams zu integrieren sind.

- Leistungsgewandelte unterstützen: Vorgesetzte können eine initiierende Rolle spielen, um Arbeitsplätze an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen. Im engen Kontakt mit den Beschäftigten sowie betrieblichen Fachexperten können sie Probleme ermitteln, externen Sachverstand hinzuziehen und Unterstützung in Form von Hilfsmitteln für die Betroffenen organisieren.
- Eine gezielte Nutzung von Stärken und die Kompensation von Schwächen der Mitarbeiter sind erforderlich, um deren Leistungspotenziale auszuschöpfen. Vorgesetzte können in diesem Zusammenhang ihre Kenntnisse über die Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeitenden und der Gruppen einbringen, um individuell passende Einsatzmöglichkeiten zu finden. Voraussetzungen dafür sind Vor-Ort-Präsenz und enge Betreuung der Beschäftigten.

Es gibt keine Pauschallösungen für die Einbindung von leistungsgewandelten Beschäftigten. Einerseits unterscheiden sich die technisch-organisatorischen Bedingungen in den betrieblichen Arbeitsbereichen. Andererseits weisen Leistungseinschränkungen je nach Mitarbeiter individuelle Komponenten auf. Es lassen sich aber Lösungsansätze für die Gestaltung der Arbeit, die Arbeitsorganisation und

des Arbeitsklimas formulieren, die bedarfsgerecht anzuwenden und anzupassen sind.



### EMPFEHLUNG:

#### Einsatzmöglichkeiten leistungsgewandelter und älterer Mitarbeiter verbessern

#### Technische und organisatorische Lösungen

- Technische Hilfsvorrichtungen einsetzen. Dies ist teilweise mit recht einfachen und wenig kostenintensiven Maßnahmen zu erreichen. Beispielhaft zu nennen sind: klare Kennzeichnung von Wegen, Wegräumen von Hindernissen zur Vermeidung von Stürzen, große Schrift mit gutem Kontrast zum Hintergrund, Reduktion von akustischen Störungen.
- Arbeitsplatzrotation schafft Spielräume für eine Arbeitsverteilung, die auf individuelle Stärken und Schwächen leistungsgewandelter und älterer Mitarbeiter Rücksicht nimmt. Sie fördert überdies die „geistige Beweglichkeit“ (Informationsverarbeitung) und verhindert „Lernentwöhnung“.
- Die Herausnahme von leistungsgewandelten und älteren Beschäftigten aus der Taktbindung mindert Zeitdruck und hilft damit, Fehler zu vermeiden.
- Eine ausreichende Berücksichtigung Leistungsgewandelter bei Leistungsvorgaben an Gruppen bildet eine Vorkehrung dagegen, dass jüngere Mitarbeitende Druck auf ihre älteren und leistungsgewandelten Kollegen ausüben, um die Vorgaben zu schaffen.

#### Arbeitsklima und Wertorientierungen

#### (siehe auch unten: Mitarbeiterorientierung)

- Vor-Ort-Präsenz von Vorgesetzten: Vorgesetzte müssen ein hohes Maß an Achtsamkeit gegenüber den Belangen und Bedürfnissen älterer und leistungsgewandelter Beschäftigter an den Tag legen, ihnen als

Ansprechpartner zur Verfügung stehen und Feedback geben. Dafür benötigen die Vorgesetzten ausreichende zeitliche Spielräume zur Betreuung der Mitarbeitenden vor Ort.

- Arbeitsformen, die kollegiale Unterstützung fördern: Hier ist Teamarbeit zu nennen, wobei allerdings sichergestellt werden muss, dass kein hoher und andauernder Arbeitsdruck das kollegiale Miteinander untergräbt.
- Entwicklung und Umsetzung eines Unternehmensleitbilds, das auf die Integration älterer und leistungsgewandelter Beschäftigter abzielt.

Wichtig ist es vor diesem Hintergrund festzuhalten, dass eine für Ältere und Leistungsgewandelte geeignete Arbeitsgestaltung auch den jüngeren Mitarbeitenden hilft. Die genannten Ansätze zur Gestaltung der Arbeit, der Organisation und des Arbeitsklimas haben für die Jüngeren eine präventive Funktion und verhindern frühzeitigen gesundheitlichen Verschleiß. In diesem Sinne geht es bei den Maßnahmen für Ältere und Leistungsgewandelte zugleich um Gestaltungsmaßnahmen für alle Beschäftigtengruppen (vgl. Falkenstein 2013: 211).



#### BEISPIEL: Deutsche Gasrußwerke

Die Deutschen Gasrußwerke (DGW) sind ein Unternehmen der Grundstoffchemie mit 190 Beschäftigten. Hergestellt wird Gasruß, der in Automobilreifen zur Vermeidung von Abrieb und in vielen Produkten als Farbstoff verwendet wird. Das Unternehmen steht beispielhaft für KMU, die das Thema Integration leistungsgewandelter Beschäftigter auf „breiter Front“ angehen. Das heißt Werteorientierung, Instrumente des Arbeitsschutzes und organisatorische Maßnahmen greifen ineinander, um Lösungen im Umgang mit Leistungseinschränkungen bei Mitarbeitenden zu finden.

