

Faktenblatt

Genau hinsehen – miteinander reden – Lösungen finden

Demografiesensible Führung in kleinen und mittleren Unternehmen

FACHKRÄFTESICHERUNG



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

1. Einleitung: Produktivität und Innovativität durch Personalführung

Die Führung von Personal umfasst im Wesentlichen folgendes Aufgabenspektrum: Führungskräfte müssen den Mitarbeitern gegenüber Unternehmensziele formulieren, Arbeitsaufgaben verteilen, Ressourcen für die Beschäftigten bereitstellen, die Mitarbeiter motivieren und den sozialen Zusammenhalt in der Gruppe fördern (vgl. Weinert 2004, S. 458). Die Realisierung ökonomischer Organisationsziele und kommunikative Aspekte der Orientierung und Unterstützung von Mitarbeitern sind dabei eng miteinander verzahnt: Eine gut aufgestellte Personalführung, die die Leistungsfähigkeit und Motivation der Beschäftigten sichert, schafft wichtige Voraussetzungen für die Produktivität und Innovationsfähigkeit des Unternehmens.

Unter den Bedingungen des demografischen Wandels müssen Unternehmen die Herausforderungen der Modernisierung (Stichwort: Digitalisierung) mit knapper werdenden Nachwuchskräften sowie alternden und „bunter“ werdenden Belegschaften bewältigen.

Wir legen im Folgenden dar, warum Personalführung ein wichtiger Hebel für eine demografiefeste Gestaltung der Arbeit ist. Anhand von zwei Beispielen „guter Praxis“ wird anschaulich, wie ein enger Kontakt zwischen Führungskräften und Beschäftigten, eine Kultur der Aufmerksamkeit und pragmatische Strategien der Problemlösung Beiträge für eine demografiesensible Führung leisten können.

2. Die Schlüsselstellung von Führungspersonen in KMU

In kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) sind Führungsaufgaben auf wenige Schultern verteilt. Anders als in Großbetrieben gibt es dort weder viele Hierarchiestufen noch umfangreiche Fachabteilungen, die arbeitsteilig Aufgaben der Organisation, Planung und des Personalmanagements wahrnehmen. Häufig bringt dies Nachteile mit sich: etwa in Bezug auf fehlendes Fachpersonal auf den Gebieten Personalwirtschaft und Arbeitsgestaltung. Diese strukturellen Bedingungen lassen sich jedoch auch in Stärken ummünzen.

Die vielfältigen Zuständigkeiten und Aufgaben im Umgang mit ihren Mitarbeitern bringen enge alltägliche Kontakte zwischen den Mitarbeitern und Führungskräften mit sich. Viele KMU sind durch gemeinschaftliche Beziehungen geprägt: Es herrscht eine geringe soziale Distanz zwischen Führung und Mitarbeitern. Im Gegenzug zu einer hohen Betriebsidentifikation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter ist das Führungshandeln durch Aufmerksamkeit und Rücksichtnahme in Bezug auf Mitarbeiterbelange geprägt. In der Arbeitswissenschaft wird ein solches Führungsverhalten als „soziale Unterstützung“ bezeichnet. Sie bildet einen Eckpfeiler für eine demografiefeste Gestaltung der Arbeit.

Soziale Unterstützung: wichtig für die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten

Das Führungsverhalten hat großen Einfluss auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Beschäftigten. So hat die 2012 vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) durchgeführte Befragung von Beschäftigten in Deutschland gezeigt, dass Beschäftigte, die häufig von Vorgesetzten unterstützt werden, weniger gesundheitliche Beschwerden in Form von Erschöpfung, Reizbarkeit und Schlafstörungen äußern als Beschäftigte, die keine oder nur wenig Unterstützung erfahren (BiBB/BAuA: 2012). Erwiesen ist auch: Eine gute, die Mitarbeiter unterstützende Führung leistet – am besten in Verbindung mit ergonomischen Maßnahmen und individueller Gesundheitsförderung – einen wichtigen Beitrag zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit im höheren Erwerbsalter.

