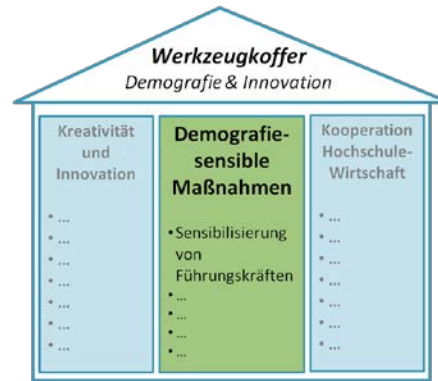


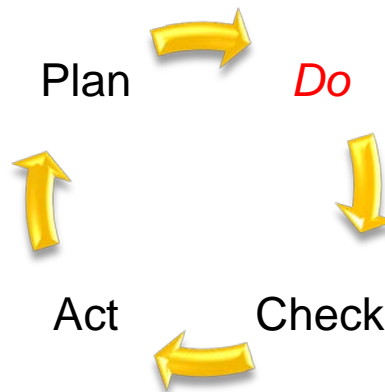
## Sensibilisierung von Führungskräften



### Um was geht es?

„Forschungsergebnisse zeigen, dass gutes Führungsverhalten nachweisbar der einzig signifikante Faktor ist, der zu einer Verbesserung der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter beiträgt“<sup>1</sup>. Aus diesem Grund muss das Ziel bei der Sensibilisierung von Führungskräften die Schulung ihres Blickes für die veränderten Rahmenbedingungen und den sich daraus ergebenden Herausforderungen bei der betrieblichen Personalgestaltung sein. Die obersten Führungskräfte werden „...über einen partizipativen Ansatz aktiv in die personalpolitische Strategieentwicklung einbezogen.“<sup>2</sup>

### Wo liegt das Demografiemittel innerhalb des PDCA-Zyklus?



### Welchen Nutzen hat das Unternehmen?

Durch die aktive Sensibilisierung der Führungskräfte sind diese besser auf die speziellen Bedürfnisse und Anforderungen der alternden Belegschaft eingestellt und können dementsprechend frühzeitig reagieren.

Der Führungsebene werden verschiedene Handlungsempfehlungen und Gestaltungsansätze an die Hand gegeben, um ihnen Werkzeuge aufzuzeigen, mit Hilfe derer sie ihr Unternehmen aktiv gegen den demographischen Wandel wappnen können. Das

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH



Projekt:



Ziel ist es, den Führungskräften ein Gespür für die Belange einer altersgerechten Arbeitskultur zu vermitteln.

### **Wie wird vorgegangen?**

Es gibt zwei Möglichkeiten, Führungskräfte weiterzubilden:

- a. Zum einen kann dies in innerbetrieblichen Maßnahmen, Schulungen sowie Coachings gehandhabt werden.
- b. Zum anderen in Weiterbildungsmaßnahmen durch externe Beratungsinstitute.

Die Durchführung von Workshops, Schulungen oder Ähnlichem kann sowohl zu verschiedenen Themenbereichen als auch zu konkreten Fragestellungen erfolgen, z. B.: Wie wirkt sich eine alternde Belegschaft auf die Produktivität und Innovationsfähigkeit in verschiedenen Unternehmensbereichen aus?

Am Ende stehen eine ergebnisorientierte Führungskräfteentwicklung und ein ergebnisorientiertes Kompetenzmanagement. Für jede einzelne Stelle werden die Soll-Kompetenzen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen aufgeführt sowie in Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen die Ist-Kompetenzen erstellt und abschließend in einer Mitarbeiter- bzw. Mitarbeiterinnen-Qualifikationsmatrix festgehalten. „Über die individuelle Laufbahnentwicklung hinaus kann mit diesem Instrumentarium festgestellt werden, an welchen Stellen es möglicherweise in Zukunft strategische Wissensdefizite geben könnte. Dies ist nicht zuletzt für die Nachfolgeplanung sowie für den innerbetrieblichen Wissenstransfer von Bedeutung“.<sup>3</sup>

Die Maßnahmen zur Sensibilisierung von Führungskräften umfassen unter anderem die Teilnahme an Online-Trainings, Schulungen (ggf. auch mehrtägig), Fort- und Weiterbildungen, Workshops sowie Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengespräche. Inhaltlich werden die Schulungen durch die folgenden Themenkomplexe aufbereitet:

- Age Management (Bedürfnisse und Wünsche älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen, Erzeugung einer positiven Einstellung zum Thema Alter),
- Vermittlung von Kenntnissen über Leistungsfähigkeit und Unterstützungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen,
- Thematisierung der veränderten Anforderungen an die Arbeitsorganisation und Personalentwicklung,

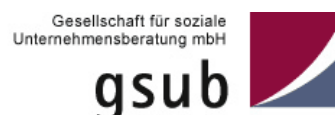
Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



- Unterstützung der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen beim längeren Verbleib im Betrieb und
- der Berücksichtigung der Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnenwünsche bei der zukünftigen Personalplanung.

### **Welcher Aufwand ist erforderlich?**

Die Sensibilisierung von Führungskräften kann zum einen durch sehr einfache Maßnahmen wie Gespräche mit den Beschäftigten oder der Personalstelle geschehen, zum anderen kann dies auch in Schulungen und Weiterbildungen erfolgen. Die Schulungen müssen sowohl inhaltlich vorbereitet, organisiert als auch finanziert werden. Der Aufwand für das Unternehmen bzw. die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Führungsebene kann dementsprechend unterschiedlich hoch ausfallen (Einsatz von Zeit, Ressourcen etc.).

### **Was ist besonders zu beachten?**

Zur Sicherstellung der Effektivität von Schulungs- bzw. Weiterbildungsmaßnahmen müssen im Vorfeld die wichtigsten Themen evaluiert und entsprechend vorbereitet werden. Die Themen der Schulungen sollten jedoch auch nach dem erfolgreichen Absolvieren einer Schulung weiterhin trainiert und vertieft werden.

### **Erfolgreiche Beispiele:**

Ein gelungenes Beispiel für das Werkzeug „Sensibilisierung von Führungskräften“ stellt die Continentale, das Bauunternehmen Hering Bau sowie das Personalmanagement der Bundesagentur für Arbeit und die LOEWE AG dar.

### **Quellen:**

Nähere Informationen zu den Betrieben finden Sie hier: die Continentale <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis/Chancengleichheit-Diversity/Continentale-Sensibilisierung-f%C3%BCr-demografischen-Wandel.html> (Stand: 05.11.2012), das Bauunternehmen Hering Bau <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis/Gesundheit/Hering-Bau-Altersgerecht-und-zukunftssicher.html> (Stand: 05.11.2012) sowie das Personalmanagement der Bundesagentur für Arbeit <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis/Personalfuehrung/>

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:



Projekt:



[Bundesagentur-fuer-Arbeit-Leistungs-und-Innovationsfaehigkeit-sichern.html](http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis/Chancengleichheit-Diversity/Loewe-AG-Personalkonzept.html)

(Stand: 05.11.2012) und die LOEWE AG <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis/Chancengleichheit-Diversity/Loewe-AG-Personalkonzept.html> (Stand: 05.11.2012). Diese Texte dienten als Vorlage zur Erstellung des Werkzeugs „Sensibilisierung von Führungskräften“.

**Anmerkung:**

Autorin: Stefanie Wilhelm

Die vorliegende Datei „Sensibilisierung von Führungskräften“ entstammt dem Werkzeugkoffer des Projektes KrIde (<http://www.kride.de/kride/content/werkzeuge.php>). Weitere Informationen zum Projekt KrIde erhalten Sie unter: <http://www.kride.de>.

---

1 <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis/Personalfuehrung/Bundesagentur-fuer-Arbeit-Leistungs-und-Innovationsfaehigkeit-sichern.html> (Stand: 05.11.2012).

2 <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis/Personalfuehrung/Bundesagentur-fuer-Arbeit-Leistungs-und-Innovationsfaehigkeit-sichern.html> (Stand: 05.11.2012).

3 <http://www.inqa.de/DE/Lernen-Gute-Praxis/Top-100-Gute-Unternehmenspraxis/Chancengleichheit-Diversity/Loewe-AG-Personalkonzept.html> (Stand: 05.11.2012).

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Projekträger:

Gesellschaft für soziale  
Unternehmensberatung mbH

gsub



Projekt:

**KrIde**  
Kreativität und Innovation  
im demokratischen Wandel ▶