- Das von allen Unternehmensangehörigen gemeinsam entwickelte Leitbild setzt auf die vollwertige Integration leistungsgewandelter Beschäftigter. Hieraus leitet sich die Frage ab: Wie muss eine Organisation gestaltet sein, damit leistungsgewandelte Mitarbeiter aktiv in den Prozessen mitarbeiten können?
- Das Unternehmen nutzte die von einem externen Dienstleister erbrachte Gefährdungsbeurteilung dazu, die Informationsbasis über Belastungen und über Gestaltungsmöglichkeiten in den untersuchten Fertigungsbereichen zu verbessern. Das Ergebnis der Untersuchungen waren differenzierte Analysen und Rückmeldungen zur Arbeitssituation, die eine ganze Reihe von Ansatzpunkten zum besseren Einsatz von leistungsgewandelten Mitarbeitenden ergaben.
- Neustrukturierung von Arbeitsplätzen im Sinne von „horizontaler Personalentwicklung“, um leistungsgewandelte Mitarbeiter nachhaltig in den Prozessen zu halten.
- Praktiken der Arbeitsplatzrotation geben Spielräume zum passgenauen Einsatz leistungsgewandelter Beschäftigter. Dies beinhaltet Tätigkeiten, bei denen Leistungsgewandelte Stärken wie Erfahrungsreichtum einbringen können und z. B. körperlich anstrengende Tätigkeiten (weitgehend) vermeiden können.
- Ausbau von Tätigkeitsbereichen, bei denen leistungsgewandelte vollwertig eingesetzt werden. Hier sind Prozessteams zu nennen, die bei den DGW weitreichende Planungsbefugnisse haben. Ältere Mitarbeitende können in diesen Teams ihre Erfahrungen einbringen.

### 2.3 Kompetenzentwicklung: Lernen bei der Arbeit

Um die betrieblichen Leistungsziele zu erreichen, müssen die Vorgesetzten ihre Mitarbeiter produktiv einsetzen. Das erfordert neben einer guten Technik und Organisation auch kompetente Mitarbeitende: Der rasche wirtschaftliche, technische und organisatorische Wandel verändert die alltäglichen Arbeitsanforderungen. Kompetenzentwicklung dient dazu, dass die Beschäftigten die neuen Anforderungen bewältigen, ein gutes Prozessverständnis haben, flexibel einsetzbar sind und ihr Wissen auf den neuesten Stand bringen. Die Veränderungsdynamik in den Prozessen führt zu einem Bedeutungszuwachs praxisnaher und flexibler Lernformen. Für Vorgesetzte ergeben sich aus der genauen Kenntnis der Produktionsprozesse und der Qualifikationen der Mitarbeitenden in ihrem Bereich wichtige Aufgaben auf dem Gebiet der Kompetenzentwicklung:

- Die Maßnahmen zur Förderung der Kompetenzentwicklung erfordern die Kooperation der Vorgesetzten mit Personalzuständigen bzw. -abteilungen, die vorhandene Expertise und Unterstützungsangebote einbringen müssen. Fachliche Unterstützung kann auch durch externe Dienstleister erfolgen.
- Eine wichtige Zielgruppe von Kompetenzentwicklung und Weiterbildung sind ältere Mitarbeitende. Sie sind gerade im gewerblichen Bereich in Punkto Weiterbildung unterrepräsentiert. Arbeitsprozessbezogene Formen der Weiterbildung kommen ihren Bedürfnissen nach Praxisbezug der Qualifizierung entgegen.

Die Ansatzpunkte für Vorgesetzte liegen zunächst auf der Ebene der Arbeitsgestaltung. Sie betreffen darüber hinaus auch Rahmenbedingungen und Kooperationsformen. Schließlich können auch zielgerichtet Lernarrangements geschaffen werden, die die Kompetenzentwicklung fördern. Dies im Blick sind folgende Handlungsfelder relevant.

### Lernförderliche Arbeitsgestaltung

Vorgesetzte müssen, damit sich die Kompetenzen der Mitarbeitenden weiterentwickeln können, auf eine lernförderliche Arbeitsgestaltung achten. Gerade bei alternierenden Belegschaften und oft langer Betriebszugehörigkeit der Beschäftigten gilt es, „Lernentwöhnung“ zu verhindern. Mitarbeiter, die über viele Jahre monotone, fachlich wenig herausfordernde Tätigkeiten geleistet haben, tun sich in einem höheren Erwerbsalter schwer, neue technische und organisatorische Anforderungen zu bewältigen. Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung fördert die Fähigkeit, auch im höheren Erwerbsalter mit Neuerungen kompetent und souverän umzugehen. Kriterien einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung sind (siehe [www.cssa-wiesbaden.de/lernfoerderlichkeit.html](http://www.cssa-wiesbaden.de/lernfoerderlichkeit.html)):

- Selbstständigkeit bei der Arbeit: z. B. Freiheiten bei der Planung der Arbeitsschritte, der zeitlichen Gestaltung der Arbeit, der Wahl eingesetzter Arbeitsmittel.
- Partizipation der Beschäftigten: Mitwirkung bei der Arbeitsgestaltung, bei der Aufgabenverteilung etc.
- Komplexität und Variabilität der Tätigkeit z. B. Übernahme neuer Teiltätigkeiten, wechselnde Funktionen an den Arbeitsplätzen.
- Kommunikation und Kooperation: Erfahrungsaustausch mit Kollegen, Vorgesetzten etc.
- Feedback und Information durch Vorgesetzte: z. B. systematische Ergebnisrückmeldung zur Beurteilung und Optimierung der eigenen Arbeitsergebnisse.
- Arbeitsumgebung: z. B. die Verfügbarkeit von Lehr- und Informationsmitteln.

Vorgesetzte sind in vielerlei Hinsicht gefordert, Lernförderlichkeit sicherzustellen: 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 Mitarbeitenden sorgen. Mit ihrem Führungsverhalten können sie die Eigenverantwortung der Beschäftigten fördern, soziale Unterstützung sowie Feedback und Informationen geben.

Günstige Bedingungen bietet hierfür Gruppenarbeit, die von etwa 60 Prozent der KMU in Deutschland praktiziert wird. Arbeitsplatzrotation ermöglicht, dass Mitarbeiter wechselnde Funktionen mit unterschiedlichen Qualifikationsanforderungen wahrnehmen können. Kommunikation und Kooperation in Teams fördern Erfahrungsaustausch, Prozesswissen und soziale Kompetenzen der Mitarbeitenden.