Präsenz als Führungskraft: genau hinsehen, Probleme systematisch angehen

Damit die Führungskräfte all diese Aufgaben erfüllen können, müssen sie vor Ort präsent sein. Dies ermöglicht einen „guten Blick“ auf und „ein offenes Ohr“ für die fachlichen und persönlichen Belange der Mitarbeiter. Solchen „weichen“ Faktoren kommt gerade deshalb eine große Rolle zu, weil unter den Bedingungen alternder und „bunter“ werdender Belegschaften die Mitarbeiter mit ihren unterschiedlichen Leistungsvoraussetzungen Beachtung finden müssen. Es sind passende Lösungen auch für Einzelfälle, zum Beispiel im Hinblick auf spezifische Leistungseinschränkungen, gefragt.

Damit die Potenziale von Gemeinschaftlichkeit und sozialer Unterstützung ausgeschöpft werden können, bedarf es auch formaler Strukturen. Eine ausgebaute Regelkommunikation, Maßnahmen der Personalentwicklung und eine gute Gestaltung des gesetzlichen Arbeitsschutzes gehören dazu. Sie haben eine Orientierungsfunktion und zeigen Lösungswege auf: Worauf muss ich als Führungskraft achten? Welche Schritte zur Problemlösung gibt es?

Die folgenden zwei Betriebsbeispiele zeigen, wie dies konkret funktionieren kann. Es handelt sich um mittelständische Firmen aus der Optoelektronik in Thüringen. Die hohe Wissensintensität der Produkte geht mit einer ausgeprägten Orientierung auf den Einsatz hochqualifizierter Fachkräfte einher.

3. Das Beispiel MAZeT

Mit seinen rund 100 Mitarbeitern entwickelt und fertigt das Unternehmen Elektronikbaugruppen für spezielle Anwendungen in der Mess-, Regel- und Automatisierungstechnik. Diese Leistungen werden überwiegend im Kundenauftrag erbracht. Darüber hinaus gibt es auch Eigenentwicklungen von Farbsensoren. Abnehmer der Produkte sind die Medizintechnik, die Automatisierungstechnik sowie die industrielle Messtechnik. Preis, Qualität und Termintreue bei der Erbringung der Leistungen sind von entscheidender Bedeutung, um die gute Position des Unternehmens als Lieferant zu sichern.

Das Unternehmen konnte diese ökonomischen Anforderungen in den vergangenen Jahren erfolgreich bewältigen und sogar ein stetiges Beschäftigungswachstum realisieren. Die Stärke des Unternehmens liegt, so die Geschäftsführung, im technischen Know-how, in der Innovationsfähigkeit und in der Teamfähigkeit des Personals. So betont der für Personal zuständige Geschäftsführer, dass „jeder jedem hilft“. Als Indiz für das gute Betriebsklima verweist der Manager auf die hohe Betriebsbindung der Beschäftigten. Die Fluktuation im Unternehmen liegt bei nur einem Prozent.

Führungskräfte: vor Ort präsent und unterstützend

In den Projektteams sind selbstständige Planung und Einteilung der Arbeit sowie kreative Problemlösungen gefordert, um die fachlich anspruchsvollen und komplexen Entwicklungsaufgaben zu erledigen. Zugleich bringen die Kundenerwartungen und Anforderungen an eine effiziente und transparente Gestaltung der Geschäftsprozesse eine hohe Regelungsdichte für die Ingenieurarbeit mit sich.

Die Prozesse der Firma sind in einem Managementleitfaden niedergeschrieben. Es sind strenge Dokumentationspflichten einzuhalten. Die Ingenieure müssen die Entwicklungsprojekte anhand umfangreicher Lastenhefte und strikt einzuhaltender zeitlicher Vorgaben „abarbeiten“. Allerdings bringen die Kunden auch Turbulenzen in die Projekte: Sie äußern während der Auftragsbearbeitung Zusatzwünsche, die verhandelt und in die Bearbeitung integriert werden müssen.

Um Probleme und Stresssituationen der Ingenieure beherrschbar zu machen, nutzt der Geschäftsführer die Stärken enger Kommunikationsbeziehungen und einer Kultur der Unterstützung. Er ist als Führungsperson in den Arbeitsbereichen präsent, um die aktuellen Anforderungen und Probleme zu besprechen, und er legt dabei eine hohe Aufmerksamkeit und Sensibilität auch in Bezug auf das Befinden der Mitarbeiter an den Tag. Besonderen Wert legt er auf ein unterstützendes und motivierendes Verhalten.