Die Konzepte der Gruppenarbeit weisen eine große Bandbreite auf. Bei geführter Gruppenarbeit liegen planende und disponierende Funktionen weitgehend in den Händen des Teamleiters. Bei teilautonomer Gruppenarbeit erfolgt die Planung der Tätigkeiten und Aufgabenverteilung selbstständig durch die Gruppen. Die Vorgesetzten werden dabei von anweisenden und kontrollierenden Tätigkeiten entlastet, was freilich ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Kompetenzen der Teammitglieder voraussetzt. Ebenso ist festzuhalten, dass teilautonome Gruppen kontinuierlich begleitet und betreut werden müssen. Damit erhalten die Vorgesetzten Coaching-Aufgaben, die von ihnen hohe Kompetenzen der Personalführung verlangen (beteiligungsorientierter Führungsstil, Moderation).

Näheres zu Gruppenarbeit findet sich in den RKW-Faktenblättern „Impulse für die Arbeitsgestaltung“ unter

<http://www.rkw-kompetenzzentrum.de/ueber-uns/rkw-kompetenzzentrum/unsere-gremien/arbeitskreis-zur-gruppenarbeit/>



#### EMPFEHLUNG:

#### Kontinuierliche Verbesserungsprozesse (KVP) zur Ablaufoptimierung und Kompetenzentwicklung nutzen

Gruppenarbeit lässt sich mit KVP verknüpfen. Dabei werden das Wissen und die praktischen Erfahrungen der Mitarbeitenden zur Optimierung betrieblicher Prozesse genutzt. Die gemeinsame und systematische Reflexion der Beschäftigten über Verbesserungsmöglichkeiten fördert die Entwicklung fachlicher und methodischer sowie sozialer Kompetenzen. Vorgesetzte nehmen dabei coachende Funktionen wahr, indem sie

- ihren Teams Impulse für zu bearbeitende Themen geben,
- die Beteiligung der Mitarbeitenden an der Erarbeitung von Problemlösungen fördern,
- Verbesserungsziele und Vorgehensweisen mit den Beschäftigten vereinbaren,
- die Mitarbeiter mit Informationen und Daten unterstützen,
- Gesprächsrunden und Sitzungen organisieren und moderieren.

KVP lassen sich als Ansatzpunkt für gezielte Maßnahmen der arbeitsprozessbezogenen Qualifizierung nutzen. Dies betrifft beispielsweise Projekte zur Ablaufoptimierung, Qualitätsverbesserung oder auch zum Arbeitsschutz. Die Verbesserungsprojekte können bedarfsgerecht und praxisbezogen mit Maßnahmen zur Vermittlung von ökonomischem Überblickswissen und Fachkenntnissen über Produktionssysteme verbunden werden. Die Vorgesetzten, die solche Verbesserungsprojekte begleiten und moderieren, sollten in punkto Problemlösetechniken, Kommunikation und Konfliktlösung geschult sein.

## 2.4 Die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten fördern

Vorgesetzte sind in ihrem Verantwortungsbereich gefordert, ihre Mitarbeitenden bei der beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen. Die Beschäftigten können dabei Karriereziele verfolgen, was die Bindung an den Betrieb verstärkt. Der Betrieb wiederum kann damit seine Ausstattung mit qualifizierten Fachkräften sicherstellen und verbessern. Dies ist gerade in Bezug auf die Vermeidung von Knowhow-Verlust und Nachfolgeregelungen beim Ausscheiden von Beschäftigten von großer Relevanz.

- Die Vorgesetzten brauchen einen guten Überblick über die Qualifikationen und die Altersstruktur der Beschäftigten in ihrem Verantwortungsbereich. Dies ist eine Voraussetzung dafür, dass sie rechtzeitig auf das bevorstehende, altersbedingte Ausscheiden von Mitarbeitern gerade in Schlüsselpositionen reagieren können.
- Vor-Ort-Präsenz und eine gute Kommunikation mit ihren Mitarbeitenden ermöglichen es, individuelle berufliche Entwicklungsmöglichkeiten und -wünsche der Mitarbeitenden zu erkennen und mit ihnen zu besprechen. Damit wird zudem dem Wunsch von Beschäftigten nach einem Feedback der Vorgesetzten zu ihren Leistungen Rechnung getragen.
- Die Nachfolge bei Stellenbesetzungen muss geplant und organisiert werden. Dies betrifft die Auswahl eines Nachfolgers und nicht zuletzt auch die Einarbeitung (Wissenstransfer). Auch muss geplant werden, wie der Übergang der ausscheidenden Beschäftigten in den Ruhestand geregelt werden soll.



### EMPFEHLUNG:

#### Berufliche Entwicklung fördern, Wünsche der Beschäftigten berücksichtigen

Bei Maßnahmen zur Unterstützung der Mitarbeitenden bei ihrer beruflichen Entwicklung geht es darum, individuelle Ziele und Bedürfnisse der Mitarbeitenden mit betrieblichen Belangen auf einen gemeinsamen Nenner zu bringen. Ein strukturiertes Vorgehen ist wichtig, um die Personalentwicklung und -planung im Unternehmen voranzubringen.

Einen Eckpfeiler bilden dabei jährliche Mitarbeitergespräche zwischen den Vorgesetzten und den Beschäftigten. Sie sollten nach einheitlichen Standards durchgeführt werden und folgende Themen beinhalten:

- Besprechung des Aufgabenprofils
- Feedback über den Leistungsstand der Mitarbeitenden
- Unterstützungsbedarf der Beschäftigten
- Perspektiven der beruflichen Entwicklung und Entwicklungsziele
- Bedürfnisse der Mitarbeitenden in Bezug auf Lebenssituation und private Wünsche (Work-Life-Balance)
- Dokumentation des Gesprächs

Diese Gesprächsbausteine geben den Vorgesetzten eine Orientierung bei den Mitarbeitergesprächen. Darüber hinaus ist es vielfach erforderlich, die Vorgesetzten zum Thema Gesprächsführung zu schulen (wertschätzende Rückmeldungen und Dialogfähigkeit).

Bei der Gestaltung der Personalplanung und speziell auch der Mitarbeitergespräche sollten Berufs- und Lebensphasen der Beschäftigten beachtet werden. Berufseinsteiger haben beispielsweise in der Regel andere Ziele und Bedürfnisse im Arbeits- und Privatleben als Beschäftigte, die sich beruflich etabliert haben und Zeit für die Familie brauchen.



Ein bewährtes Instrument zur betrieblichen Nachfolgeplanung sind Lerntandems. Vorgesetzte haben dabei Organisations- und Betreuungsaufgaben. Sie müssen die Zeiten und den Ablauf des Wissenstransfers zwischen den künftig ausscheidenden älteren und den nachrückenden Beschäftigten in ihrem Verantwortungsbereich festlegen und gestalten.



#### BEISPIEL: KOB

Die Firma Karl Otto Braun stellt mit etwa 700 Beschäftigten am Standort Wolfstein (Pfalz) medizinische Textilien her. Die Firma befindet sich in einer regionalen Randlage und muss große Anstrengungen unternehmen, um in der Konkurrenz mit Unternehmen in Metropolregionen qualifizierte Mitarbeitende zu gewinnen und zu binden. Vor diesem Hintergrund ist die Firma auf dem Gebiet der Personalentwicklung stark engagiert. In diesem Kontext stehen die im Folgenden vorgestellten Instrumente und Lösungen.

#### Strukturierte Mitarbeitergespräche:

Vorgesetzte besprechen mit ihren Mitarbeitern einmal jährlich die Arbeits- und Leistungssituation sowie berufliche Perspektiven. Damit erhalten die Beschäftigten ein Feedback zu ihren Leistungen und der Betrieb verbessert seine Personalplanung. Die Gespräche folgen einem einheitlichen Standard. Die Vorgesetzten erhalten Trainings zur Gesprächsführung. Die Mitarbeitergespräche beinhalten folgende Schritte:

- Die Besprechung des Aufgabenzuschnitts der Stelle einschließlich der Veränderungen, die sich dabei im Laufe des Jahres ergeben haben. Dabei tragen sowohl die Beschäftigten als auch die Vorgesetzten ihre Einschätzungen zur Aufgabenerfüllung und zur Arbeitssituation vor. Ziel ist es, zu einer gemeinsamen Einschätzung zu kommen.

- Daran anschließend werden der Unterstützungs- und Entwicklungsbedarf der Beschäftigten geklärt sowie Leistungs- und Entwicklungsziele einschließlich Umsetzungsmaßnahmen vereinbart.

#### Lebensphasenorientierung:

In Mitarbeitergespräche sollten über die beruflichen Perspektiven hinaus auch Themen einfließen, die auf die Lebenssituation und Lebensplanung der Beschäftigten Bezug nehmen. Dies betrifft beispielweise persönliche Belange der Kinderbetreuung und Pflege Angehöriger, die Einfluss auf Arbeitszeitwünsche der Beschäftigten haben. Greift der Betrieb solche Interessen der Mitarbeitenden auf, so erhöht dies seine Arbeitgeberattraktivität.

#### Tandemlösung:

Damit bei der Nachfolge die Kompetenzen von alten auf neue Mitarbeiter weitergegeben werden, bieten sich Lerntandems an. Der ausscheidende Stelleninhaber gibt im Arbeitsalltag Erfahrungen und Wissen an den Nachfolger weiter. Neben dem Erfordernis einer rechtzeitigen Planung ist dies freilich mit zusätzlichen Personalkosten verbunden, da die betreffende Stelle für die Zeit der Einarbeitung doppelt zu besetzen ist.

## 2.5 Mitarbeiterorientierte Führungskultur

Die Ausführungen zu Themenbereichen wie Leistung und Gesundheit, Integration leistungsgewandelter Beschäftigter und berufliche Entwicklungsmöglichkeiten haben deutlich gemacht, dass Vorgesetzte differenziert auf die Belange der unterschiedlichen Beschäftigtengruppen eingehen müssen. Der Umgang mit alternden und „bunten“ Belegschaften erfordert auch passende Formen der Ansprache von Mitarbeitenden mit unterschiedlicher Leistungsfähigkeit und Motivation. Dies macht die Einbeziehung der Beschäftigten bei Entscheidungen besonders wichtig und erfordert Achtsamkeit für Unterschiede zwischen den Beschäftigtengruppen. Die folgenden Punkte benennen Anforderungen an eine mitarbeiterorientierte Führung im demografischen Wandel und markieren Felder, auf denen Vorgesetzte gegebenenfalls Unterstützungsangebote in Gestalt von Schulungen und Tools benötigen.

### **Dialogfähigkeit bei der Definition von Leistungsvorgaben:**

Führungskräfte müssen die betrieblichen Leistungsziele in ihren Verantwortungsbereichen umsetzen. Handlungsspielräume bestehen für Vorgesetzte meist darin, mit den Beschäftigten zu vereinbaren, auf welche Weise und unter welchen Bedingungen die Vorgaben auf die Bereiche und Teams „herunter gebrochen“ werden. Und sie können den Teams Unterstützungsangebote zur Erfüllung der Ziele unterbreiten. Kommunikations- und Dialogfähigkeit der Vorgesetzten sind somit gefragt.

### **Zusammenhalt fördern:**

Vorgesetzte müssen auf einen guten, leistungsförderlichen Zusammenhalt zwischen den Beschäftigten hinwirken. Im demografischen Wandel kommt es speziell auf eine gute Kooperation zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen an, um Stärken der Gruppen gut zu kombinieren und Schwächen älterer wie jüngerer Beschäftigter auszugleichen. Hierbei ist eine faire Lastenverteilung zwischen den Beschäftigten von großer Bedeutung. Die

Entlastung der Älteren von besonders anstrengenden Tätigkeiten sollte nicht einseitig zulasten der Jüngeren erfolgen. Eine dauerhafte Überforderung der Jüngeren ist zu vermeiden. Denn dies würde Konfliktstoff für die Gruppen und die Gefahr eines frühzeitigen gesundheitlichen Verschleißes der jüngeren Mitarbeitenden mit sich bringen (näheres zum Thema Leistungsfähigkeit und Gesundheit siehe oben).

### **Feedback und Wertschätzung:**

Führungskräfte müssen ihr „Ohr“ nahe an den Mitarbeitern haben und ihnen regelmäßig Feedback geben. Auf diese Weise erfahren sie Wertschätzung, was wiederum die sozialen Bindekräfte im Arbeitsbereich stärkt und die Motivation der Mitarbeitenden erhöht. Die Wahrnehmung dieser alltäglichen Aufgaben ist zeitaufwändig, leistet aber einen wichtigen Beitrag zur Sicherung der Leistungsfähigkeit.

### **Auf Bedürfnisse im Privatleben der Beschäftigten Rücksicht nehmen:**

Viele Beschäftigte haben in ihrem privaten Umfeld Verpflichtungen der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Angehörigen oder müssen ihre Arbeitszeiten mit (Ehe-)Partnern abstimmen. Für solche Belange der Work-Life-Balance sollten Vorgesetzte offen sein und gemeinsam mit den Mitarbeitenden nach Lösungen suchen, die betriebliche und private Erfordernisse vereinbar machen.

### **Gegen Defizitbilder des Alterns angehen:**

Vorgesetzte müssen darauf hinwirken, dass die heute noch verbreiteten Defizitbilder des Alterns innerhalb der Arbeitsbereiche nicht mehr weitergetragen werden. Defizitbilder verstellen den Blick für das tatsächliche Leistungsvermögen der einzelnen Mitarbeitenden. Damit werden produktive Potenziale, wie zum Beispiel der Erfahrungsreichtum Älterer verschenkt. Überdies schaden sie der Motivation und der Zusammenarbeit zwischen den Generationen.

**Auf die Interessen und Belange der Jüngeren achten:**

Vorgesetzte brauchen eine Sensibilität für das Gefüge von Einfluss und Status in ihrem Wirkungsfeld. Nicht immer sind Ältere in einer schwachen und Jüngere in einer starken betrieblichen Position. Ältere Beschäftigte sind häufig aufgrund ihrer langjährigen Betriebserfahrung, ihrer Verwurzelung im Kollegenkreis und auch eines „guten Drahts“ zu ihren Vorgesetzten gegenüber Jüngeren im Vorteil. Dies birgt die Gefahr in sich, dass die jüngeren Beschäftigten wegen ihrer geringeren innerbetrieblichen Verankerung und Vernetzung bei der Aufgabenverteilung und in Bezug auf Wertschätzung benachteiligt werden. In solchen Fällen sollten Vorgesetzte gegensteuern.

**Vorbildrolle von Vorgesetzten:**

Die Art und Weise, wie Vorgesetzte Probleme angehen und mit ihren Mitarbeitenden umgehen, hat eine prägende Wirkung für den Arbeitsalltag und die Kooperationsbeziehungen innerhalb der Bereiche. Das Arbeitsverhalten der Beschäftigten, ihre Erwartungen und ihr Sicherheitsgefühl richten sich nicht zuletzt daran aus, was der Vorgesetzte vorlebt.

**EMPFEHLUNG:****Die Vorgesetzten bei der Neubestimmung ihres Führungsverhaltens unterstützen**

Führungsstile müssen zu den betrieblichen Traditionen, den Anforderungen der Arbeit und zu den Belegschaften passen. Eine Blaupause für „die richtige“ Führung gibt es nicht. Es gibt je nach betrieblichen Bedingungen unterschiedliche Wege zur Ausgestaltung demografiefester Führung.

Generell gilt aber: Die Unternehmensführung muss Prioritäten und Zielsetzungen bei den Gestaltungsmaßnahmen deutlich machen. Damit eine demografiefeste Mitarbeiterführung in der alltäglichen Praxis wirksam

wird, sind überdies Überzeugungsarbeit bei den Vorgesetzten und Unterstützungsangebote erforderlich. In diesem Zusammenhang können folgende Eckpunkte genannt werden.

**Führungsverständnis klären:**

Wertschätzung, die Berücksichtigung der Mitarbeiterbelange und Gesprächsbereitschaft sind stets notwendige Bestandteile einer demografiefesten Führung. Es gibt aber eine beträchtliche Bandbreite, wie dies realisiert werden kann. An einem Ende des Spektrums befindet sich eine Führung mit beträchtlichen fachlichen und organisatorischen Entscheidungsbefugnissen gegenüber den Beschäftigten. Dies schließt aber nicht aus, dass die Vorgesetzten die Belange der Mitarbeitenden beachten und deren Fachwissen und Erfahrungen wertschätzen und bei Entscheidungen berücksichtigen. Am anderen Ende des Spektrums stehen Führungsstile, die den Mitarbeitern weitreichende Entscheidungsbefugnisse einräumen und weitgehend auf Selbstorganisation und Eigenverantwortung der Beschäftigten setzen. Diese Führungsprinzipien müssen von der Unternehmensführung klar definiert werden. Sie muss Verantwortlichkeiten auf Fach- und Führungsebene klären und Grundprinzipien der Führung benennen.

**Einbindung der Vorgesetzten bei der Definition der Führungsprinzipien:**

Die Vorgesetzten müssen mit ihren Problemsichten bei der Festlegung der Führungsprinzipien frühzeitig einbezogen werden. Dies ist eine wichtige Voraussetzung dafür, dass sie die Führungsprinzipien mit Überzeugungskraft im Alltag umsetzen. Workshops mit Führungskräften, die den Vorgesetzten Gelegenheit dazu geben, Führungsprobleme zu artikulieren und Verbesserungsbedarf zu benennen, liefern wichtige Hinweise auf Anpassungsbedarf bei der Führung.

### Kompetenzentwicklung bei Führungskräften:

Führungskräfte kennen sich häufig bei fachlichen Belangen der Produktion sehr gut aus, sind aber wenig mit modernen Führungsstilen und Anforderungen einer demografiefesten Führung vertraut. In diesem Fall sind bedarfsgerechte Qualifizierungsmaßnahmen, gegebenenfalls verknüpft mit Tools, angebracht. Die Angebote sollten die betrieblicherseits gewünschten Führungsprinzipien sowie auch Themen der Führung im demografischen Wandel umfassen:

- Schulungsangebote zur Entwicklung einer wertschätzenden und mitarbeiterorientierten Führungskultur.
- Durchführung von Mitarbeiterfeedback- und Entwicklungsgesprächen, Berücksichtigung von Work-Life-Balance (siehe oben: Fallbeispiel KOB).
- Fachliche Schulungen zur Mitarbeiterorientierung im demografischen Wandel: Wissen zum Themenbereich Altern und Entwicklung der Leistungsfähigkeit, gesund führen, Kompetenzentwicklung (Näheres dazu siehe oben).
- Coaching der Führungskräfte: insbesondere bei weitreichenden Veränderungen, z. B. wenn im Unternehmen ein Organisationsentwicklungsprojekt durchgeführt wird.



### BEISPIEL: DGW

Das folgende Beispiel stellt die wichtigsten Bausteine des Projekts zur Organisationsentwicklung beim Chemieunternehmen Deutsche Gasrußwerke dar. Es zeigt, dass auch KMU weitreichende strategische Maßnahmen zur Veränderung der Ablauforganisation und Führungsprinzipien durchführen.

Vor dem Hintergrund eines bereits sehr hohen Automatisierungsgrads in der Produktion sieht die Unternehmensführung die wirtschaftlichen Zukunftspotenziale weniger in einer weiteren Technisierung der Abläufe als vielmehr bei den qualifizierten und engagierten Beschäftigten. Um seine gute Wettbewerbsposition für die Zukunft zu sichern, hat das Unternehmen ein umfassendes Organisationsentwicklungsprojekt gestartet, das das herkömmliche hierarchische Führungsverständnis im Unternehmen überwindet und auf Eigenverantwortung und breite Beteiligung der Mitarbeitenden an den Entscheidungen im Unternehmen setzt. Die Vorgesetzten werden bei der Neubestimmung ihrer Führungsrolle begleitet und unterstützt.

### Kernbestandteile des

#### Organisationsentwicklungsprojekts:

- Einführung von Prozessteams: Das Unternehmen hat Prozessteams für die Produktionsplanung, Technik, Qualitätssicherung, Sicherheit etc. gebildet. Diese Teams sind Bereiche und Hierarchieebenen übergreifend zusammengesetzt. Sie steuern, koordinieren und optimieren die jeweiligen Prozesse. Die Mitarbeitenden in den Teams fällen gleichberechtigt Entscheidungen. Die Führungskräfte und Vorgesetzten arbeiten als normale Teammitglieder mit.

- **Leitbild:** Die zweite Säule des Organisationsentwicklungsprojekts bildete die Entwicklung eines Unternehmensleitbilds. Dabei gab es mehrere Diskussionsrunden und Feedbackschleifen, an denen alle Mitarbeiter beteiligt waren. Sie sollten sich mit ihren Bedürfnissen und Sichtweisen im Leitbild wiederfinden können. Die gemeinsam formulierten Werte beinhalten: Partizipation der Beschäftigten im Arbeitsalltag, Erkennbarkeit von Sinnbezügen bei der Arbeit, gute Informationspraxis sowie Wertschätzung und Vertrauen im Umgang miteinander, vollwertige Integration leistungsgewandelter Mitarbeitender.

#### **Begleitung und Unterstützung der Vorgesetzten:**

- Herstellung eines Konsenses über das neue Führungsverständnis in Diskussionsprozessen mit den Vorgesetzten. Zum Teil wurde dabei externe beraterische Unterstützung (Moderation) herangezogen.
- Die Neuorientierungen im Führungsverständnis von Vorgesetzten beinhalten: Übertragung von Verantwortung und Entscheidungen an Mitarbeitende bzw. Teams, Abkehr von weitreichenden Kontrollinteressen, Bereitschaft zur offenen und produktiven Austragung von Konflikten, Veränderungsbereitschaft.
- Die Vorgesetzten erhielten bei der Neubestimmung ihrer Rolle ein persönliches Coaching.
- Darüber hinaus wurden sie mit Schulungsangeboten z. B. zu modernen Führungsstilen und zum Gesundheitsmanagement unterstützt.

## 3 Betriebliche Rahmenbedingungen für demografiefeste Führung

### 3.1 Gute Voraussetzungen für die Betreuung der Beschäftigten schaffen

Um alternde und vielfältige Belegschaften kompetent betreuen zu können, müssen die Vorgesetzten vor Ort präsent sein und über ausreichende zeitliche Kapazitäten verfügen. Bei der Realisierung dieser wichtigen Voraussetzung einer demografiefesten Führung können Probleme hierin liegen: Viele Unternehmen haben ihr Führungspersonal im Zuge von Reorganisationen reduziert, so dass die Leitungsspanne, also die Zahl von Beschäftigten pro Führungskraft, zu groß für eine angemessene Betreuung geworden ist. Eine gute Betreuung der Beschäftigten ist auch dann gefährdet, wenn Vorgesetzte einen zu großen Aufgabenumfang neben der Personalführung zu bewältigen haben. Solche Schwierigkeiten können sich negativ sowohl auf die Erfüllung der Leistungsziele als auch auf das Sozialklima niederschlagen. Die Unternehmensführung kann beiden Problemen zu knapper Führungskapazitäten folgendermaßen nachgehen:



#### **EMPFEHLUNG:**

#### **Die Arbeitssituation und Aufgaben der Produktionsvorgesetzten ermitteln**

#### **Folgende Fragen ist bei der Ermittlung von Anforderungen und Belastungen für Vorgesetzte nachzugehen:**

- Wie hoch ist die Führungsspanne in den Arbeitsbereichen? Sie lässt sich ermitteln, indem entlang der hierarchischen Ebenen das zahlenmäßige Verhältnis von Mitarbeitenden zu ihrem Vorgesetzten erfasst wird.
  - Wenn beispielsweise ein Meister disziplinarische und fachliche Verantwortung für einen Produktionsabschnitt mit zwanzig Personen trägt, dann beträgt die Leitungsspanne zwanzig.
- Bleibt den Vorgesetzten neben ihren sonstigen organisierenden und planenden Aufgaben genug Zeit für Aufgaben der Personalführung? Die meisten Unternehmen verfügen über Funktionsbeschreibungen für ihre Führungskräfte, die ihre technischen, organisierenden und personalbezogenen Aufgaben auflisten. Sie bilden eine Grundlage, um ein aktuelles Bild von den Anforderungen und Belastungen der Vorgesetzten zu erhalten. Für die Personalarbeit im Unternehmen zuständige Fach- und Führungskräfte sollten gemeinsam mit den Produktionsvorgesetzten folgenden Fragen nachgehen:

Es gibt zwar keine allgemeingültige, sachlogisch begründbare „optimale“ Führungsspanne, gleichwohl liefert sie Indizien für Probleme der Personalführung. Bei einer Führungsspanne von über dreißig in der Produktion etwa dürften Vorgesetzte nur wenig zeitliche Spielräume haben, auf persönliche Belange der einzelnen Mitarbeiter einzugehen. Insbesondere gilt dies, wenn sie zugleich vielfältige organisatorische und planende Aufgaben wahrnehmen müssen.

- Welchen Zeitaufwand erfordern im Einzelnen die organisierenden und planenden Funktionen zur Erfüllung der Sachaufgaben, wie zum Beispiel Dokumentationspflichten, Modernisierungsaufgaben, Prozesssteuerung?
- Bleibt noch genügend Zeit für Gespräche und die Betreuung der Mitarbeitenden vor Ort in den Arbeitsbereichen?
- Welche Aufgabenfelder der Personalführung können die Vorgesetzten nicht ausreichend abdecken, zum Beispiel Informationsaufgaben, Mitarbeitergespräche, Unterstützung der Kompetenzentwicklung?

Fragen zur Belastung oder sogar Überforderung von Führungskräften sind betrieblich ein heikles Thema. Gerade sie sehen sich mit dem Anspruch konfrontiert, alles „im Griff zu haben“ und nach außen keine Schwächen zu zeigen. Der hier beschriebene Zugang, „nüchtern und trocken“ die Aufgabenbelastung objektiviert zu beschreiben, kann daher der Thematisierung von Überforderungssituationen dienlich sein.

Als Foren, auf denen sich die Produktionsvorgesetzten untereinander über Anforderungen und Belastungen austauschen können, bieten sich Workshops an. Die Workshops sollten so gestaltet werden, dass sie Raum für kritische Äußerungen der beteiligten Vorgesetzten bieten. Es muss sichergestellt werden, dass die Ergebnisse der Veranstaltung auf eine Weise an die Unternehmensspitze übermittelt werden, dass sie keine Rückschlüsse auf Äußerungen einzelner Personen ermöglichen. Zu empfehlen ist überdies eine neutrale, möglichst betriebsexterne Moderation.



#### EMPFEHLUNG:

#### Engpässe bei Führungskapazitäten beheben

Es gibt mehrere Optionen, Engpässe auf dem Gebiet von Führungskapazitäten zu beseitigen, die je nach betrieblichen Bedingungen genutzt werden können.

- Eine naheliegende und einfache Lösung ist es, die Zahl der Vorgesetzten zu erhöhen. Mehr Vorgesetzte vor Ort in den Leistungsbereichen ermöglichen eine engere Betreuung der Beschäftigten. Dies kann auch die Flexibilität in der Produktion durch schnelle, problemnahe Entscheidungen erhöhen. Allerdings ist mit zusätzlichen Personalkosten zu rechnen.
- Eine entlastende Wirkung für Produktionsvorgesetzte kann die Verlagerung von Kompetenzen an Mitarbeitende haben. So kann bei Gruppenarbeit beispielsweise die tägliche Aufgabenverteilung statt von den Vorgesetzten von den Beschäftigten selbst organisiert werden. Allerdings ist festzuhalten: Auch Gruppenarbeit bedarf der Führung durch vor Ort präsente Vorgesetzte (z. B. Coaching bei der Gruppenentwicklung).
- Vorgesetzte können durch ihr Umfeld bei der Wahrnehmung ihrer Aufgaben gezielt unterstützt werden. Dies beinhaltet Möglichkeiten des Rückgriffs auf Know-how und Informationen (Betriebsdaten, Personaldateien), das Angebot von Weiterbildungsmaßnahmen und den Einsatz von Handlungshilfen (z. B.: Mit Verstand und Verständnis. Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, [www.inqa.de](http://www.inqa.de)).