Diese weichen Faktoren im Führungshandeln werden durch verlässliche Regelsysteme gerahmt. Im Hinblick auf die Kommunikationsstrukturen ist hier die Montagssitzung mit Projektleitern zu nennen. Es findet ein wöchentliches Projekt-

controlling in einem Lenkungsreis statt, in welchem alle Abweichungen vom Sollstand der Projektbearbeitung besprochen werden.

Auch wendet das Unternehmen viele personalwirtschaftliche Instrumente auf den Gebieten der Kompetenzentwicklung und der Mitarbeiterbindung an. Diese Aktivitäten haben im Hause eine lange, zum Teil fast zwanzigjährige Tradition. Anzuführen sind:

- Strukturierte Mitarbeitergespräche: Bei den Ingenieuren finden sie alle 18 Monate statt.
- Qualifizierungsmatrizen gibt es für jeden Bereich. Eine Qualifizierungsmatrix dokumentiert den Qualifikations-



Was bietet MAZeT im Arbeitsumfeld ...

- Interessante Arbeitsaufgaben
 - Abwechslungsreiche Aufgabenstellung
 - Internationaler Kundenstamm
 - Eigene Produktentwicklungen für Anwendungen der Spektral- und Farbsensorik
- Gute Arbeitsbedingungen
 - Modern eingerichtete Büros
 - Moderne Tools in allen Arbeitsbereichen
 - Kollegiales Betriebsklima
- Weiterbildungsmöglichkeiten für jeden Mitarbeiter
 - Enge Zusammenarbeit mit Hochschuleinrichtungen
 - Weiterbildungsbudget pro Jahr und Mitarbeiter
 - Weiterbildungsplanung
- Aufstiegsmöglichkeiten
 - Fachliche Spezialisierung (Technologiespezialist; Anwendungsspezialist)
 - Administrative Spezialisierung (Projektmanager, Bereichsleiter, Teamleiter in der Fertigung)

Abb. 1: MAZeT als attraktiver Arbeitgeber

Quelle: MAZeT GmbH

stand der Beschäftigten (IST) gemessen an den Aufgaben und Anforderungen im Bereich (SOLL). Aus dem Vergleich von Soll- und Ist-Stand lässt sich Qualifizierungsbedarf ermitteln.

- Weiterbildung: Alle Mitarbeiter haben einen Anspruch auf 80 Std. Weiterbildung im Jahr während der Arbeitszeit. Zur fachlichen Weiterbildung werden externe Kurse angeboten. Darüber hinaus gibt es Inhouse-Kurse zur Stressbewältigung und Konfliktbearbeitung.
- An Mitarbeiterwünschen orientierte Angebote der Arbeitszeitgestaltung: Gleitzeitregelung, Teilzeitarbeit, Homeoffice. Auf der Firmenwebsite heißt es: Wir zeichnen uns durch eine familienfreundliche und leistungsorientierte Unternehmenskultur aus.
- Gemeinsame Freizeitveranstaltungen: Firmenausflüge, jährlicher Segeltörn, Feiern etc.

Ältere Beschäftigte: „Die braucht man“

Aufmerksamkeit gepaart mit Tatkraft legt MAZeT auch in Bezug auf ältere Ingenieure an den Tag. Auch als Hightechfirma betont man, dass die Älteren gebraucht werden. Sie legen zwar eine geringere Arbeitsgeschwindigkeit an den Tag, können dies aber durch ihren Erfahrungsreichtum ausgleichen. Dies bringt der Geschäftsführer folgendermaßen auf den Punkt: „Mit Ende 50 ist man nicht so schnell an den Tasten, trifft aber die richtigen Tasten.“ Die Wertschätzung ist keineswegs bloße Rhetorik. Sie schlägt sich in der Praxis bei Neueinstellungen nieder. Neben Nachwuchskräften finden auch ältere Arbeitskräfte Berücksichtigung.

4. Optikron

Bei Optikron handelt es sich um ein Kleinunternehmen mit 16 Beschäftigten, das hochpräzise mikro-optische Komponenten und Baugruppen herstellt. Trotz der geringen Größe beherrscht das Unternehmen in seinem Produktsegment ein breites Spektrum an Herstellungsverfahren. Mit mechanischen Verfahren, wie z. B. Schleifen, werden miniaturisierte Prismen hergestellt, in Anlagen mit chemisch-physikalischen Verfahren beschichtet und schließlich optische Baugruppen montiert. Die Belegschaft in der Produktion besteht überwiegend aus Facharbeitern. Hinzu kommen technische Angestellte mit akademischem Abschluss und Bereichsleiterfunktionen sowie zwei kaufmännische Fachkräfte, von denen einer die Geschäftsführung und zugleich die Bereichsleitung der Montage wahrnimmt.