### 3.2 Ausbau der Regelkommunikation

Eine ausgebauten Regelkommunikation, das heißt regelmäßige und organisierte Informationsrunden, ist eine wichtige Rahmenbedingung, damit der kontinuierliche Austausch zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitenden gewährleistet werden kann. Sie ist nicht nur erforderlich, um die Belange der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Gut ausgebauten Kommunikationsstrukturen dienen auch der effizienten Gestaltung der Prozesse. Sie erleichtern den Umgang mit Flexibilitätsanforderungen und verbessern die Transparenz und Steuerung der Prozesse.

Im betrieblichen Alltag fallen Gespräche mit den Beschäftigten häufig dem Zeitdruck zum Opfer. Für die Kommunikation fest verbuchte Zeiten sorgen dafür, dass Gespräche und Informationen über Erfordernisse der Produktion und Belange der Mitarbeiter einen festen Platz in der Organisation haben.



#### EMPFEHLUNG:

#### Räume für Kommunikation schaffen

---

Bei der Ausgestaltung der Regelkommunikation sollte Folgendes beachtet werden:

- Kommunikationsformen wie Gruppengespräche, Gespräche bei der Schichtübergabe, Workshops zur Teamentwicklung etc. sollten in einem Zeitplan verbindlich festgelegt werden und regelmäßig stattfinden. Auch kurze, täglich stattfindende Gesprächsrunden von Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten können die Anforderungen an eine gute Regelkommunikation erfüllen (siehe Beispiel).
- Die Regelkommunikation sollte Fragen der Produktion und Leistungserbringung, der Zusammenarbeit und der Bedürfnisse der Mitarbeitenden zum festen Bestandteil machen.
- Vorgesetzte erhalten durch eine gut ausgebauten Regelkommunikation gebündelte Informationen und Feedback über die in ihrem Aufgabengebiet liegenden Handlungsfelder (Leistung, Kompetenzentwicklung, Mitarbeiterorientierung) und können ihren Mitarbeitern Orientierung geben.



**BEISPIEL: KOB**

Bei dem Hersteller medizinischer Textilien lag ein Schwerpunkt der Arbeiten des Projekts stradewari auf der Stärkung der Führung in den Produktionsbereichen. Zum einen sollten die Transparenz und die Steuerung der Produktionsprozesse verbessert werden. Zum anderen ging es darum, das Vertrauen der Mitarbeitenden in die Führung zu erhöhen und eine intensivere Betreuung der Mitarbeiter zu ermöglichen. Einen Lösungsbaustein bildeten regelmäßige Teambesprechungen.

Jeweils zu Schichtbeginn finden kurze, etwa zehnmütige Gesprächsrunden in Gruppenräumen statt. Dort besprechen die Teamleiter und die Beschäftigten die anliegenden Arbeitsaufgaben und tauschen Informationen aus. Diese Gespräche beinhalten

- Informationsaustausch über Leistungsindikatoren wie Produktivität, Qualität, Liefertreue etc.,
- Verteilung der Arbeitsaufgaben und Zusammenarbeit zwischen den Kolleginnen und Kollegen,
- anliegende Arbeitsschutzthemen,
- Fragen, Probleme und Bedürfnisse der Beschäftigten.

Die Kommunikationsprozesse werden visuell durch Gruppentafeln gestützt, die den aktuellen Stand der Kennzahlenerfüllung anschaulich machen. Darüber hinaus stellen die Gruppentafeln auch andere wichtige Sachverhalte wie Arbeitsunfälle sowie die Qualifikationen und Einsatzfelder der einzelnen Beschäftigten (in einer Qualifikationsmatrix) übersichtlich dar. Der Grundgedanke ist, dass die Gespräche, um zielgerichtet und verbindlich zu sein, ein stabiles Gerüst brauchen, auf das sich die Beteiligten beziehen können.

---

## Literatur

**BDA:** Die Gefährdungsbeurteilung nach dem Arbeitsschutzgesetz. Besonderer Schwerpunkt: psychische Belastungen. Ein Praxisleitfaden für Arbeitgeber. Berlin, Juli 2013. [www.arbeitgeber.de](http://www.arbeitgeber.de)

**Falkenstein:** Menschengerechtes Arbeiten für ältere Beschäftigte. In Zeitschrift für betriebliche Prävention und Unfallversicherung (BPUVZ). 04/2013, S. 210-215).

**Hentrich / Latniak (Hrsg):** Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel, Handlungsfelder, Leitbilder, Lernprozesse. Wiesbaden, 2013.

**Stadler / Spieß:** Mit Verstand und Verständnis. Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. Hrsg. BAUA, Berlin, Oktober 2012. [www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/mitarbeiterorientiertes-fuehren-und-soziale-unterstuetzung-am-arbeitsplatz.html](http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Publikationen/mitarbeiterorientiertes-fuehren-und-soziale-unterstuetzung-am-arbeitsplatz.html)

**Verband Deutscher Betriebs- und Werksärzte e.V. (VDBW):** Leitfaden: Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel. Ein Leitfaden für Betriebsärzte und die Verantwortlichen im Unternehmen. Karlsruhe, 2013. [www.vdbw.de](http://www.vdbw.de)



### **Über das RKW Kompetenzzentrum**

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovationsmanagement sowie Existenzgründung und -sicherung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

 [www.rkw-kompetenzzentrum.de](http://www.rkw-kompetenzzentrum.de)