Die gewerblichen Tätigkeiten an den Maschinen und Anlagen sowie die komplexen Montageoperationen (insbesondere bei Mikrobauteilen) erfordern großes Fachwissen und häufig auch handwerkliches Geschick sowie längere Phasen der Konzentration, um die hohen Qualitätsstandards zu erreichen. Die Prozesszeiten und Tätigkeiten können nicht detailliert festgelegt und oft nur schwierig vorausgeplant werden. Unbedachte Verkürzungen von Fertigungszeiten bergen Ausfallrisiken in sich. Vor diesem Hintergrund verfügen die Beschäftigten im Rahmen ihrer Fertigungsaufträge über Freiräume bei der Arbeitseinteilung und beim Arbeitsvorgehen.

Geschulte Aufmerksamkeit, bedarfsgerechte Lösungen für Ältere

Als Belastungsfaktoren für die Beschäftigten nennt der Geschäftsführer länger andauernde stehende und sitzende Tätigkeiten, häufig gepaart mit hohen Anforderungen an Ausdauer und Konzentration: „Das stecken Jüngere wohl besser weg als Ältere, die möglicherweise ein Problem mit dem Rücken mitbringen.“ Er verweist zugleich auf die bestehenden Handlungsspielräume der Beschäftigten, um einen Belastungswechsel vorzunehmen. Auch werden Hilfsmittel zur Entlastung der Beschäftigten, wie Stehhilfen, bereitgestellt.

Die folgende Gesprächspassage zeigt: Der Geschäftsführer ist vor Ort präsent und kennt sich mit den Arbeitsbelastungen der Beschäftigten aus. Dies verbindet er mit einer ausgeprägten Problemlösungsorientierung. Auf diese Weise schafft der Betrieb ohne großen Aufwand Abhilfe in Bezug auf Einschränkungen des Arbeitsgedächtnisses bei Älteren, einem wichtigen Aspekt des altersbedingten Leistungswandels:

Der Geschäftsführer berichtet, dass man die Vergesslichkeit bei Älteren schon registriert. Bei der Konzentration merke man, dass sie manche Dinge übersehen und auch den Zusammenhang nicht mehr gleich erkennen. Da habe man im Unternehmen zwei konkrete Beispiele. Daraus erwachsen, so der Manager, aber keine Probleme, weil man dafür Hilfsmittel schaffen könne:

„Das einfachste Beispiel ist, Übersichten zu generieren oder in der Planung etwas niederzuschreiben, bestimmte Dinge zu vermerken und einen Prozess dafür zu schaffen, wer dann die Zuarbeit macht. Man muss dafür sorgen, dass dies regelmäßig aktuell ist und als Hilfsmittel genutzt werden kann, wenn es kritisch ist.“

Der Gesprächspartner fügt dem noch hinzu, dass Lösungen geschaffen werden, „statt in großen Strukturen nur darüber zu kommunizieren, wie vergesslich der Alte da ist“. Es handele sich lediglich um ein zusätzliches Planungstool ohne großen Aufwand. „Die Übersicht bringt ein bisschen Sicherheit, dass bestimmte Informationen zu bestimmten Zeiten vorliegen, also man nicht immer nachfragen muss.“

Knowhow für die Arbeitsgestaltung: Gefährdungsbeurteilung körperlicher und psychischer Belastungen

Die Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen ist für alle Betriebe gesetzlich vorgeschrieben, und sie findet zunehmend Verbreitung. In Betrieben mit zehn bis 49 Beschäftigten führen 70 Prozent eine solche Beurteilung durch. 90 Prozent sind es bei Betrieben von 50 bis 249 Beschäftigten. Dabei beschränken sich die Firmen meist auf die Analyse körperlicher Belastungen an den Arbeitsplätzen. Nur gut die Hälfte beachten Belastungen aus der Arbeitsorganisation. Die psychosozialen Belastungsfaktoren am Arbeitsplatz und bei Kundenbeziehungen werden nur von circa 40 Prozent der Betriebe in die Gefährdungsbeurteilung einbezogen (Lißner u. a. 2014). Die Firma Optikron bildet jedoch mit einer ganzheitlichen Gefährdungsbeurteilung ein Positivbeispiel:

Der Gesprächspartner stellt zunächst klar: „Die Gefährdungsbeurteilung müssen wir haben. Wir haben uns am Anfang in Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft intensiv selber damit beschäftigt und halten das nun up to date. Die Berufsgenossenschaft kontrolliert das auch. Dabei werden sowohl körperliche als auch psychische Faktoren beachtet.“ Im Wesentlichen seien dies Stressfaktoren und Faktoren der Zusammenarbeit und Abstimmung.

„Man muss schon sagen“, so fügte der Manager hinzu, „dass die Gefährdungsbeurteilung für uns anfänglich sehr aufwendig war. Aber wenn man das erst mal etabliert hat und die Systematik einmal und vielleicht auch das Bewusstsein bei dem einen oder anderen Mitarbeiter hat, das zu unterstützen, dann funktioniert das auch mit einem vertretbaren Aufwand. Aber die Erstbeschäftigung und die Erstinstallation, das war schon ein Brocken Arbeit, den man nebenbei mitmachen muss.“

Wie das obengenannte Beispiel „Gedächtnistool“ zeigt, kommt ein solcher professionell organisierter betrieblicher Arbeitsschutz nicht nur der Einsatzfähigkeit älterer Beschäftigter zugute. Die altersgerechte Gestaltung der Arbeit verringert auch Reibungsverluste in den betrieblichen Kooperationsprozessen.

5. Soziale Nähe + Gestaltungswissen = Demografiesensible Führung

Die beiden Betriebe nutzen in ihrer Führungspraxis die bei kleinen und mittleren Unternehmen verbreiteten Stärken von gemeinschaftlichen Beziehungen, wie dichte Sozialkontakte und kurze Entscheidungswege. Die Manager zeigen im Betriebsalltag eine starke persönliche Präsenz. Sie sind

- aufmerksam im Hinblick auf die alltäglichen Anforderungen an die Mitarbeiter,
- nehmen differenziert auf deren Leistungsvermögen und Bedürfnisse Rücksicht,
- suchen pragmatische und schnelle Problemlösungen und
- nutzen Instrumente des Arbeitsschutzes bzw. der Personalwirtschaft.

Der Aspekt der Instrumentennutzung verweist dabei auf unterschiedliche Akzentsetzungen einer demografiesensiblen Führung. Das Hauptaugenmerk beim Mikrooptikhersteller liegt auf Arbeitsgestaltung und Arbeitsschutz in der Produktion (insbesondere Gefährdungsbeurteilung). Bei MAZeT stehen die soziale Unterstützung der Ingenieure sowie personalwirtschaftliche Initiativen der Kompetenzentwicklung und Mitarbeiterbindung im Zentrum.

Gemeinsam ist beiden Fällen wiederum, dass Gespür und Tatkraft im alltäglichen Führungshandeln mit einem hohen Gestaltungswissen verbunden sind, was einen gezielten Rückgriff auf externe Experten einschließt (z. B. Berufsgenossenschaften). Als kundenorientierte, innovative Problemlöser auf ihren Märkten bringen diese Firmen Kompetenzen und „Tugenden“, wie Kommunikationsfähigkeit, Flexibilität und Lösungsorientierung auch auf dem Feld demografiefester Arbeit ein.

Literatur

- BIBB/BAuA: Unterstützung durch Vorgesetzte – Dreifach wichtig, einfach unterschätzt. Factsheet 09, 2012.
- Lißner/Brück/Stautz/Riedmann/Strauß: Abschlussbericht zur Dachevaluation der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie. Herausgeber: Geschäftsstelle der Nationalen Arbeitsschutzkonferenz, Juni 2014.
- Weinert: Organisations- und Personalpsychologie. 5. vollständig überarbeitete Auflage. Beltz Verlag, Weinheim/Basel, 2004.

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 Unternehmensentwicklung, Fachkräftesicherung, Gründung und Innovation entwickelt.

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

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
RKW Kompetenzzentrum, Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn, www.rkw-kompetenzzentrum.de, www.rkw.link/demografiefeste-arbeit

Autor: Dr. Andreas Hinz, Art Direction: Claudia Weinhold, Gestaltung: Carolin Dürrenberg
Bildnachweis Titelbild: Ian Allenden – 123 rf

Stand Dezember 2015

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages