



Handreichung
für Betriebe

Materialordner zum Projekt „Frauen in technische Berufe“

Instrumente zur Erfassung und Entwicklung
technikbezogener Kompetenzen von Frauen und
zum Abbau von Gleichstellungshemmnissen

Diese Handreichung ist entstanden im Rahmen des Projekts „Frauen in technische Berufe (FiT) – Förderung der Chancengleichheit von Frauen, das von der bfz Bildungsforschung in Kooperation mit der bsw - Beratung, Service und Weiterbildung GmbH durchgeführt wurde.

Ansprechpartner für das Projekt:

Heidemarie Hofmann

Peggy Lorenz

Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz) gemeinnützige GmbH

Abteilung Bildungsforschung

Obere Turnstarße 8

90429 Nürnberg

Tel 0911/27779-0

www.f-bb.de

Das Projekt wurde gefördert im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ (www.bundesinitiative-gleichstellen.de). Entwickelt wurde dieses Programm vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gemeinsam mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und dem Deutschen Gewerkschaftsbund (DGB). Das Programm wird finanziert aus Mitteln des BMAS sowie des Europäischen Sozialfonds (ESF).

Inhalt

1. Einführung: Warum Frauen in technische Berufe?.....	7
2. Potenziale erkennen – Kompetenzen im Unternehmen erfassen	9
2.1 Systematische Kompetenzerfassung	10
2.1.1 Grundlagen.....	10
2.1.1.1 Strategisches Kompetenzmanagement	10
2.1.1.2 Nutzen des Kompetenzmanagements für das Unternehmen ...	14
2.1.1.3 Bausteine des Kompetenzmanagements.....	14
2.1.1.4 Die Kompetenzbilanz	16
2.1.2 Instrumente.....	17
2.1.2.1 Kompetenzmanagement einführen	17
2.1.2.2 Ein Soll-Profil erstellen („Anforderungsprofil“)	18
<i>Zweck und Vorgehen</i>	<i>18</i>
<i>Das Soll-Profil Schritt für Schritt.....</i>	<i>19</i>
<i>Leitfragen zur Ermittlung betrieblich benötigter Kompetenzen..</i>	<i>21</i>
<i>Der Kompetenzkatalog als Grundlage.....</i>	<i>22</i>
<i>Die Stellenbeschreibung als Grundlage</i>	<i>22</i>
<i>Formulierungsbeispiele für Anforderungen</i>	<i>23</i>
<i>Beispiel für ein Soll-Profil.....</i>	<i>24</i>
<i>Checkliste: Erstellung eines Soll-Profiles</i>	<i>25</i>
<i>Ein Sollprofil als Mitarbeiter/in erstellen (Selbstbewertung).....</i>	<i>26</i>
<i>Einen persönlichen Ziel- und Entwicklungsplan erstellen (als</i>	
<i>Mitarbeiter/in)</i>	<i>27</i>
2.1.2.3 Ein Ist-Profil erstellen („Kompetenzprofil“)	31
<i>Zweck und Vorgehen</i>	<i>31</i>
<i>Das Ist-Profil Schritt für Schritt</i>	<i>32</i>
<i>Beispiele Fremdbewertung.....</i>	<i>33</i>
<i>Eigenes Mitarbeiter-Kompetenzprofil erstellen</i>	
<i>(Selbsteinschätzung).....</i>	<i>36</i>
<i>In 4 Schritten zum eigenen Kompetenzprofil</i>	<i>39</i>
<i>Beispiele Selbstbewertung</i>	<i>50</i>
2.1.2.4 Einen Soll-Ist-Abgleich durchführen	56
<i>Zweck und Vorgehen</i>	<i>56</i>
<i>Beispiel Soll-Ist-Abgleich: Maschinenführer.....</i>	<i>58</i>
2.1.2.5 Eine Kompetenzmatrix erstellen	61
<i>Zweck und Vorgehen</i>	<i>61</i>
<i>Beispiel für eine Kompetenzmatrix</i>	<i>62</i>
2.1.2.6 Ablaufschema: Kompetenzbilanz und Entwicklungsplanung ...	63
2.1.2.7 Checkliste: Einführung eines Kompetenzmanagements	65

2.2 Kompetenzdialog und Entwicklungsplan.....	66
2.2.1 Grundlagen.....	66
2.2.2 Instrumente.....	67
2.2.2.1 Eine Mitarbeiterin auf den Dialog vorbereiten	67
<i>Gesprächsvorbereitung Schritt für Schritt</i>	<i>67</i>
<i>Leitfragen für die Mitarbeiterin</i>	<i>69</i>
2.2.2.2 Sich als Führungskraft auf den Dialog vorbereiten.....	70
<i>Gesprächsvorbereitung Schritt für Schritt</i>	<i>70</i>
<i>Einladung zu einem Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch.....</i>	<i>72</i>
<i>Checkliste Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch.....</i>	<i>73</i>
<i>Leitfragen für den Vorgesetzten</i>	<i>74</i>
<i>Vorlage Kompetenzprofil für Entwicklungsgespräch</i>	<i>75</i>
2.2.2.3 Einen Kompetenzdialog führen	77
<i>Gesprächsinhalt und -führung.....</i>	<i>77</i>
2.2.2.4 Ein Soll-Ist-Kompetenzprofil erstellen	79
<i>Das Soll-Ist-Kompetenzprofil Schritt für Schritt</i>	<i>79</i>
<i>Vorlage Soll-Ist-Kompetenzprofil.....</i>	<i>80</i>
2.2.2.5 Die Entwicklung einer Mitarbeiterin planen	81
<i>Die Entwicklungsplanung Schritt für Schritt.....</i>	<i>81</i>
<i>Vorlage Entwicklungsplan.....</i>	<i>82</i>
2.2.2.6 Kompetenzdialog – Ergebnisprotokoll	83
3. Potenziale erschließen – Gleichstellungshemmnisse abbauen.....	84
3.1 Grundlagen	84
3.1.1 Gleichstellen – Warum?	84
3.1.2 Gleichstellungshemmnisse.....	88
3.1.3 Gender Management als Unternehmensstrategie	91
3.2 Instrumente.....	96
3.2.1 Eine betriebliche Gleichstellungspolitik implementieren – erste Schritte	96
3.2.2 Geschlechterkulturen und ihre Ausprägungen.....	98
3.2.3 Geschlechterunterschiede – Schwarz-Weiß-Malerei?.....	101
4. Potenziale nutzen – Kompetenzen ausbauen	104
4.1 Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie	105
4.1.1 Was ist das, und warum ist das wichtig?.....	105
4.1.2 Instrumente und Übungen	108

4.1.2.1 Die individuelle Seite der Work-Life-Balance verbessern.....	108
<i>Selbstreflexion zur Work-Life-Balance</i>	108
<i>Umgang mit Stress</i>	110
<i>Techniken zur Unterstützung der Work-Life-Balance bzw. zur Stressbewältigung</i>	112
4.1.2.2 Die betriebliche Seite der Work-Life-Balance verbessern	113
<i>Förderung der Work-Life-Balance im Unternehmen</i>	113
<i>Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf</i>	114
<i>Gestaltung der Elternzeit</i>	116
4.2 Gesundheitskompetenz und Gesundheitsförderung	118
4.2.1 Was ist das, und warum ist das wichtig?.....	118
4.2.1.1 Gesundheit – was ist das eigentlich?	118
4.2.1.2 Die gesundheitliche Lage von Arbeitnehmern	119
4.2.1.3 Gesundheitskompetenz entwickeln, Gesundheit im Betrieb fördern	124
4.2.2 Instrumente und Übungen	127
4.2.2.1 Entwicklung individueller Gesundheitskompetenz.....	127
<i>Selbst-Check: Mein Gesundheitsverhalten</i>	127
<i>Gesundheitsquellen nutzen</i>	129
<i>Betriebliche Gesundheitsquellen nutzen</i>	130
<i>Die Arbeitsaufgaben als Gesundheitsquelle</i>	131
4.2.2.2 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)	132
<i>Gesundheitsförderliche Arbeitsplätze</i>	132
<i>BGF-Checkliste: Sensibilisieren und Informieren</i>	133
<i>BGF-Checkliste: Gesundheitsangebote bereitstellen</i>	134
<i>BGF-Checkliste: Arbeit gesund gestalten</i>	135
<i>BGF-Schaubild: Stressoren am Arbeitsplatz reduzieren</i>	136
<i>BGF-Checkliste: Suchtprävention</i>	137
<i>Der Gesundheitscheck für Ihr Unternehmen</i>	138
4.2.2.3 Frauen und Gesundheit.....	141
<i>Gesundheitliches Befinden – Unterschiede zwischen den Geschlechtern?</i>	141
<i>Welche Faktoren belasten die Gesundheit von Frauen?</i>	141
<i>Chancengleichheit in der betrieblichen Gesundheitsförderung</i>	142
4.3 Zeit- und Selbstmanagement.....	143
4.3.1 Was ist das, und warum ist das wichtig?.....	143
4.3.2 Instrumente und Übungen	144
4.3.2.1 Störungen und Zeitfresser im Alltag	144
<i>Selbsttest: Wie gut ist mein Zeitmanagement?</i>	145

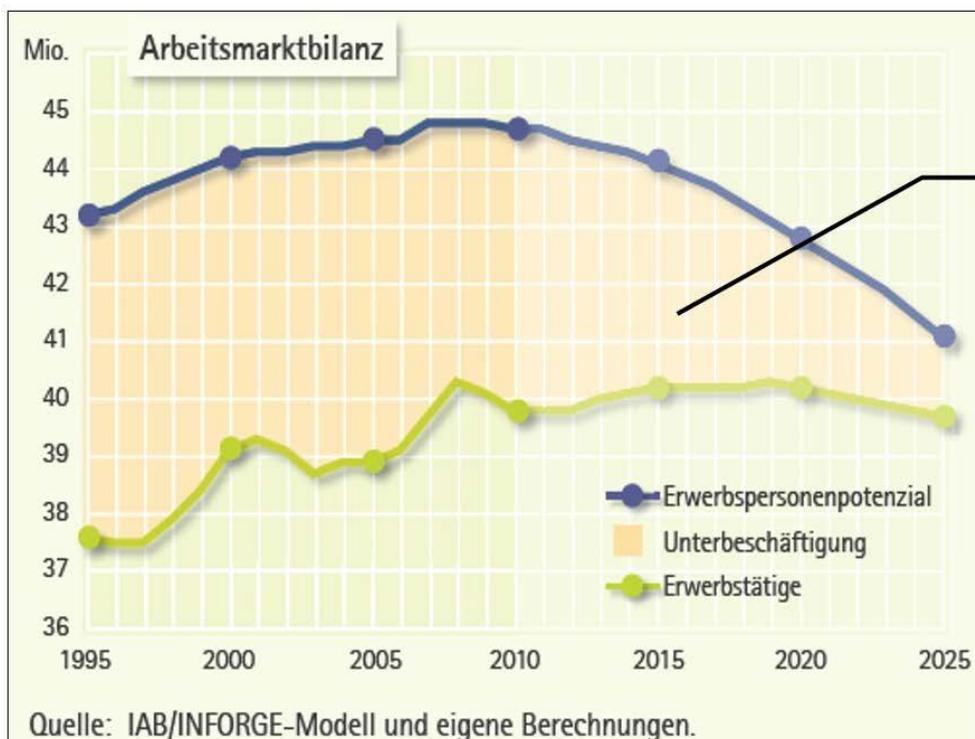
<i>Störungen und Zeitfresser identifizieren</i>	148
<i>Persönliche Arbeitszeit- und Störungsanalyse</i>	149
<i>Tipps zur Reduktion von Störungen und Unterbrechungen</i>	150
<i>Das Pareto-Prinzip</i>	150
4.3.2.2 Zeitmanagement-Techniken	151
<i>Ziele setzen</i>	151
<i>Das SMART-Prinzip</i>	152
<i>Übung: Ziele SMART formulieren</i>	152
<i>Übung: Meine Ziele im Leben</i>	153
<i>Die ALPEN-Methode</i>	156
<i>Das Eisenhower-Prinzip</i>	157
<i>Zeiteinteilung nach Leistungstyp</i>	159
<i>Wochen- und Tagesplanung</i>	160
<i>Übung: Die neue Woche planen</i>	162
<i>10 Zeitgewinn-Regeln</i>	163
4.3.2.3 Grundsätze des Delegierens	164
<i>Welche Aufgaben kann ich delegieren?</i>	164
<i>An wen kann ich wie delegieren?</i>	165
<i>Aufgaben SMART delegieren</i>	166
<i>Tipps und Tricks zum Delegieren</i>	167
<i>Checkliste Delegation</i>	167
4.4 Rhetorik und Körpersprache	168
4.4.1 Was ist das, und warum ist das wichtig?.....	168
4.4.1.1 Nicht-sprachliche Kommunikation	169
4.4.1.2 Sprachliche Kommunikation	171
4.4.2 Instrumente und Übungen	173
<i>Übung zur nonverbalen und verbalen Kommunikation</i>	173
<i>Übungen zur Sprechweise</i>	174
<i>Rhetorik – ein Thema speziell für Frauen?</i>	176
<i>Einfache Regeln für die Vortragssprache</i>	179
<i>Einen Vortrag systematisch vorbereiten</i>	180
4.5 Mentoring	184
4.5.1 Was ist das, und warum ist das wichtig?.....	184
4.5.2 Instrumente und Übungen	187
<i>Vorbereitung und Durchführung eines Mentoringprogramms</i> . 187	
<i>Checkliste: Wodurch zeichnet sich ein gutes Feedback aus?</i> . 189	
<i>Leitfaden für die wöchentlichen Mentoringgespräche</i> 190	
<i>Mentoring im Vergleich zu anderen Begleitkonzepten</i> 192	
Literatur	193

1. Einführung: Warum Frauen in technische Berufe?

Der Mangel an Fachkräften in technischen Berufen wird immer gravierender, die passgenaue Stellenbesetzung immer schwieriger. Die Suche nach geeignetem Personal wird aufwendiger und die Einstellung teurer.

Wenn gerade kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ihre Fachkräftebasis nicht mehr allein durch Neueinstellungen sichern können, gewinnen die Erschließung der im Betrieb bereits vorhandenen Kompetenzen und die zielgenaue Entwicklung der eigenen Mitarbeiter/innen an Bedeutung. Dazu müssen Personalverantwortliche und Führungskräfte wissen, über welche Kompetenzen ihre Mitarbeiter/innen verfügen, wo sie anknüpfen können, wen sie wie weiterentwickeln können.

Demografischer Wandel: Das Arbeitskräfte-reservoir nimmt ab.



**Arbeitskräfte-
reservoir**

Aus: Fuchs/Zika (2010), S. 3

Diese Handreichung zeigt KMU, wie sie Frauen für technische Tätigkeiten finden, entwickeln und binden können. Das Konzept basiert auf der Verknüpfung von Personal- und Organisationsentwicklung und setzt an zwei zentralen Punkten an, die sich wechselseitig beeinflussen: der Erschließung vorhandener Potenziale und dem Abbau von Gleichstellungshemmnissen im Unternehmen. Der vorliegende Ordner bietet in diesem Sinne Folgendes:

- Personalverantwortliche und Führungskräfte lernen Methoden und Techniken der Kompetenzerfassung und -bilanzierung sowie der Weiterbildungsplanung kennen; ebenso erfahren sie, wie sie Gleichstellungshemmnisse identifizieren und reduzieren können. Zur Umsetzung bekommen sie praxiserprobte und direkt einsetzbare Instrumente an die Hand.
- Mitarbeiterinnen mit technischen Vorkenntnissen wird vermittelt, wie sie ihre formell wie informell erworbenen Kompetenzen und ihren Fortbildungsbedarf ermitteln, und wie sie persönlich und strukturell bedingte Gleichstellungsprobleme analysieren und dafür Lösungsansätze erarbeiten können.

Ziel ist jeweils die perspektivische Übernahme neuer Aufgaben im technischen Bereich von KMU durch eigene Mitarbeiterinnen.

Entwickelt wurden die vorliegenden Materialien im Projekt „Frauen in technische Berufe (FiT)“, das von der bfz Bildungsforschung in Kooperation mit der Beratung Service & Weiterbildung GmbH durchgeführt und im Rahmen der Bundesinitiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ gefördert wurde. In Zusammenarbeit mit 17 sächsischen Unternehmen wurden dabei Lösungswege erarbeitet und erprobt, um die Potenziale von Frauen mit technischen Vorkenntnissen für die Übernahme neuer Aufgaben zu erschließen.

Da die sächsische Wirtschaft in verschärfter Weise vom Fachkräftemangel betroffen ist, waren KMU-gerechte Lösungen gefragt, die zeitnah und regional greifen. Denn die Betriebe haben aufschwungbedingt einen erhöhten Bedarf an Fachkräften, sehen sich aber nicht nur mit Geburtenrückgang und Abwanderung konfrontiert, sondern auch mit der starken Kleinteiligkeit und hohen technischen Spezialisierung der regionalen Unternehmenslandschaft. Hier erwies es sich als Vorteil, dass in den neuen Bundesländern historisch bedingt zahlreiche Frauen beschäftigt sind, die einen berufsbiografischen Hintergrund in technischen Tätigkeitsfeldern haben. Diese Potenziale gilt es zu erkennen und zu erschließen. Hierfür braucht es handhabbare Instrumente, entsprechendes Know-how bei Führungskräften und Mitarbeiterinnen sowie den Abbau geschlechtsspezifischer Vorbehalte bei männlichen wie bei weiblichen Beschäftigten.

Die vorliegenden Materialien helfen Führungskräften, Personalverantwortlichen und Mitarbeiterinnen, Hindernisse beim Ausschöpfen der technikbezogenen Potenziale von Frauen zu erkennen und zu analysieren und auf dieser Basis passgenaue Lösungen zu finden. Ziel ist es zudem, die Leistungsfähigkeit weiblicher Beschäftigter insgesamt besser zu entfalten, indem Gleichstellungshemmnisse abgebaut werden, die sowohl in persönlichen Denk- und Verhaltensmustern liegen können als auch in betrieblichen Strukturen oder Kulturen. Damit leistet diese Handreichung einen Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von KMU sowie zur Herausbildung einer Gleichstellungskultur im Unternehmen – und damit nicht zuletzt zu einer Verbesserung des Unternehmensimages.

2. Potenziale erkennen – Kompetenzen im Unternehmen erfassen

In diesem Kapitel lernen Sie Methoden und Instrumente der Kompetenzerfassung und -bilanzierung kennen, damit Sie vorhandene Potenziale im Unternehmen besser nutzen können. Als zentrales Element des betrieblichen Kompetenzmanagements bekommen Sie das Instrument der Kompetenzbilanz an die Hand. Zudem werden Sie am Beispiel ausgewählter Fälle in die Lage versetzt, Soll- und Ist-Profile zu erstellen und daraus individuelle Entwicklungspläne abzuleiten.

2.1 Systematische Kompetenzerfassung

2.1.1 Grundlagen

Um die im Unternehmen bereits vorhandenen Kompetenzen erschließen und das Bestandspersonal ebenso zielgenau wie zukunftsorientiert entwickeln zu können, bedarf es eines rechtzeitigen und systematischen Vorgehens, das sich an den Zielen und Strategien des Unternehmens orientiert. Kurz: Es braucht *strategisches Kompetenzmanagement*.

2.1.1.1 Strategisches Kompetenzmanagement

Kompetenzmanagement bildet die Grundlage für die rechtzeitige Entwicklung von Strategien zur Sicherstellung der betrieblichen Fachkräftebasis, indem es die aktuell und künftig benötigten Kompetenzen beschreibt und transparent macht und die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen erfasst. Der Abgleich von Kompetenz-Soll und Kompetenz-Ist macht den Handlungsbedarf sichtbar. Daraus lassen sich passgenaue Maßnahmen zur Entwicklung des betrieblichen Kompetenzbestands und zur Ausschöpfung brachliegender Potenziale ableiten – immer sowohl orientiert an den Unternehmenszielen als auch an den persönlichen Zielen der Beschäftigten.

Strategisches Kompetenzmanagement „bildet das Scharnier zwischen den längerfristigen Unternehmenszielen und dem Personalmanagement im engeren Sinn, also der Bereitstellung und Entwicklung der Humanressourcen“ (Geldermann 2011, S. 5).

In kleinen und mittelständischen Unternehmen herrscht oft die Meinung vor, dass dies eher eine Sache von Großbetrieben sei, da sie aufgrund ihrer relativ überschaubaren Mitarbeiterzahl die Kompetenzen ihrer Beschäftigten kennen würden. Unter langfristigen strategischen Gesichtspunkten sind diese Kenntnisse jedoch meist zu ungenau.

- Angesichts der zunehmenden Schwierigkeiten, passgenaue Fachkräfte auf dem Arbeitsmarkt zu gewinnen, müssen alternative Lösungsansätze geprüft werden, wie die Veränderung von Stellenzuschnitten und die zielgerichtete Weiterbildung geeigneter Mitarbeiter/innen. Sind die fehlenden Kompetenzen und vorhandenen Potenziale nicht differenziert erfasst, geht Weiterbildung jedoch häufig am eigentlichen Bedarf vorbei.
- Für einen flexibleren Personaleinsatz ist eine umfassende Kenntnis der Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter/innen nötig. Häufig sind diese jedoch nur in Bezug auf ihre aktuellen Aufgabenbereiche bekannt.
- Personalentwicklung und Weiterbildung brauchen Zeit und binden finanzielle Ressourcen. Um den betrieblichen Kompetenzbedarf möglichst effizient und passgenau decken zu können, müssen sowohl die Potenziale der Mitarbeiter/innen bekannt sein, als auch ihre persönlichen Entwicklungsziele und ihre Lernbereitschaft.

Kompetenz = Qualifikation?

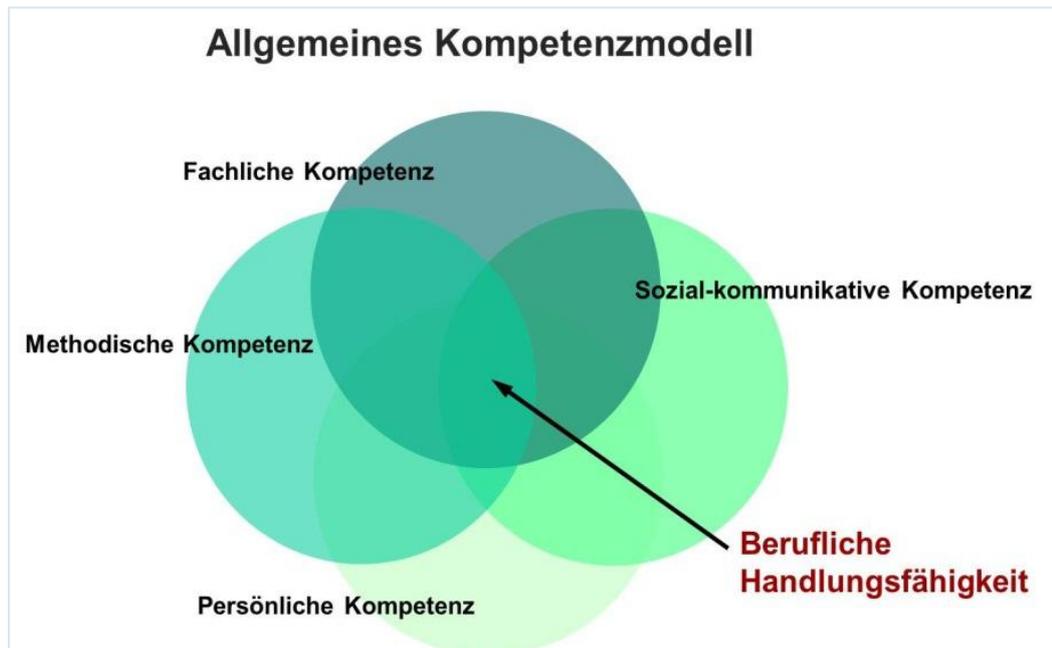
Wovon sprechen wir eigentlich, wenn wir über Kompetenzen reden? Im alltäglichen Sprachgebrauch werden die Begriffe „Kompetenz“ und „Qualifikation“ häufig synonym gebraucht. Sie unterscheiden sich jedoch sehr grundsätzlich:

- „Qualifikation“ bezeichnet die auf formalem Weg erworbenen berufsrelevanten Kenntnisse und Fertigkeiten.
- „Kompetenz“ bezeichnet die Summe aller Fähigkeiten und Fertigkeiten, die zu Handlungsfähigkeit führen.



→ Berufliche Handlungsfähigkeit beinhaltet sowohl fachliche als auch überfachliche Kompetenzen.

Kompetenzen sind „Fähigkeiten von Handelnden, sich in offenen und unüberschaubaren komplexen und dynamischen Situationen selbstorganisiert zurechtzufinden“ (Erpenbeck/von Rosenstiel, 2007).



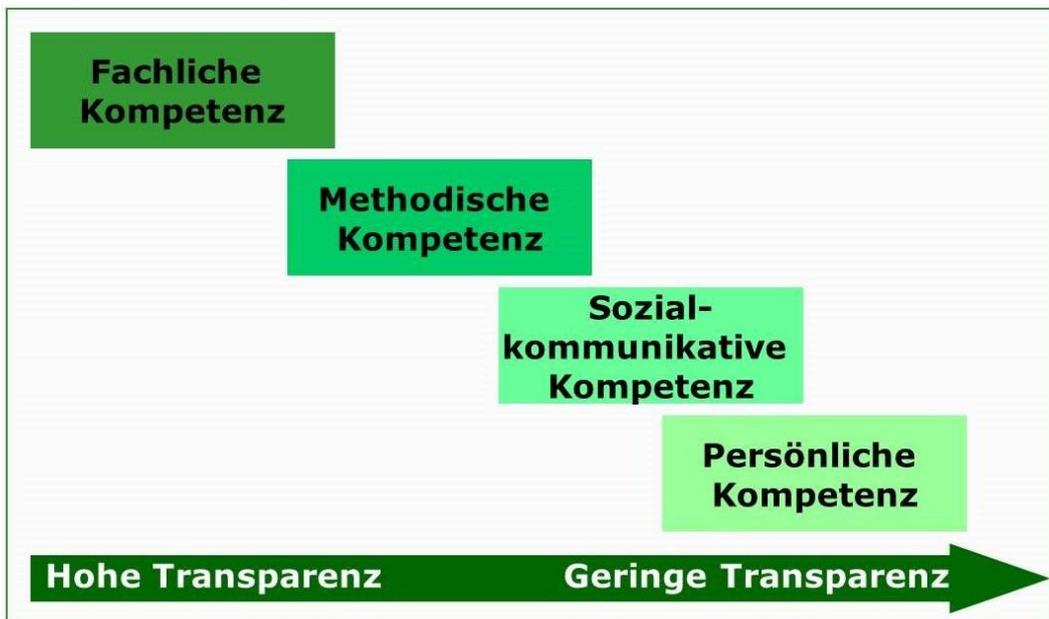
Um den betriebsspezifischen Kompetenzbedarf zu ermitteln, müssen entlang der betrieblichen Ziele und Strategien die für den Unternehmenserfolg notwendigen Leistungen erfasst, beschrieben und sortiert werden. Als Grundlage der strukturierten Analyse wurde in der Kompetenzforschung ein allgemeines Kompetenzmodell entwickelt, das vier zentrale Dimensionen von Kompetenzen unterscheidet:

- **Fachkompetenz**
bezeichnet alle zur Erfüllung einer konkreten beruflichen Aufgabe notwendigen professionsspezifischen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse.
- **Methodenkompetenz**
ist die Fähigkeit, Fachwissen in komplexen Arbeitsprozessen zielgerichtet und systematisch umzusetzen.
- **Sozial-kommunikative Kompetenz**
ist die Fähigkeit, kommunikativ und kooperativ zu handeln, d.h. sich mit Anderen kreativ auseinanderzusetzen, sich gruppen- und beziehungsorientiert zu verhalten.
- **Persönliche Kompetenz**
bezeichnet die Fähigkeit, reflexiv selbstorganisiert zu handeln, d.h. sich selbst einzuschätzen, produktive Einstellungen und Werthaltungen zu entwickeln, Begabungen und Motivationen zu entfalten.

Das Problem der Transparenz

Wie sich in den Beschreibungen der verschiedenen Kompetenzdimensionen bereits andeutet, nimmt die Transparenz der Kompetenzen ab, je stärker sich die Perspektive von der sachlichen auf die individuelle Ebene verschiebt.

Transparenz von Kompetenzen

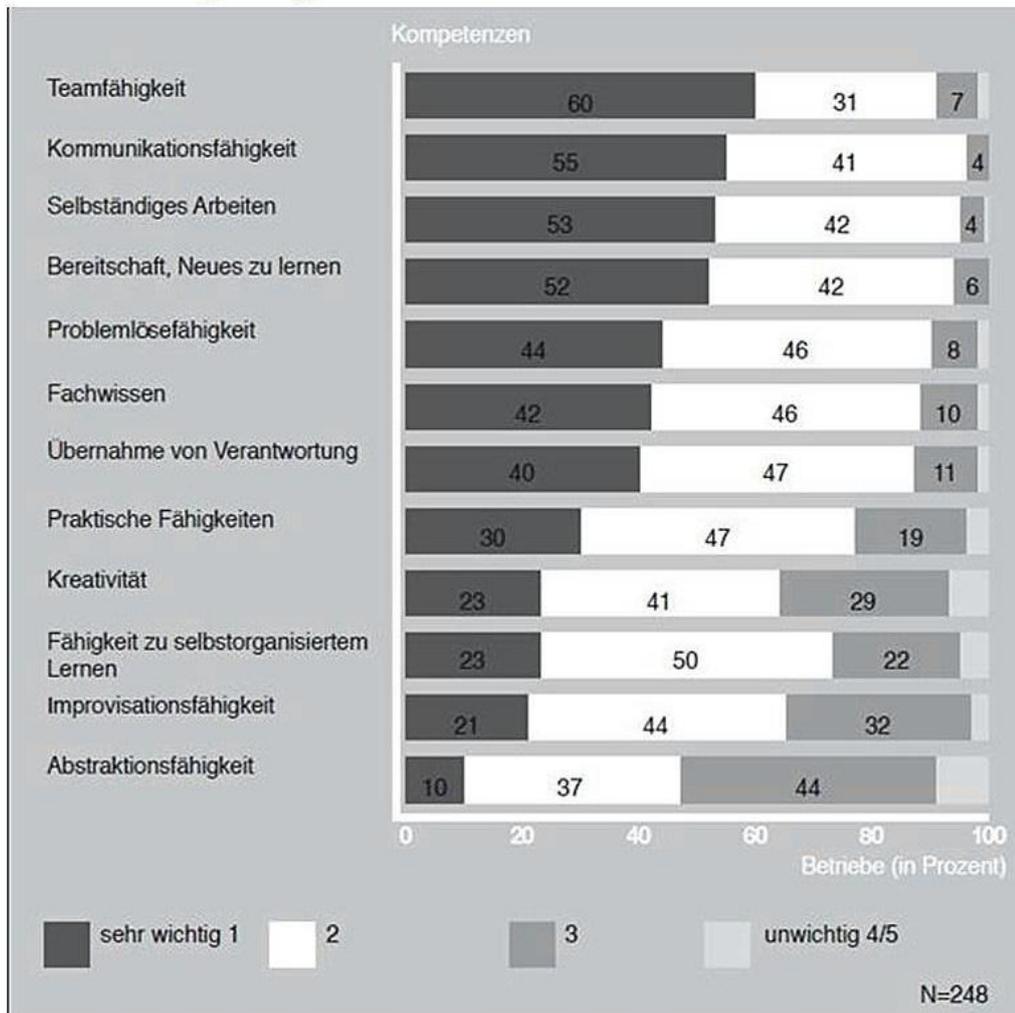


Während fachliche Kompetenzen relativ leicht zu bestimmen und festzustellen sind, erfordern die sogenannten überfachlichen Kompetenzen eine sehr differenzierte Betrachtung und genaue Beschreibung dessen, was darunter im jeweiligen Unternehmen verstanden wird, d.h. welche konkreten Anforderungen damit gemeint sind.

Denn vor dem Hintergrund zunehmend wechselnder und neuer Arbeitsanforderungen gewinnen die überfachlichen Kompetenzen immer mehr an Bedeutung.

Die hohe Relevanz überfachlicher Kompetenzen zeigt sich auch in den Ergebnissen einer Unternehmensbefragung des Forschungsinstituts Betriebliche Bildung (f-bb), die 2009 zur Bedeutung informell erworbener Kompetenzen durchgeführt wurde. Die Ergebnisse können Sie der nachstehenden Grafik entnehmen.

Stellenwert einzelner Kompetenzen für die Bewältigung veränderter Arbeitsanforderungen



Quelle: Stand der Sensibilisierung von Unternehmen für informell erworbene Kompetenzen (Unternehmensbefragung des f-bb 2009)

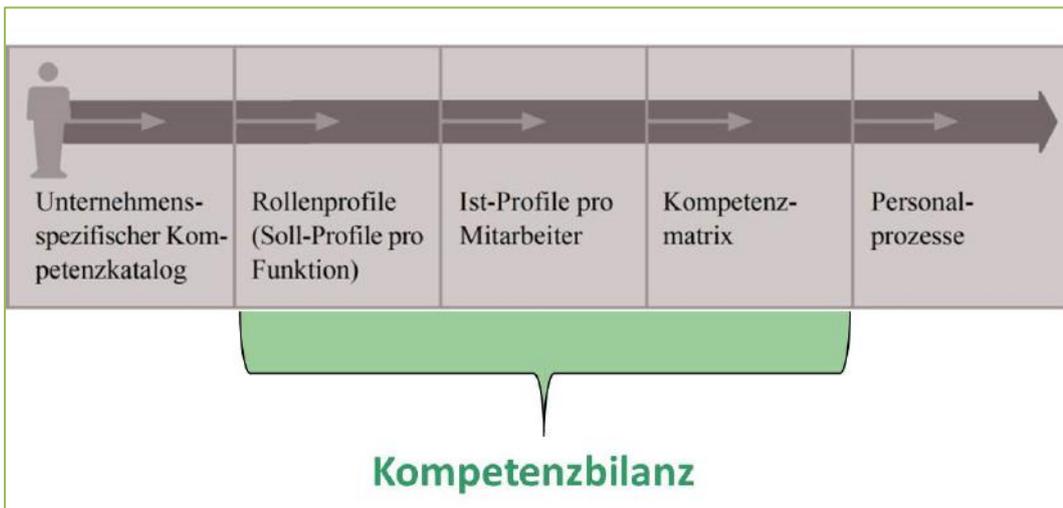
2.1.1.2 Nutzen des Kompetenzmanagements für das Unternehmen

Die systematische Erfassung des betrieblichen Kompetenzbestands und -bedarfs macht Handlungsbedarf und Schwachstellen sichtbar, deren gezielte Bearbeitung Nutzeffekte auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen Dimensionen hervorbringen kann, z.B.:

- Identifikation und Erschließung brachliegender Potenziale
- Schließen von Kompetenzlücken
- Verbesserung des internen Know-how-Transfers
- Erhöhung der Einsatzflexibilität der Mitarbeiter/innen
- individuelle Laufbahnplanung
- Anerkennung informell erworbener Kompetenzen
- Steigerung der Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen

2.1.1.3 Bausteine des Kompetenzmanagements

Der Kompetenzmanagementprozess gliedert sich in fünf Bausteine:



- Am Anfang steht die Erstellung eines **Kompetenzkatalogs**, der die betriebspezifischen Leistungsanforderungen abbildet.
- Er ist das Fundament für die Entwicklung von aufgabenbezogenen **Anforderungsprofilen** (Soll-Profilen)
- und mitarbeiterbezogenen **Kompetenzprofilen** (Ist-Profilen).
- Das Verhältnis von Soll und Ist wird in einer **Kompetenzmatrix** abgebildet.
- Die Erkenntnisse über die Differenzen von Soll und Ist fließen in gezielte **Personalprozesse** zu ihrer Bearbeitung

Die Basis: Der betriebliche Kompetenzkatalog

Der Kompetenzkatalog bildet ab, was ein Unternehmen können muss, um seine Ziele aktuell und künftig zu erreichen. Selbstverständlich kann solch eine Kompetenzanalyse auch für eine eigene Abteilung durchgeführt werden.



Die einzelnen Kompetenzen (persönliche, sozial-kommunikative, methodische und fachliche) werden mit Verhaltensbeschreibungen unterlegt, die die betriebs-spezifischen Anforderungen genau erfassen und so ein einheitliches Verständnis der jeweiligen Kompetenz sicherstellen. Dazu werden zunächst Unterkategorien gebildet. Für sozial-kommunikative Kompetenz können dies beispielsweise sein:

- Durchsetzungsvermögen
- Motivationsfähigkeit
- Verhandlungsgeschick
- Kundengewinnung

Dazu ist es notwendig, dass alle Kompetenzen auch mit konkreten Beispielen, wie „kann Gespräche leiten“ oder „kann überzeugen“ hinterlegt sind.

Wichtig:

Diese Kompetenzen sind je nach Position und Hierarchiestufe in unterschiedlicher Ausprägung erforderlich. Während z.B. für einen Mitarbeiter am Band Verhandlungsgeschick keine Rolle spielt, ist dies für Vertriebsmitarbeiter eine zentrale Kompetenz.

Daher müssen für die einzelnen Kompetenzen verschiedene Niveaustufen festgelegt werden, so z.B.

- 0 = keine Kenntnisse
- 1 = Kennen
- 2 = Können
- 3 = Beherrschen
- 4 = Experte



2.1.1.4 Die Kompetenzbilanz

Die Kompetenzbilanz bildet das „Herzstück“ des Kompetenzmanagements. In ihr werden Soll-Profile von Tätigkeiten und Ist-Profile von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern erstellt und miteinander verglichen. Die Ergebnisse werden in einer Kompetenzmatrix zusammengefasst, die einen Überblick über den Kompetenzstand der analysierten Einheit bietet – sei sie eine Gruppe, eine Abteilung oder das gesamte Unternehmen.

Schritte der Kompetenzbilanz

①	②	③
Soll-Analyse	Ist-Analyse	Soll-Ist Vergleich
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Festlegung der Gruppe oder Abteilung ▪ Identifizierung der Soll-Kompetenzen auf Basis auszuführender Tätigkeiten (durch einzelne Führungskräfte) ▪ Ergebnis: Matrix (benötigte Kompetenzen zur Ausübung der Tätigkeiten) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identifizierung der IST-Kompetenzen: <ul style="list-style-type: none"> a. aus Sicht der Mitarbeiter b. aus Sicht der Führungskräfte ▪ Ergebnis: Matrix (IST- Kompetenzen) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Feststellung der Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Analyse ▪ Abweichungen zeigen den Weiterbildungsbedarf für bestimmte Funktionen / Arbeitsplätze im Unternehmen ▪ Ergebnis: Übersicht Weiterbildungsbedarf (z.B. Lehrgang)

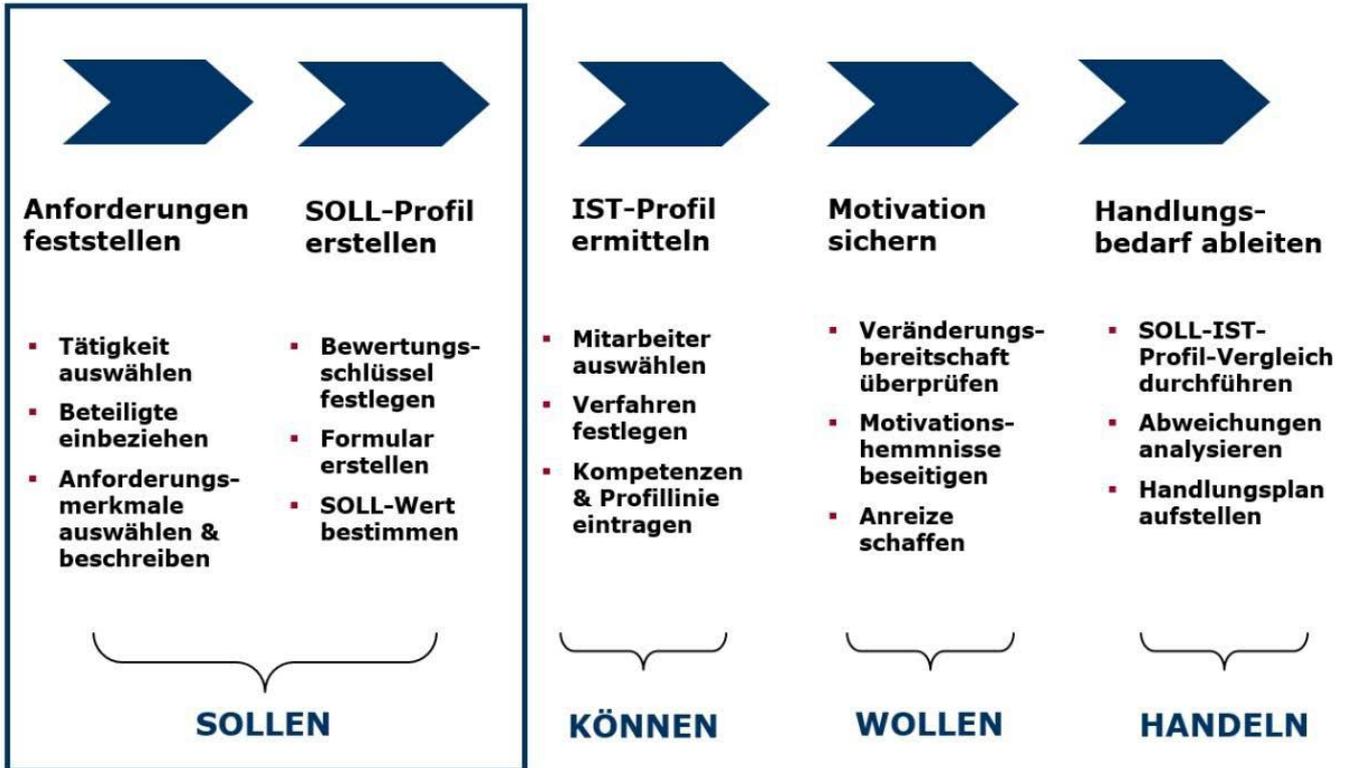
Hinter den drei Schritten der Kompetenzbilanz stehen folgende Fragen:

- Soll-Analyse: Welche Kompetenzen benötigt ein Mitarbeiter für die Ausübung der Funktion/Stelle?
- Ist-Analyse: In welchem Ausmaß verfügt der Mitarbeiter über die erforderlichen Kompetenzen?
- Soll-Ist-Vergleich: Wo gibt es relevante Abweichungen zwischen dem Soll- und dem Ist-Profil?

2.1.2 Instrumente

2.1.2.1 Kompetenzmanagement einführen

Systematisches Vorgehen bei der Einführung eines Kompetenzmanagements



2.1.2.2 Ein Soll-Profil erstellen („Anforderungsprofil“)

Zweck und Vorgehen

Zweck:

- Anforderungsprofile („Soll-Profile“) dienen dazu, die im Unternehmen aktuell und künftig erforderlichen Kompetenzen zu ermitteln.

Vorgehen:

- Der Bedarf an Kompetenzen hängt ab von den Anforderungen des Arbeitsplatzes, bezogen auf die Unternehmensziele bzw. die Kundenanforderungen.
- Einzubeziehen sind die an den Arbeitsprozessen Beteiligten sowie einschlägige Dokumente wie z.B. Stellenausschreibungen/ Anforderungsprofile, Leistungsbeurteilungen.
- Die verbindliche, schriftlich fixierte organisatorische Eingliederung einer Stelle im Betrieb hinsichtlich ihrer Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten bildet eine der Grundlagen für die Erstellung von Anforderungsprofilen.

Schwierigkeiten:

- Exakte Ermittlung der erfolgskritischen Fähigkeiten
- Operationalisierung der erfolgskritischen Fähigkeiten

Instrumente:

- siehe Folgeseiten

Das Soll-Profil Schritt für Schritt

I. Anforderungsmerkmale festlegen

1. Legen Sie die Anforderungsmerkmale in den vier Kompetenzbereichen fest.
2. Beschreiben Sie die Anforderungsmerkmale, die
 - a) repräsentativ für die Tätigkeit,
 - b) erfolgsrelevant
 - c) verhaltensorientiert und
 - d) beobachtbar/beurteilbar sind.

Persönliche,
sozial-kommunikative,
methodische und
fachliche Kompetenzen

Beschränken Sie sich dabei auf die wesentlichen Anforderungsmerkmale!

II. Leitfragen formulieren

Um die Anforderungsmerkmale mittelfristig festlegen zu können, sollten sich die Unternehmensverantwortlichen Fragen nicht nur zum aktuellen, sondern auch zum zukünftigen Kompetenzbedarf im Unternehmen stellen. Erst damit wird das Unternehmen zukunftssicher!

Zur Ermittlung der unterschiedlichen Anforderungsmerkmale können folgende Fragestellungen helfen.



Zum aktuellen Kompetenzbedarf:

- Welche Tätigkeit(en) beinhaltet der Arbeitsplatz?
- Welche Aufgaben sind damit verbunden?
- Welche Kompetenzen sind dafür erforderlich?

Zum künftigen Kompetenzbedarf:

- Welche inner- und außerbetrieblichen Veränderungen sind zu erwarten?
- Wie verändern sich dadurch die Anforderungen an die Mitarbeiter?
- Welche fachlichen und überfachlichen Kompetenzen sind erforderlich?



III. Betrieblichen Kompetenzbedarf beachten

Neben dem aktuellen und zukünftigen Kompetenzbedarf im Unternehmen selbst muss jedes Unternehmen auch externe und interne Einflüsse auf den betrieblichen Kompetenzbedarf berücksichtigen:

Betrieblicher Kompetenzbedarf: Externe Einflüsse

konjunkturell & saisonal

- Veränderungen auf den Kapital- und Absatzmärkten
- internationale Krisen
- saisonale Schwankungen

strukturell

- Gesetzgebung (z.B. AGG, ATZ)
- Konkurrenzsituation
- Organisatorische Innovationen

gesellschaftlich

- Wertewandel
- Umweltsensibilität
- Diversity Management
- demografische Veränderungen

technologisch/prozessbezogen

- Innovationsrate und -geschwindigkeit
- Kundenanforderungen



Betrieblicher Kompetenzbedarf: Interne Einflüsse

Unternehmensstrategie

- Expansion/Schrumpfung
- Fusion / Outsourcing/Insourcing
- Produktionskonzept (z.B. Taylorismus vs. Teamkonzepte)
- Wettbewerbsstrategie (z.B. Kosten- vs. Innovationsführerschaft)

Beschäftigungsstrategie

- Zusammensetzung der Belegschaft (abhängig von Produkten, Technologien, Arbeitsmarkt usw.)
- Mix aus Kern- und Randbelegschaften (z.B. Anteil Zeitarbeiter)
- Langfristige /kurzfristige Bindung

Personalstrategie

- Personalentwicklung vs. Personalbeschaffung

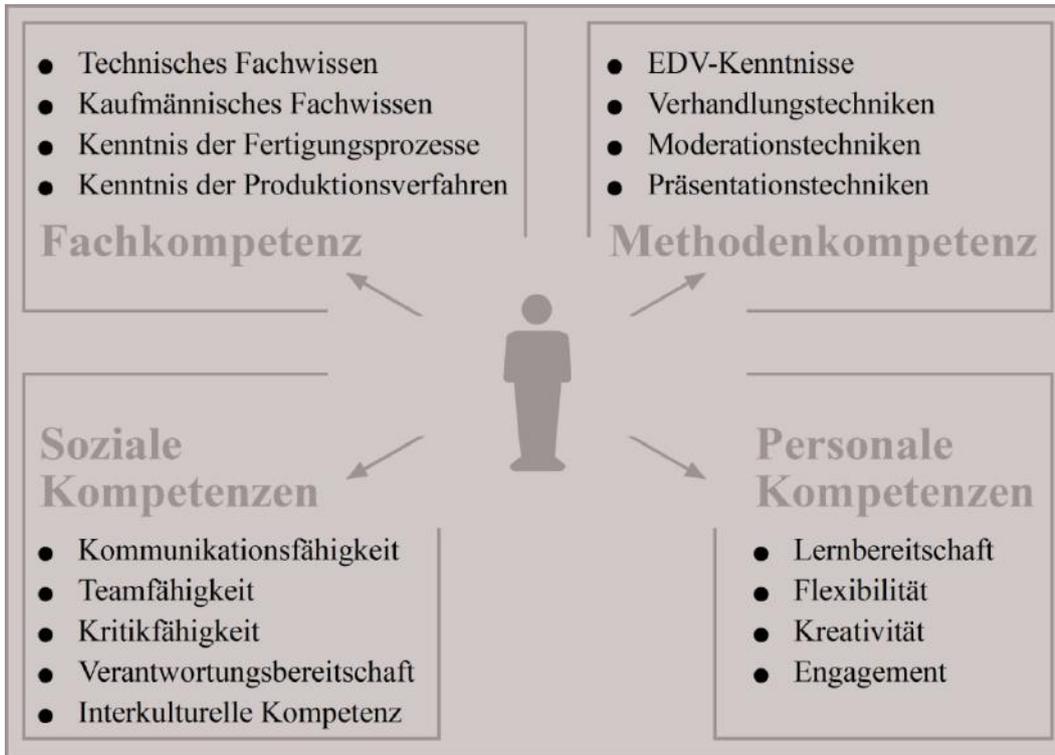


Leitfragen zur Ermittlung betrieblich benötigter Kompetenzen

Die folgenden Leitfragen helfen Ihnen dabei, die im Unternehmen aktuell und künftig benötigten Kompetenzen zu ermitteln:

- Welche gesellschaftspolitischen Entwicklungen wirken sich auf das strategische Personalmanagement aus? (z.B. demografische Entwicklung, gesetzliche Änderungen etc.)
- Welche Veränderungen der Märkte sind in den nächsten Jahren zu erwarten und wie werden sie sich voraussichtlich auf das Unternehmen auswirken? (z.B. steigende Anzahl von Wettbewerbern aus Fernost)
- Welche technischen, organisatorischen und personellen Veränderungen sind geplant, bzw. notwendig? (z.B. bei Fusionen, Zukauf, Outsourcing)
- Welche Veränderungen hinsichtlich der arbeitsplatzbezogenen Flexibilität sind geplant, um den Markt- und Kundenanforderungen auf wirtschaftliche Weise gerecht zu werden? (z.B. neue Anforderungen an Stellvertreter-Funktionen)
- Welche Anforderungen an die fachliche und überfachliche Qualifikation, das Verhalten und die persönlichen Eigenschaften der Mitarbeiter/innen werden heute und in Zukunft gestellt? (z.B. wegen Erschließung neuer Märkte)
- Welche aktuellen Probleme bestehen im Unternehmen/ im Bereich/ in der Abteilung?
- Welche Konsequenzen für die Kompetenzen der Mitarbeiter/innen ergeben sich aus den Anforderungen und Problemen? (z.B. Erwerb neuer Fach- oder Führungskompetenz, Coaching-Bedarf)

Der Kompetenzkatalog als Grundlage



Zu hinterlegen mit **Verhaltensbeschreibungen** und **Niveaustufen**, z.B.:

0 = Keine Kenntnisse • 1 = Kennen • 2 = Können • 3 = Beherrschen • 4 = Experte

Die Stellenbeschreibung als Grundlage

Eine Stellenbeschreibung ist ...

- eine verbindliche, schriftlich fixierte organisatorische Eingliederung einer Stelle im Betrieb hinsichtlich ihrer Ziele, Aufgaben, Kompetenzen und Pflichten
- eine der Grundlagen für die Erstellung von Anforderungsprofilen

Eine Stellenbeschreibung beinhaltet ...

- die hierarchische Einordnung
- eine Tätigkeitsbeschreibung:
 - Zielsetzung (Hauptaufgabe) der Stelle
 - Aufgaben (Führungsaufgaben, Fachaufgaben, besondere Aufgaben und personenbezogene Aufgaben)
 - Kompetenzen und Pflichten
 - Anforderungen an den Stelleninhaber
 - Zusammenarbeit mit anderen Stellen
- Leistungskriterien, Messpunkte für Leistungsüberprüfung

Formulierungsbeispiele für Anforderungen

Planung:

Kann die Dauer der Erledigung von Aufgaben richtig einschätzen; plant die Reihenfolge auf Basis von Wichtigkeit und Abhängigkeiten und bedenkt notwendige Ressourcen

Problemlösung:

Erkennt und strukturiert neue Aufgabenstellungen; sammelt relevante Informationen; entwickelt Lösungskonzepte unter der Berücksichtigung von Einflussfaktoren und deren Wechselwirkung

Zielorientierung:

Verfolgt im Einklang mit der geschäftspolitischen Zielrichtung anspruchsvolle und erreichbare Ziele ausdauernd und mit Nachdruck

Teamfähigkeit:

Handelt kollegial und lösungsorientiert gemeinsam mit anderen; bringt eigene Impulse ein; ist wertschätzend gegenüber unterschiedlichen Bedürfnissen und Meinungen; kann konstruktiv zwischen verschiedenen Positionen vermitteln

Lern- und Kritikfähigkeit:

Passt sich neuen Anforderungen gut an; findet sich in neuen Problemlagen schnell zurecht; ist bestrebt dazuzulernen; akzeptiert Kritik; überdenkt eigene Positionen; nutzt Feedback zur Verbesserung der eigenen Arbeitsweise

Belastbarkeit:

Zeigt auch bei schwierigen Aufgabenstellungen und ungünstigen Ausführungsbedingungen eine stabile und konstante Leistung; reagiert auch in Stresssituationen mit durchdachten Handlungen und konstruktiv

Nach Einbeziehung all dieser Einflüsse und der Beantwortung der zentralen Fragen kann nun ein umfassendes Soll-Profil erstellt werden.

Beispiel für ein Soll-Profil

Ein Soll-Profil kann folgendermaßen aussehen:

Anforderungsmerkmale	Spezifikation der Kenntnisse bzw. Fähigkeiten	Level I Grund- kenntnisse	Level II Gute Kenntnisse	Level III Sehr gute Kenntnisse	Level IV Weit überdurch- schnittliche Kenntnisse
Fachliche Kompetenzen	Deutschkenntnisse in Wort und Schrift		■		
	Mathematische Kenntnisse			■	
	Fachliche Kenntnisse			■	
Methodische Kompetenzen	Bedienen der Maschinen				■
	Überwachen des Betriebsablaufs			■	
	Instandhaltung der Maschine				■
	Zusammenfügen von Teilen			■	
	Entgraten/Glätten/Schleifen v. Prod.			■	
	Schweißen von Teilen/Produkten			■	
	Sortieren/Verpacken von Teilen		■		
	Qualitätsprüfung (Sichtprüfung)				■
	Dokumentieren/Rückmelden				■
Persönliche Kompetenzen	Teamfähigkeit			■	
	Problemlösungsfähigkeit			■	
	Belastbarkeit			■	

Dazu werden die einzelnen Kompetenzen und die dazugehörigen Kenntnisse und Fähigkeiten in eine Tabelle eingetragen. Je nach Position und Hierarchiestufe der jeweiligen Stelle wird anschließend für jeden einzelnen Bereich das Niveau festgelegt, das die Person, welche diese Position innehat, besitzen muss.

Checkliste: Erstellung eines Soll-Profiles

<p style="text-align: center;">Bearbeitungsstand</p> <p>Arbeitsschritt</p>	 erledigt	 in Arbeit	 steht aus
1. Die Beteiligten wurden informiert.			
2. Die tätigkeitsrelevanten Anforderungsmerkmale wurden ausgewählt und eindeutig beschrieben.			
3. Ein einheitlicher Bewertungsschlüssel wurde festgelegt.			
4. Die Soll-Werte wurden definiert und das Anforderungsprofil erstellt.			

Ein Sollprofil als Mitarbeiter/in erstellen (Selbstbewertung)

Leitfragen:

- ➔ Welche **Anforderungen** werden an meinem künftigen Arbeitsplatz/in meinem künftigen Tätigkeitsbereich an mich gestellt?
- ➔ Welche **Kenntnisse und Fähigkeiten** muss ich dafür haben?

Vorgehen:

- Schreiben Sie auf, welche Tätigkeiten Sie künftig gerne ausüben würden.
- Formulieren Sie, welche Kompetenzen Sie dafür benötigen.

Tätigkeiten	Kompetenz

- Ordnen Sie diese Kompetenzen den Kategorien zu und schätzen Sie dazu Ihr Kompetenzniveau ein.

Fachliche Kompetenzen					Methodische Kompetenzen					Sozial-kommunikative Kompetenzen					Persönliche Kompetenzen				

- Geben Sie Ihrer Führungskraft das Soll-Profil (ohne die Einschätzung Ihres Kompetenzniveaus).
- Die Führungskraft überprüft und ergänzt ggf. das Soll-Profil und schätzt den jeweiligen Erfüllungsgrad (Niveaustufe) ein.
- Dann treffen Sie sich zu einem Kompetenzdialog.

Einen persönlichen Ziel- und Entwicklungsplan erstellen (als Mitarbeiter/in)

Ein Verfahren, das sich bei der Karriereplanung bewährt hat, ist die Erarbeitung eines persönlichen Ziel- und Entwicklungsplanes. Dabei haben Sie es nicht einfach mit einem Fragenkatalog mit standardisierten Antworten zu tun, sondern Sie sind gefordert, sich zu bestimmten Fragenkomplexen eigenständig Gedanken zu machen und die Ergebnisse Ihrer Überlegungen in eigenen Worten aufzuschreiben. Das Schreiben zwingt Sie, intensiver nachzudenken und sich verbindlicher festzulegen.

Um Ihren persönlichen Ziel- und Entwicklungsplan zu erstellen, sind im Wesentlichen drei Schritte notwendig:

- die Standortbestimmung
- die Zielfindung
- der Entwicklungsplan

Der folgende Fragenkatalog (ab der nächsten Seite) soll Ihnen Denkanstöße dazu geben. Es ist also nicht unbedingt notwendig, dass Sie ihn Frage für Frage abarbeiten. Überlegen Sie sich, welche Fragen für Sie relevant sind, und ergänzen Sie ggf. den Katalog durch Fragen, die sich aus Ihrer spezifischen beruflichen und privaten Situation ergeben.

Um Ihren Plan realistisch zu gestalten, ist es notwendig, die objektiven Bedingungen, mit denen Sie es zu tun haben, jeweils mitzubedenken, z.B.: „Lassen sich meine Ziele mit den gegebenen Mitteln und Möglichkeiten realisieren?“, „Lassen sie sich mit den sonstigen Lebensumständen vereinbaren?“, „Welche objektiven Hindernisse stehen meinen Plänen entgegen?“ etc.

Quelle: http://www.dripartner.de/WE_Lernsystem/Daten/0_se_bas_a.htm

I. Standortbestimmung

Über welche berufs-/karriererelevanten **Qualifikationen/Erfahrungen** verfüge ich?

Wo war ich in meiner bisherigen beruflichen Laufbahn **erfolgreich**?
Welche Gründe gab es aus meiner Sicht dafür?

Wo hatte ich Probleme oder **Misserfolge** zu verzeichnen?
Welche Gründe gab es aus meiner Sicht dafür?

Wo bin ich in meinem beruflichen Werdegang auf **Widerstände** gestoßen, und
wie bin ich damit jeweils umgegangen?

Welche Arbeiten liegen mir besonders?

Welche Arbeiten führe ich nur **ungern** aus?

Was liegt mir mehr: **Selbstständiges** Arbeiten oder die Ausführung von
Anweisungen?

Wo liegen meine besonderen Fähigkeiten und Begabungen? Was sind meine
Stärken?

Mit welchen Anforderungen komme ich gewöhnlich nicht klar? Wo liegen meine
Schwächen?

II. Zielfindung

Wie sieht die **berufliche Tätigkeit** aus, die mir Spaß machen würde und in die ich mich voll einbringen könnte?

Welche Vorstellungen habe ich von meinem **idealen Arbeitsplatz**?

Welche **Aufgaben** beinhaltet meine Wunschposition? Welche Verantwortungen, Kompetenzen und Entscheidungsspielräume sind mit ihr verbunden?

Welche **Ziele** möchte ich kurzfristig (z.B. innerhalb der nächsten zwei Jahre) realisieren?

Welche **berufliche Position** möchte ich mittel- und langfristig erreichen?

Sind meine Zielsetzungen angesichts der beruflichen Erfahrungen, Qualifikationen und Kompetenzen, über die ich verfüge, wirklich **realistisch**?

III. Entwicklungsplan

*Passen die Ergebnisse meiner Selbstanalyse zu der angestrebten beruflichen Position? - An welchen Punkten liegen **Differenzen** vor?*

*Welche Möglichkeiten gibt es, um von mir festgestellte **Schwächen abzubauen**?
Wo sollte ich konkret ansetzen?*

*Welche Maßnahmen fallen mir ein, um meine Stärken auszubauen und vorhandene **Kompetenzen weiterzuentwickeln**?*

*Welche **Angebote** kann ich (während der Arbeitszeit im Unternehmen und in meiner Freizeit) sinnvoll für meine Kompetenzentwicklung nutzen?*

*Wie viel **Zeit und Energie** bin ich bereit aufzubringen, um meine Ziele zu erreichen?*

*Wo setze ich angesichts meiner sonstigen Interessen und Verpflichtungen die **Prioritäten** innerhalb meiner To-do-Liste?*

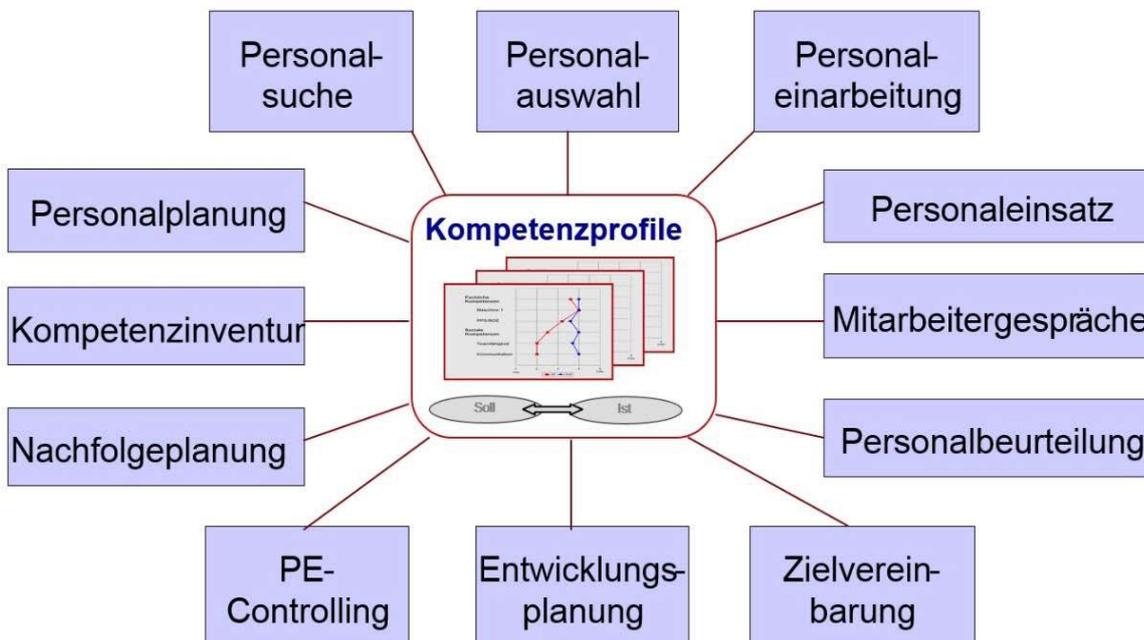
2.1.2.3 Ein Ist-Profil erstellen („Kompetenzprofil“)

Zweck und Vorgehen

Zweck:

- Ist-Profile („Kompetenzprofile“) dienen dazu, die im Unternehmen vorhandenen Kompetenzen zu ermitteln. Dies geschieht auf Basis der zuvor festgelegten Soll-Kompetenzen („Anforderungsprofil“).
- Kompetenzprofile können eine zentrale Rolle in der Personalarbeit insgesamt spielen:

Kompetenzprofile als zentrales Instrument der Personalarbeit



Vorgehen:

- Die Führungskräfte (Fremdbewertung) und Mitarbeiter (Selbstbewertung) schätzen jeweils aus Ihrer Sicht den Grad der vorhandenen Kompetenzen ein.
- Die Ergebnisse werden in einem Mitarbeitergespräch zusammengebracht und in einer Übersicht festgehalten.

Das Ist-Profil Schritt für Schritt

I. Fremd- und Selbstbewertung der Kompetenzen

In der Praxis hat es sich bewährt, sowohl eine Fremdbewertung als auch eine Selbstbewertung durchzuführen. Bezugspunkte sind die Arbeitsplätze und deren Anforderungen an die Mitarbeiter/innen heute und morgen. Besonders wichtig ist, dass auch Kompetenzen, die über die formal dokumentierten Qualifikationen hinausgehen dokumentiert werden. Um die Kompetenzen Ihrer Mitarbeiter/innen zu bestimmen, orientieren Sie sich an den Anforderungsmerkmalen des Soll-Profiles.

Für die Fremd- und Selbstbewertung gewichten der betroffene Mitarbeiter (Selbsteinschätzung) und dessen Führungskraft (Fremdeinschätzung) die Kompetenzen des Mitarbeiters. Dabei werden wieder verschiedene Niveaustufen verwendet:

0= keine Kenntnisse

1= Kennen

2= Können

3= Beherrschen

4= Experte



Im Anschluss an die Fremd- und Selbstbewertung werden die beiden Einschätzungen in einem Mitarbeitergespräch zu einer Ist-Bewertung zusammengebracht.

II. Kritische Faktoren bei der Bestandsaufnahme

Ermittlung von Kompetenzen bei Un- und Angelernten:

- Der Großteil der Kompetenzen dieser Mitarbeiter wurde im Laufe ihres Arbeitslebens informell erworben.
- Eine Orientierung an formal erworbenen Abschlüssen ist kaum möglich. Die vorhandenen Kenntnisse sind in der Regel weder zertifiziert noch dokumentiert.

Wissenspotenziale bei langjährigen Mitarbeitern:

- Unternehmensspezifisches, organisationales Wissen und durch langjährige Betriebszugehörigkeit erworbene Kompetenzen haben einen wesentlich höheren Stellenwert als vor langer Zeit formal erworbene Kenntnisse.
- Das Expertenwissen der langjährigen Mitarbeiter ist in der Regel im Unternehmen nicht dokumentiert und kann auch formal nicht erworben werden.

Beispiele Fremdbewertung

Im Folgenden finden Sie Fremdbewertungsbeispiele aus den Bereichen Wissen, Fertigkeiten, Sozialkompetenz, Selbstkompetenz und Methodenkompetenz.

Wissen

Wissen	Beispiel	Stufe
Die Mitarbeiterin verfügt über sehr gute Kenntnisse der Reiseplanung und Reisekostenabrechnung	Alle Dienstreisen, die im letzten Jahr organisiert wurden, verliefen problemlos. Sie hat immer die beste Zug- und Flugverbindungen gefunden. Dabei achtet sie immer auf die Kosten. Die Reisekostenabrechnungen sind immer korrekt.	4
Die Mitarbeiterin besitzt gute Kenntnisse über das Finanz- und Rechnungswesen.	Sie überwacht Zahlungstermine. Sie dokumentiert Kosten und erfasst sachgerecht Belege. Sie kontrolliert Eingangsrechnungen und erstellt Ausgangsrechnungen. Es kommt manchmal vor, dass die Ausgangsrechnungen nicht korrekt erstellt werden.	3
Der Mitarbeiter hat Kenntnisse über Access Bank.	Er ist in der Lage, neue Kundendaten in die Access Bank einzutragen.	2

Fertigkeiten

Fertigkeit	Beispiel	Stufe
Der Mitarbeiterin ist der Lage, die Kenntnisse des Kommunikationstrainings am Telefon anzuwenden.	Sie ist immer freundlich und offen am Telefon. Ich erhalte von Kunden oft eine positive Rückmeldung.	4
Der Mitarbeiter kann den Gabelstapler und das Regalfahrzeug bedienen.	Er lagert die Güter mithilfe von Gabelstaplern, Brückenkranen oder automatischen Förder- oder Sortieranlagen fachgerecht ein. In Hochregallagern bedient er spezielle Regalfahrzeuge.	2
Der Mitarbeiter kann die Anlagen der elektrischen Energieversorgung sowie elektrische Sicherheits- und Überwachungseinrichtungen in Betrieb nehmen.	Er reinigt und pflegt Anlagen, stellt Fehler fest, sucht nach Störungen und führt Messungen durch. Er ist in der Lage, Zustand und Arbeitsweise elektrischer Betriebsmittel und Anlagenteile zu prüfen.	3

Sozialkompetenz

Sozialkompetenz	Beispiel	Stufe
Die Mitarbeiterin ist teamfähig.	Sie kommuniziert erfolgreich mit Kunden und Kollegen am Telefon, persönlich und schriftlich. Sie betreut Kunden bei Veranstaltungen und kann sich sehr gut an verschiedene Situationen anpassen.	4
Die Mitarbeiterin ist konflikt- und kritikfähig.	Sie ist in der Lage, mit der Kritik umzugehen. Sie nimmt Kritik an und bleibt bei ihrer Reaktion sachlich. Sie versucht kooperativ zu sein und Konflikte zu lösen, indem sie zuhört und nach Lösungen sucht.	3
Der Mitarbeiter ist in der Lage, bei Fragen oder Problemen Kollegen oder Vorgesetzte um Hilfe zu bitten.	Er testet verschiedene Baugruppen nach der Montage. Bei Problemen holt er sich oft einen Rat oder Hilfe von Kollegen aus anderen Abteilungen.	4

Selbstkompetenz

Selbstkompetenz	Beispiel	Stufe
Der Mitarbeiter übernimmt die Verantwortung für sein Handeln.	Er ist in der Lage, sein Handeln zu analysieren und zu bewerten, und er nimmt Rücksicht auf Kollegen und Situationen.	3
Der Mitarbeiter ist sehr zuverlässig.	Die Ziele, die er für sich und sein Team täglich setzt, werden immer verfolgt und erreicht. Er berichtet mir, dass er täglich eine Besprechung mit seinem Team durchführt, bei der er die Ziele und Strategien erklärt und seine Mitarbeiter motiviert.	4

Methodenkompetenz

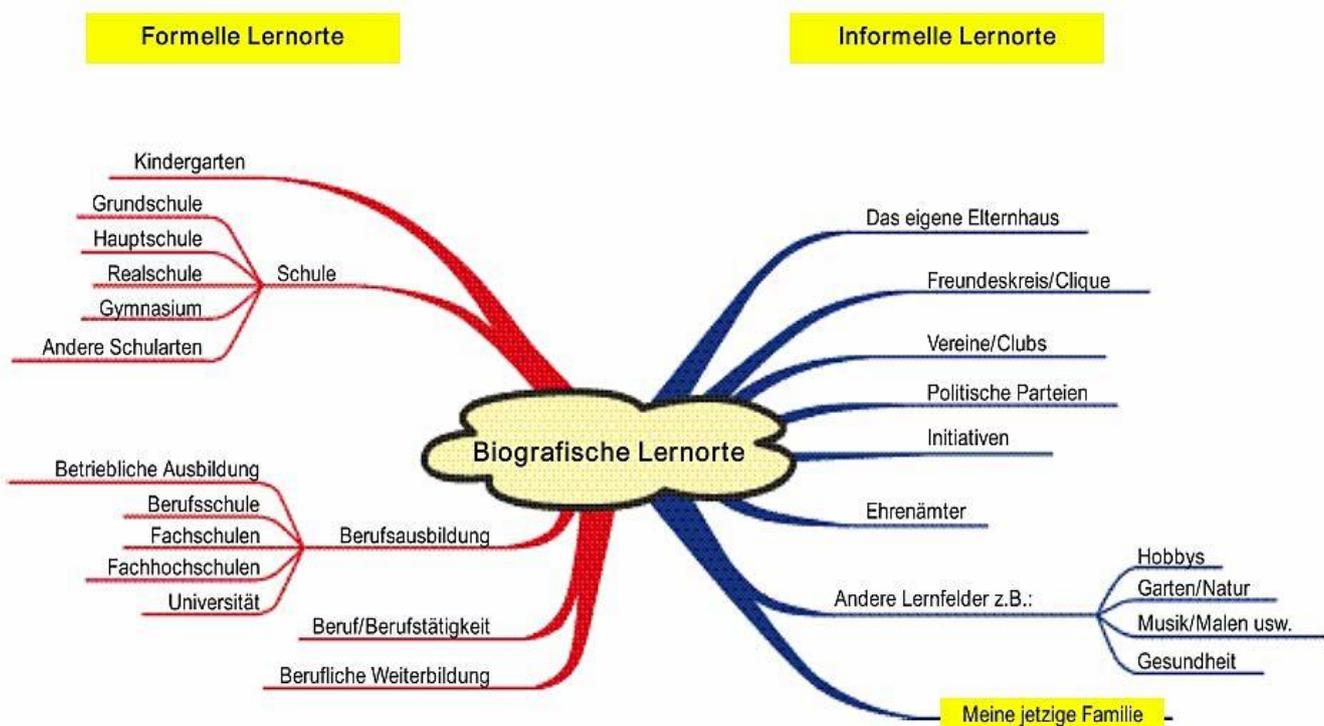
Methodenkompetenz	Beispiel	Stufe
Die Mitarbeiterin besitzt Analysefähigkeit.	Bei der Terminplanung ist sie in der Lage, die Ziele und Erwartungen der Geschäftsleitung zu analysieren. Sie hat z.B. gestern erkannt, dass es einen Terminkonflikt gab, und hat mich darauf aufmerksam gemacht.	3
Die Mitarbeiterin kann eine tägliche Teambesprechung organisieren.	Sie ist in der Lage, Teilnehmer einzuladen, Tischvorlagen für die Teambesprechung auszudrucken und Bewirtung zu bestellen.	2
Die Mitarbeiterin beherrscht viele Arbeitstechniken im Bereich „Office Management“.	Das Ablagesystem meiner Reisekostenabrechnungen, das von der Mitarbeiterin erstellt wurde, ist gut strukturiert. Sie arbeitet effizient, indem sie mir sehr schnell verschiedene Informationen z verschiedenen Reisen beschaffen kann.	4
Der Mitarbeiter kann effizient arbeiten.	Bei seinen täglichen Aufgaben ist er immer konzentriert und zielorientiert. Er bleibt fachlich auf dem Laufenden und bemüht sich, sein Fachwissen kontinuierlich durch Weiterbildungsmaßnahmen zu ergänzen und zu vertiefen, um sich an neue Entwicklungen anzupassen.	3

Eigenes Mitarbeiter-Kompetenzprofil erstellen (Selbsteinschätzung)

Woher kommen meine Fähigkeiten bzw. Kompetenzen?

Kompetenzen sind Fähigkeiten, die im Laufe des Lebens in einer Vielzahl von oft ganz unterschiedlichen Lernorten und Erfahrungsfeldern entwickelt werden, denn wir lernen auf verschiedene Weisen und auf verschiedenen Wegen: Neben den formellen Lernorten wie Schule, Ausbildung, Beruf gibt es eine Reihe weiterer Lern- und Erfahrungsfelder, in denen bewusst oder unbewusst neue Fähigkeiten und Fertigkeiten, also Kompetenzen erworben werden. Hierzu zählen u.a. die Familie, die Freunde bzw. die Clique, der Verein, politisches Engagement und die Medien. Nach neuesten Untersuchungen stammen sogar mehr als 70 Prozent unserer erlernten Fähigkeiten aus diesen sogenannten **informellen Lernfeldern**.

Beispiele für Lernorte und Erfahrungsfelder im Lebensverlauf:

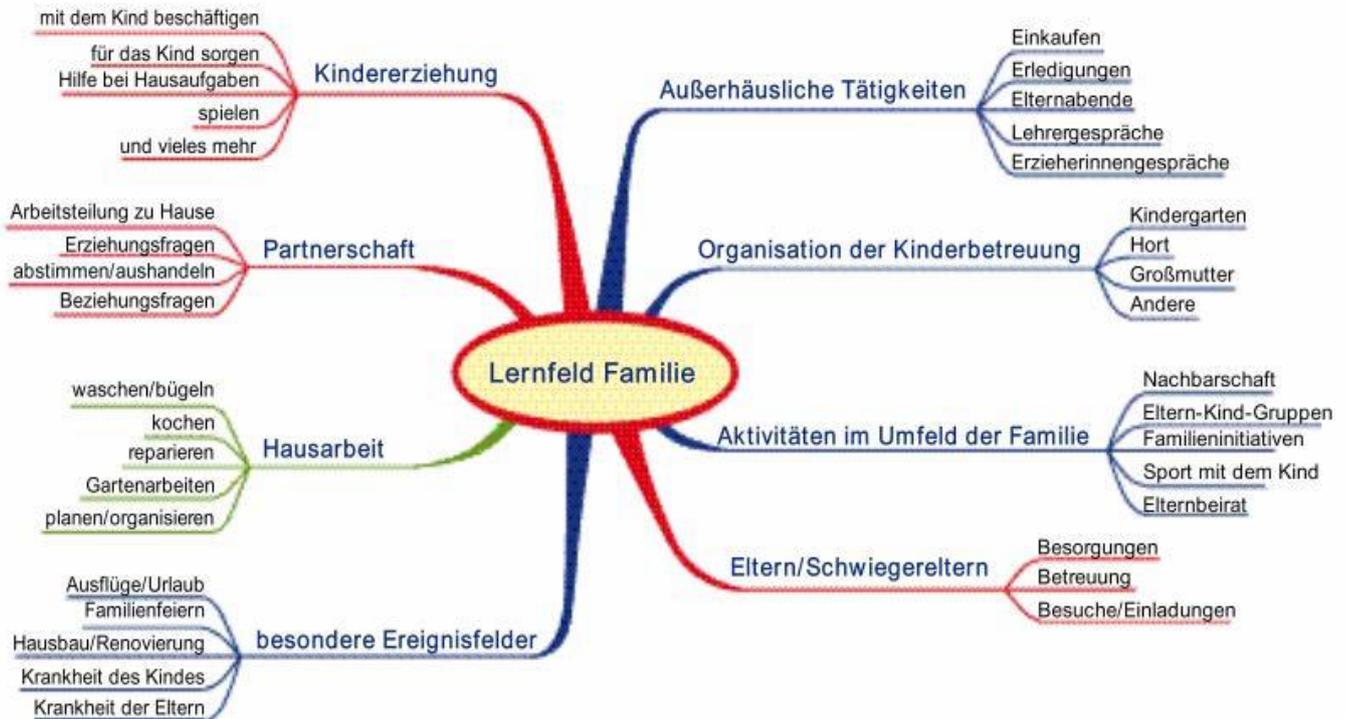


Quelle: KAB Süddeutschlands/Deutsches Jugendinstitut, München („Kompetenzbilanz“)

Kompetenzerwerb findet also statt:

- bei der Sozialisation: Familie, Freunde, Bekannte, Schule, Vereinsleben (z.B. Werte, Normen, etc.)
- durch formales Lernen: Aneignung von Wissen und Zugangsberechtigungen zum Erwerbsleben
- durch nicht-formales Lernen: Lernen außerhalb von Bildungseinrichtungen, z.B. Arbeitsplatz, Verein, VHS, betriebliche Fortbildungen
- durch informelles Lernen: autodidaktisch, durch Beschäftigung mit Hobbys und mit Themen, die uns interessieren
- en passant: zufälliges, nicht beabsichtigtes Aufnehmen und Verarbeiten von Neuem

Lernortbeispiel Familie:



Quelle: KAB Süddeutschlands/Deutsches Jugendinstitut, München („Kompetenzbilanz“)

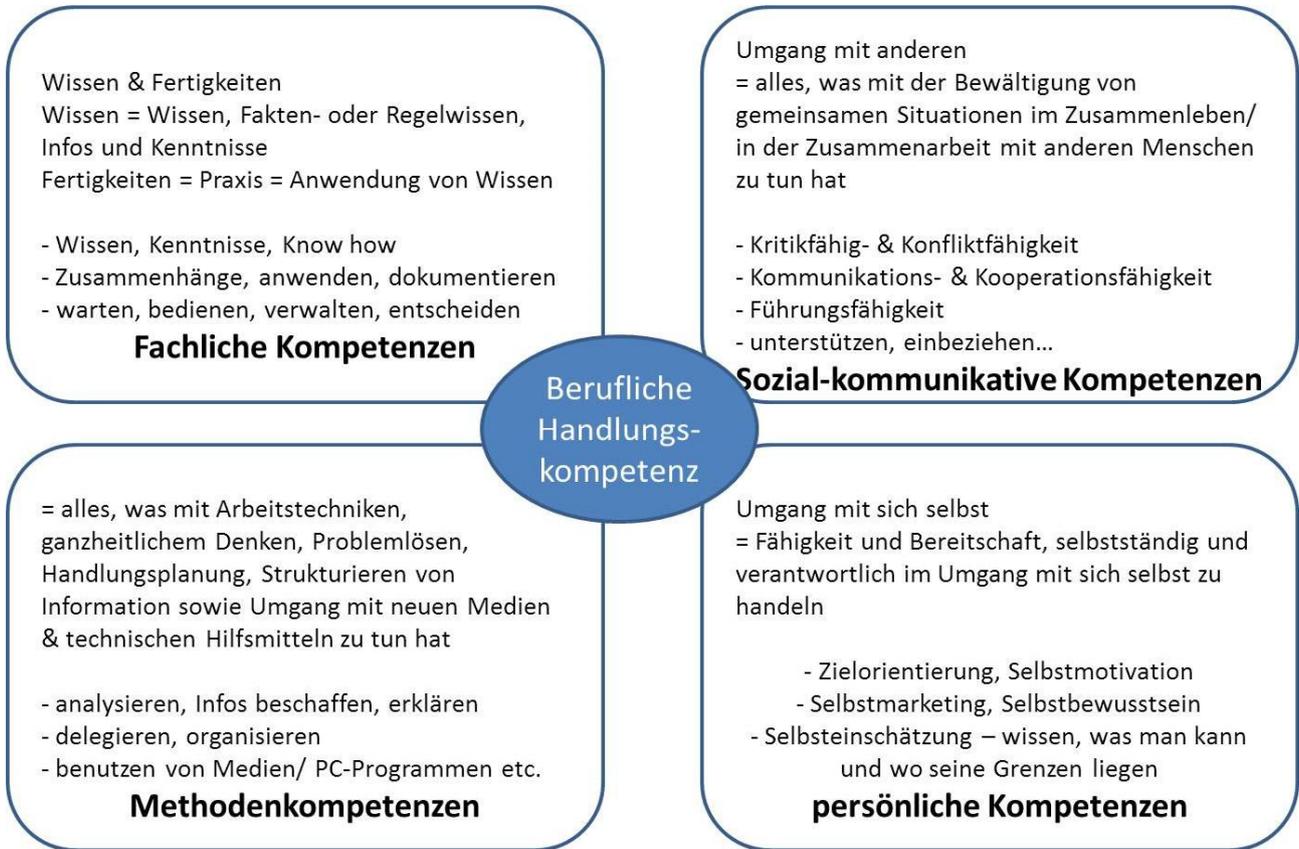
Informell erworbene Kompetenzen sichtbar machen

Um Ihre persönlichen Stärken im Ganzen kennenzulernen und nutzbar zu machen, müssen Sie – ergänzend zu Ihren formal erworbenen Kompetenzen – auch Ihre informell und non-formal erworbenen Kompetenzen sichtbar machen.

Machen Sie sich zu diesem Zweck Notizen in folgenden 4 Schritten:

1. **Mein Leben – ein Überblick:** Identifizieren Sie relevante Tätigkeitsbereiche, in denen Sie in Ihrem bisherigen Leben Fähigkeiten, Wissen, Kenntnisse, Fertigkeiten erworben haben.
2. **Meine Tätigkeiten – eine Dokumentation:** Benennen Sie bisher ausgeübte Tätigkeiten; leiten Sie aus ausgewählten Tätigkeitsfeldern Fähigkeiten/ Kompetenzen ab und bewerten Sie sie.
3. **Kompetenzbilanzierung:** Identifizieren Sie Ihre besonderen Stärken und Kompetenzen und ordnen Sie sie den Kompetenzbereichen *fachlich*, *methodisch*, *sozial/kommunikativ* und *personal* zu.
4. **Ziele setzen:** Leiten Sie aus der Kompetenzbilanz konkrete Ziele ab und planen Sie erste Schritte zur Zielerreichung.

Berufliche Handlungskompetenz im Ganzen



Unterscheidung und Verhältnis von „Aufgaben“, „Tätigkeiten“ und „Kompetenzen“

Aufgaben	Tätigkeiten	Kompetenzen
Brötchen backen	<ul style="list-style-type: none"> • Ofen anheizen • Zutaten bereit legen • Teig ansetzen • Rührmaschine befüllen und einschalten • Brötchen formen • Ofen beschicken • Backvorgang überwachen • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • F: Ofen bedienen • F: Backtemperaturen kennen • P: Pünktlichkeit • P: Sorgfalt • P: Sauberkeit



In 4 Schritten zum eigenen Kompetenzprofil

Analysieren Sie hierfür Ihre Tätigkeiten, Kompetenzen und Potenziale in folgenden 4 Schritten. **Vorlagen** für die Bearbeitung dieser Schritte finden Sie auf den danach folgenden Seiten.

1. Schritt:

Sammeln Sie Ihre wesentlichen Aufgaben und (Haupt-)Tätigkeiten. Denken Sie dabei sowohl an den beruflichen als auch an den privaten Bereich. Stellen Sie sich z.B. Fragen wie:

- Was tue ich gerne?
- Was tue ich oft? Wie sieht mein Arbeitsalltag aus?
- Welche Tätigkeiten stehen in meinen Zertifikaten?
- Was unternehme ich in meiner Freizeit?
- Können z.B. auch Auslandserfahrungen, Freiwilliges Soziales Jahr, Bundeswehr etc. relevante Lebensbereiche hierfür sein?

Tipps:

- Es geht darum aufzuschreiben, was Ihnen spontan einfällt. Vielleicht gibt es Überschneidungen von Beruf und Freizeit. Das ist gut so. Vielleicht sind dies Tätigkeiten, die Ihnen wichtig sind, die Ihnen am Herzen liegen oder zu denen Sie einen besonderen Bezug haben.
- Verwenden Sie für Ihre Aktivitäten Tätigkeitswörter, die genaues Tun bezeichnen, wie z.B. reparieren, erstellen, planen, helfen und können. Schreiben Sie statt „Ich bin Elektriker“ besser „Ich installiere elektrische Schaltschränke“.
- Berufliche Tätigkeiten: Denken Sie an eine typische Arbeitswoche. Gehen Sie in Gedanken Tätigkeiten durch, die Ihr Beruf mit sich bringt. Überlegen Sie, was Sie besonders gut können oder besonders gerne tun. Haben Sie in der Vergangenheit Fort- oder Weiterbildungen besucht, bei denen Sie eine Bestätigung, ein Zertifikat oder ein Zeugnis bekommen haben? Besitzen Sie Arbeitszeugnisse, andere Zertifikate oder Teilnahmebescheinigungen? In diesen finden Sie in der Regel genaue Tätigkeitsbeschreibungen aus Ihrer Vergangenheit, die Ihnen bei der Erinnerungsarbeit helfen.

2. Schritt:

Bewerten Sie Ihre Tätigkeiten dann nach folgender Skala:

- Stufe 1: Ich kann es mit Unterstützung anderer.
- Stufe 2: Ich kann es selbständig.
- Stufe 3: Ich kann es auch in neuen Zusammenhängen selbstständig.
- Stufe 4: Ich kann es selbstständig, bewerten und anderen beibringen.

Tipps:

- Zu hohe oder zu niedrige Bewertung? – Seien Sie ehrlich zu sich selbst. Schätzen Sie sich realistisch ein. Trauen Sie sich, bei Tätigkeiten, die Sie besonders gut beherrschen, auch die höhere Bewertungsstufe zu vergeben. Sollten Sie unsicher sein, welche Bewertungsstufe bei einer bestimmten Tätigkeit die richtige ist, haben Sie verschiedene Möglichkeiten: Vielleicht möchten Sie zunächst andere Tätigkeiten bewerten, bei denen es Ihnen leichter fällt, und überspringen zunächst die Bewertung dieser Tätigkeit. Oder Sie fragen Kollegen/Kolleginnen oder Freunde/Freundinnen nach deren Einschätzung. Daraus können sich oftmals sehr gute Gespräche entwickeln, die Vertrauen bilden.
- Führen Sie sich vor Augen: Nicht jeder kann alles gleich gut, und man kann nicht überall perfekt sein. Es ist wahrscheinlich, dass Sie auch Tätigkeiten festgehalten haben, die nicht zu Ihren absoluten Stärken zählen. Bleiben Sie kritisch, aber bewerten Sie auch diese ehrlich! Vielleicht möchten Sie solche Tätigkeiten in Zukunft über die Fort- und Weiterbildung zu Kompetenzen ausbauen. Dann schreiben Sie dies später bei „Berufliche Ziele“ auf.
- Lassen Sie sich Zeit. Überlegen Sie genau, welche Stufe Sie für welche Tätigkeit wählen. Möglicherweise werden Sie im Kompetenzgespräch von Ihrer Führungskraft gefragt, warum Sie diese Bewertungsstufe gewählt haben. Sie haben für jede Tätigkeit die Bewertung durchdacht und können auf der Grundlage Ihrer kritischen Reflexion diese Bewertung begründen. Dies vermittelt Selbstvertrauen und spricht für eine realistische Selbstbewertung.

3. Schritt:

Ordnen Sie die Kompetenzart der jeweiligen Tätigkeit zu. Unterscheiden Sie dabei nach Ihren

- Fachkompetenzen i.S.v. Wissen (**WI**)
- Fachkompetenzen i.S.v. Fertigkeiten (**FE**)
- Personalen Kompetenzen i.S.v. Sozialkompetenzen (**SO**)
- Personalen Kompetenzen i.S.v. Selbstkompetenzen (**SE**)
- Methodenkompetenzen (**M**)

4. Schritt:

Damit Sie im Kompetenzgespräch vor allem über Ihre Stärken sprechen können, ordnen Sie alle Tätigkeiten der Stufen 3 und 4 den verschiedenen Kompetenzbereichen zu. Die Tätigkeiten mit der Stufe 1 und 2 sind damit nicht wertlos, sondern eine Herausforderung für Ihre persönliche Weiterentwicklung und werden als Potenziale ausgewiesen.

Hinweis:

Mit einer klaren Vorstellung, wie Ihre beruflichen Ziele aussehen, können Sie im Kompetenzgespräch besser argumentieren und Ihre berufliche Laufbahn günstig beeinflussen. Besonders, wenn die Ziele mit Ihren bisherigen Kompetenzen verbunden sind, können Sie Ihre Führungskräfte um Unterstützung bitten. Sehen Sie sich Ihre Kompetenzen und Potenziale an und stellen Sie sich folgende Fragen:

- Wo können Sie sich vorstellen, Ihre Kompetenzen beruflich einzubringen?
- Wie sieht Ihre berufliche Zukunft aus?
- Welche Potenziale der Stufe 1 und 2 wollen Sie weiterentwickeln?
- Welche Kompetenzen der Stufe 3 und 4 wollen Sie weiterentwickeln?
- Was sind Ihre beruflichen Ziele?
- Wie und in welchem Zeitraum wollen Sie Ihre Ziele realisieren?

Schreiben Sie die Antwort auf diese Fragen auf. Formulieren Sie dabei konkret, überprüfbar und realistisch. Geben Sie an, bis wann Sie das jeweilige Ziel erreicht haben wollen. Überlegen Sie dann, was Sie selbst tun können und was Ihr Betrieb tun kann, damit Sie Ihre Ziele erreichen.

Sie haben damit die Selbstbewertung Ihrer Kompetenzen abgeschlossen und sind gut auf Ihr Kompetenzgespräch vorbereitet. Das Gespräch findet anhand der gedruckten Version Ihrer Kompetenzen, Potenziale und Ziele sowie der ausgedruckten Vorlage Ihrer Führungskraft statt. Möchten Sie eine Kompetenz, ein Potenzial oder ein Ziel nicht offenlegen, bringen Sie diese/s nicht ins Gespräch ein.

Der im Gespräch vorgenommene Abgleich Ihrer Selbstbewertung mit der Fremdbewertung durch die Führungskraft sowie Ihrer Entwicklungs- mit den Anforderungszielen wird in einem gemeinsam zu erstellenden Kompetenzprofil schriftlich fixiert. Durch diesen Abgleich erhält das Kompetenz-/Potenzialprofil Ihrer Aussagen einen höheren Wert für Sie und Ihr Unternehmen.

Quelle: <http://kmu.kompetenzbuch.de/>

Meine Potenziale

Fachlich (i.S.v. Wissen):
Fachlich (i.S.v. Fertigkeiten):
Personal (i.S.v. Sozialkompetenzen):
Personal (i.S.v. Selbstkompetenzen):
Methodisch:

Beispiele Selbstbewertung

Im Folgenden finden Sie Selbstbewertungsbeispiele aus den Bereichen Berufliche Tätigkeiten, Zertifizierte Tätigkeiten, Private Tätigkeiten, Fachkompetenzen, Personale Kompetenzen und Methodenkompetenzen.

(Quelle: KMU.Kompetenzbuch – KMU.Kom)

Berufliche Tätigkeiten

Tätigkeit	Stufe
Ich repariere defekte Anlagen.	4
Ich erstelle Prüfberichte.	1
Ich organisiere Besprechungen und Mitarbeiterveranstaltungen.	3
Ich berechne die Reisekosten der Mitarbeiter.	1
Ich führe regelmäßig Inventuren durch.	3
Ich nehme Güter an und prüfe anhand der Begleitpapiere die Art, Menge und Beschaffenheit der Lieferung.	3
Ich berechne Versandkosten.	1
Ich informiere mich über die neuesten technischen Erkenntnisse im Internet.	2
Ich wähle geeignete Verpackungsmaschinen und Werkzeuge aus.	2
Ich führe Geschäftskorrespondenz und bereite diverse Unterlagen mit Word, Outlook und PowerPoint vor.	2
Ich bewerte Testergebnisse, Messdaten und Teststrategien für die Erprobung.	4
Ich analysiere die bestehenden Produktionsprozesse und suche gerne nach geeigneten Verbesserungsmöglichkeiten.	4
Ich reinige und pflege Anlagen.	2
Ich plane und überwache betriebliche Aus- und Weiterbildung.	1
Ich kontrolliere Eingangsrechnungen und erstelle Ausgangsrechnungen.	2
Ich dokumentiere die Einlagerung mit einer speziellen Software.	1
Ich führe Messungen durch.	1
Ich prüfe den Zustand elektrischer Anlagenteile.	2
Ich wähle geeignete Verpackungsmaschinen aus.	2
Ich analysiere im Team mit Kollegen und Kolleginnen die Gestaltung der Produktionsprozesse.	3
Ich setze aus Einzelteilen oder Baugruppen Geräte und Teilanlagen zusammen.	2
Ich teste Baugruppen nach der Montage.	4
Ich prüfe und buche Kostenrechnungen.	1

Zertifizierte Tätigkeiten

Tätigkeit	Stufe
Belege sachgerecht erfassen, Kosten dokumentieren.	1
Schriftsätze aller Art, Berichte, Zwischenbilanzen, Statistiken anfertigen.	4
Schriftverkehr mit Kunden, Behörden, Geschäftspartnern abwickeln.	3
Bürobedarf ermitteln.	4
Arbeits- und Fehlzeiten erfassen.	2
Güter annehmen, kontrollieren und versenden.	2
Produktionsmaschinen warten, reparieren und instandhalten, technische Unterlagen lesen und interpretieren.	3
Zeichnungen lesen.	1
Materialien zusammenstellen.	2
Bauteile vorbereiten und heften.	2
Rohre schweißen.	3
Schweißen MAG-Blech (Dünn- und Dickblech).	3
Konservieren der Lackflächen und Kunststoffflächen.	3
Fahrzeugteile grundieren, spachteln, schleifen, lackieren und polieren.	4
Waschbecken, Duschen, Toiletten montieren.	2
Führen der Stundenzettel und Anwesenheitslisten.	1
Handscanner bedienen.	4
Die Rohstoffe im Lager verteilen.	1
Lehrgänge planen und durchführen.	2
Ladelisten erstellen.	3
Be- und Entladen von LKW.	1
Auflegen der Sendungen auf Rollbänder.	1
Erfassen der Sendungen mittels Handscanner.	2
Turmdrehkran bedienen.	4
Export-Aufträge abwickeln.	2

Private Tätigkeiten

Tätigkeit	Stufe
Ich repariere Autos, wechsele Öl, tausche Birnen der Autoscheinwerfer aus, behebe Lackschäden.	2
Ich organisiere Sitzungen des Fußballvereins und führe Protokoll.	2
Ich betreue und koordiniere ehrenamtlich die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Jugendleitern im Jugendzentrum.	3
Ich fotografiere gerne, wende neue Verfahren der Bildaufnahmetechnik und Bildbearbeitung an.	1
Als ehrenamtliche Ausbilderin führe ich Kurse für lebensrettende Sofortmaßnahmen beim „Deutschen Roten Kreuz“ durch.	4
Neue Kontakte im Ausland knüpfen, auf Menschen zugehen und nach Hilfe fragen.	2
Ich habe letztes Jahr zusammen mit zwei Kirchenvorstandsmitgliedern das Frühlingsfest für unsere Gemeinde organisiert.	2
Während des Aufenthalts in England habe ich meine Sprachkenntnisse verbessert. Daneben habe ich in einem Reisebüro gearbeitet. Ich habe Kunden über Reiseziele beraten, Preise ermittelt und kalkuliert, Angebote verglichen, Reisen geplant und organisiert.	3
Ich repariere defekte Computer.	2
Ich helfe meiner Freundin und werde oft nach Hilfe gefragt, zum Beispiel bei Umzügen.	3
Ich muss im Haushalt gut wirtschaften: Preise vergleichen und Essenspläne erstellen.	4
Ich unterstütze meinen Sohn bei den Hausaufgaben, besonders in Mathematik und Wirtschaftskunde.	3
Ich informiere mich im Internet über gesunde Ernährung.	2
Ich habe selbständig unser Haus umgebaut und renoviert.	3
Ich trainiere Kinder in unserem Fußballverein.	3
Ich organisiere mit Gästen meines Ruderclubs ein abwechslungsreiches Freizeitprogramm und begleite sie ehrenamtlich bei Ausflügen.	4
Laminatboden verlegen.	2
Garage bauen.	4
Wände mit Mosaik gestalten.	2
Holzterrasse selber bauen.	1
Mit Kindern Karnevalskostüme basteln.	2
T-Shirts für Kinder gestalten.	2
Möbel restaurieren.	4
Hundehütte aus Holz bauen.	3

Fachkompetenzen: Wissen

Wissen	Stufe
Kenntnisse über die Erprobung neuer Maschinen und Zulassungsverfahren von Bauteilen und Anlagen durch Prüfstellen.	4
EDV-Kenntnisse: Excel.	2
Wissen über Reisemanagement.	1
Wissen über Güter aller Art.	3
Know-how über Verpackungsmittel, Paletten für stapelbare Ware, Rollen für Meterware, Fässer oder Kanister für Flüssigkeit.	4
Kenntnisse über Teststrategien für die Erprobung neuer Anlagen.	4
Wissen über Erstellung von Eingangs- und Ausgangsrechnungen.	2
Know-how über das Konservieren der Lackflächen und Kunststoffflächen.	1
Wissen über den Umbau des Hauses.	3
Kenntnisse über die Organisation des Fußballtrainings für Kinder.	4
Kenntnisse über die Gestaltung der Produktionsprozesse.	2
Know-how über die Zusammensetzung von Geräten und Teilanlagen.	1
Wissen über die Montage von Baugruppen.	1
Wissen über die Restauration von Möbeln.	4
Kenntnisse über die Verlegung von Parkettböden.	3

Fachkompetenzen: Fertigkeiten

Fertigkeit	Stufe
Veranstaltungen und Dienstreisen planen und organisieren.	3
Zahlungs- und Liefertermine überwachen.	2
Kopierer, Fax, Scanner bedienen.	4
Protokolle von Vereinssitzungen führen.	3
Lagerbestand kontrollieren.	1
Die Einlagerung von Säuren mit einer speziellen Software dokumentieren.	3
Reinigung von Scheiben, des kompletten Fahrzeuginnenraumes, des Motorraums und der Karosserie eines Autos.	4
Fahrzeugteile grundieren, spachteln, schleifen, lackieren und polieren.	4
Waschbecken, Duschen, Toiletten montieren.	2
Stundenzettel und Anwesenheitslisten führen.	2
Handscanner bedienen.	1
Turmdrehkran bedienen.	4
Wände mit Mosaik gestalten.	3
Rohre schweißen.	2
MAG-Blech (Dünn- und Dickblech) schweißen.	2

Personale Kompetenzen: Sozialkompetenzen

Kompetenz	Stufe
Mitarbeiter/innen in die Bedienung der Produktionsanlage einweisen.	2
Meinem Sohn bei den Hausaufgaben helfen.	4
Freunde psychologisch bei Problemen unterstützen.	3
Mit Kunden persönlich, telefonisch oder schriftlich kommunizieren.	4
Kunden bei Veranstaltungen betreuen.	2
Senioren bei Ausflügen und Spaziergängen als ehrenamtlicher Reisebegleiter betreuen.	1
Ich kommuniziere mit Freunden über Internet und wende dabei Skype an.	4
Mit Kolleginnen und Kollegen bei der Weiterbildung gemeinsam lernen.	3
Konflikte zwischen Freunden lösen.	4
Mich mit Freundinnen über gesunde Ernährung austauschen.	2
Bei Planung der Aus- und Weiterbildung im Betrieb mitwirken.	2
Mit Geschäftspartnern über Preise verhandeln.	4
Sachliche Kritik Kollegen und Kolleginnen mitteilen.	3
Experten aus anderer Abteilung in die Produktionsprozesse einbeziehen.	4
Meine Frau bei der Kindererziehung unterstützen.	4

Personale Kompetenzen: Selbstkompetenzen

Kompetenz	Stufe
Mich organisieren.	3
Verantwortung im Team übernehmen.	4
Mich an häufig wechselnde Aufgaben und Arbeitssituationen gewöhnen.	3
Kollegen nach Hilfe fragen.	4
Mich motivieren, die gesetzten Ziele zu verfolgen.	4
Mich selbstständig in neuen Themen einarbeiten.	2
Bei Misserfolgen die gesetzten Ziele überdenken.	1
Mich für neue Aufgaben richtig einschätzen.	4
Die Ergebnisse meiner Arbeit bewerten.	2
Verantwortung nicht nur für mich selbst, sondern auch für mein Team übernehmen.	3
Hilfe von meinem Mann im Haushalt annehmen.	4
Selbstständig nach Lösungen suchen.	3
Bei Unsicherheit oder Unklarheiten nachfragen.	3

Methodenkompetenzen

Kompetenz	Stufe
Die bestehenden Produktionsprozesse organisieren.	3
Neue Informationen über technische Neuigkeiten im Internet beschaffen.	2
Aufgaben und Erwartungen analysieren.	1
Ziele für den Arbeitstag definieren.	3
Gemeinsame Diskussionsrunden mit Freunden organisieren.	3
Informationen über Zug- und Flugverbindung beschaffen und Hotelzimmer buchen.	4
Präsentationen mit PowerPoint vorbereiten.	2
Prioritäten in der Arbeit setzen.	3
Fehler feststellen, eingrenzen, bestimmen und nach Störungen suchen.	2
Ich plane und überwache betriebliche Aus- und Weiterbildung.	3
Lehrgänge planen und durchführen.	1
Jahresziele meinem Team erklären.	3
Mich unter Zeitdruck auf bestimmte Organisationsaufgaben konzentrieren.	3
Zwischen meinem Mann und meinem Sohn in schwierigen Situationen vermitteln.	2
Ausflüge meiner Familie organisieren.	3

2.1.2.4 Einen Soll-Ist-Abgleich durchführen

Zweck und Vorgehen

Zweck:

- Mit dem Soll-Ist-Vergleich werden die erforderlichen Soll-Kompetenzen (Soll-Analyse) mit den vorhandenen Ist-Kompetenzen (Ist-Analyse) verglichen, sodass daraus ein Handlungsbedarf abgeleitet werden kann.
- Die Ergebnisse einer Soll-/Ist-Analyse werden übersichtlich festgehalten.

Vorgehen:

- Für jede Funktion/jeden Arbeitsplatz werden die Soll-/Ist-Ausprägungen gemäß der festgelegten Stufen eingetragen.

Beispiel Soll-Ist-Vergleich: Arbeitsplatz Endmontage

Anforderungsmerkmale	Spezifikation der Kenntnisse bzw. Fähigkeiten	Level I Grund- kenntnisse	Level II Gute Kenntnisse	Level III Sehr gute Kenntnisse	Level IV Weit überdurch- schnittliche Kenntnisse
Fachliche Kompetenzen	Deutschkenntnisse in Wort und Schrift				
	Mathematische Kenntnisse				
	Fachliche Kenntnisse				
Methodische Kompetenzen	Bedienen der Maschinen				
	Überwachen des Betriebsablaufs				
	Instandhaltung der Maschine				
	Zusammenfügen von Teilen				
	Entgraten/Glätten/Schleifen v. Prod.				
	Schweißen von Teilen/Produkten				
	Sortieren/Verpacken von Teilen				
	Qualitätsprüfung (Sichtprüfung)				
	Dokumentieren/Rückmelden				
	Persönliche Kompetenzen	Teamfähigkeit			
Problemlösungsfähigkeit					
Belastbarkeit					

 Soll-Erhebung  Ist-Erhebung 

Abweichungen analysieren und Handlungsbedarf ableiten

Die im Soll-Ist-Vergleich festgestellten Abweichungen haben grundsätzlich drei Dimensionen:

- **Ist-Wert = Soll-Wert:** Kompetenzen und Anforderungen stimmen überein
- **Ist-Wert > Soll-Wert:** Kompetenzen übersteigen die Anforderungen
- **Ist-Wert < Soll-Wert:** Kompetenzen sind nicht ausreichend

Analysieren Sie die Abweichungen hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit und des daraus resultierenden Handlungsbedarfes. Beachten Sie dabei, dass:

- Übereinstimmungen insbesondere bei den wichtigsten Anforderungsmerkmalen vorliegen,
- Abweichungen bei weniger wichtigen Merkmalen auch weniger stark ins Gewicht fallen.

Analysieren Sie die vorliegenden Abweichungen, wie nachstehend am Beispiel mathematischer Kenntnisse:

Anforderungsmerkmale	Spezifikation der Kenntnisse bzw. Fähigkeiten	Level I Grundkenntnisse	Level II Gute Kenntnisse	Level III Sehr gute Kenntnisse	Level IV Weit überdurchschnittliche Kenntnisse
Fachliche Kompetenzen	Deutschkenntnisse in Wort und Schrift		■ ■		
	Mathematische Kenntnisse	■ ←	----- → ■		
	Fachliche Kenntnisse		■	■	

Klärung von Fragen wie:

- Bei welchen mathematischen Kenntnissen ist die Lücke am größten (z.B. Dreisatz, Geometrie)?
- Woran lassen sich diese Lücken genau erkennen? Welche Konsequenzen gibt es daraus?
- Woran wird man erkennen können, dass sich die mathematischen Kenntnisse verbessert haben?

So können Sie den genauen Qualifizierungsbedarf konkretisieren und Handlungsbedarf ableiten.

Beispiel Soll-Ist-Abgleich: Maschinenführer						
Maschinengehilfe X → Maschinenführer <input checked="" type="checkbox"/>						
Name:						
Stufen:						
0 = keine Kenntnisse						
1 = sehr geringe Ausprägung		3 = eher hohe Ausprägung				
2 = eher geringe Ausprägung		4 = sehr hohe Ausprägung				
	Kriterien:	erforderliche Ausprägung: Stufe				
		0	1	2	3	4
Fach- und Methodenkompetenzen	Maschinenbezogene Fachkompetenz					
	Kenntnis der Auftragsunterlagen und der gesamten Linie Richtige Interpretation der Auftragsunterlagen; Verständnis von Materialaufbau (Abkürzungen) und Durchgangsreihenfolge;	<input type="checkbox"/>	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Abrollung Korrekte Wareneingangskontrolle; Überprüfung der Spezifikationswerte; Einlesen der Barcodes aller Trägermaterialrollen; Kenntnisse der verschiedenen Einstellmöglichkeiten und Bedienung Schneidmaschine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Aufrollung Korrekte Anwendung der Ausrüstungsvorschriften; Ausrüstungsauftrag lesen können; Kenntnisse der Einstellmöglichkeiten und Bedienung Schneidmaschine	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>
	Extruder Kenntnisse der verschiedenen Einstellmöglichkeiten von Extrudern, Nebenaggregaten, Schneidpartien und Mischanlagen; Kenntnisse der zugehörigen Materialien;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Steuerung Kenntnisse über beschriebene Temperaturen, Materialien und Abmischungen; Maschinensteuerung	<input type="checkbox"/>	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mechanisches und elektrisches Grundwissen Grundlegende Kenntnisse über die Mechanik der Maschinen; Erkennen der Natur des Defekts (mechanisch/elektrisch); Information der Instandhaltung; korrekte Erstellung der Reparaturaufträge;	<input type="checkbox"/>	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Kenntnis SAP Kenntnis und Bedienung des Lagerverwaltungssystems; Korrekte Ausführung von Buchungen und Rückbuchungen	X	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fach- und Methodenkompetenzen	Produktbezogene Fachkompetenz	
	Produkteigenschaften Kenntnisse über Trägermaterialien und Rezepturdaten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Fehlererkennung Kenntnisse über mögliche Fehler im Produkt und Fehlerkennzeichnung bei laufender Maschine; erkennen von Oberflächendefekten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Qualitätsstandards Korrekte Musterentnahme, richtige Beurteilung des Druck-/Lackbildes; Silikon; Beschichtung	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Weiterverarbeitung Kenntnisse über die weiteren Entwicklungsprozesse und -stadien des Produkts	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Prüfverfahren Überprüfung der Spezifikationswerte laut Prüfplan	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Organisatorische Fachkompetenz	
	Betriebsmittel Vorbereitung, Prüfung, Lagerung, Abläufe und Zuständigkeiten; sachgerechter und verantwortungsvoller Umgang	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Rohstoffe Vorbereitung, Prüfung, Lagerung, Abläufe und Zuständigkeiten; sachgerechter und verantwortungsvoller Umgang	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Personaleinteilung Zuweisung des Arbeitsplatzes; Organisation der Vertretung bei Urlaub und Krankheit	<input checked="" type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Arbeitssicherheit Erkennen und vermeiden von unsicheren Zuständen; Verständnis und Befolgung der Richtlinien	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/>
	Produktivität/Kennzahlen Rüstzeiten, Ausschuss, Maschinengeschwindigkeiten, Stillstandzeiten	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> → <input type="checkbox"/> → <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sozialkompetenzen	Akzeptanz Ist als Mitarbeiter oder Führungskraft akzeptiert, wird ernst genommen und als Person und Fachmann auf seinen Gebiet respektiert	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Teamfähigkeit Ist in der Lage, sich in ein Team zu integrieren und konstruktiv mit anderen zusammenzuarbeiten	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	Kommunikation Ist fähig, offen und transparent zu kommunizieren und auftretenden Problemen proaktiv zu begegnen	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

	<p>Konfliktfähigkeit Ist in der Lage, Konflikte zu lösen oder diese schon im Vorfeld zu erkennen und zu vermeiden</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Personale Kompetenzen	<p>Vorbild Zeigt vorbildliches Verhalten: Pünktlichkeit, Höflichkeit, Freundlichkeit, Souveränität, Ordnung und Sauberkeit am Arbeitsplatz</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Flexibilität Ist offen für Veränderungen am Arbeitsplatz/im Unternehmen; ist in der Lage, sich schnell einer neuen Situation anzupassen</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Entscheidungskompetenz Trifft wohlüberlegte Entscheidungen und begründet sie hinreichend und nachvollziehbar</p>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Unternehmerisches Denken Schaut über seinen Bereich/seine Abteilung hinaus; ist bereit, eigene Abteilungsinteressen denen des Unternehmens unterzuordnen</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Selbstkritik Ist in der Lage, auf Kritik angemessen, sachlich und sachbezogen zu reagieren; setzt Kritik an der eigenen Person/Abteilung konstruktiv um</p>	<input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Ziele definieren Setzt realistische, erreichbare Ziele und achtet auf die Sicherstellung ihrer Erreichung und Nachhaltigkeit</p>	<input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Führungskompetenzen (nur für Führungskräfte relevant)	<p>Definierte Ziele umsetzen und vermitteln Formuliert und vermittelt rechtzeitig konkrete Ziele und stellt sicher, dass sie verstanden worden sind</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Filter und Sprachrohr Kommuniziert Leistungen der Mitarbeiter an die Vorgesetzten; vertritt seine Abteilung/seine Mitarbeiter sinnvoll</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Handlungsspielräume definieren, ermöglichen und prüfen Sorgt für die Gestaltung sinnvoller Spielräume mit Blick auf die Leistungsfähigkeit und Kreativität der Mitarbeiter; überprüft Ergebnisse regelmäßig</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Mitarbeiter fördern und entwickeln Ist in der Lage, Potenziale zu erkennen und zu fördern; bietet Entwicklungsperspektiven</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Abteilungsübergreifendes Denken Berücksichtigt vor- und nachgelagerte Prozesse; bedenkt bei Veränderungen die Konsequenzen für andere Bereiche</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
	<p>Transparenter Informationsfluss Gibt die wesentlichen Informationen zum richtigen Zeitpunkt weiter; macht wichtige Informationen den Mitarbeitern zugänglich</p>	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

2.1.2.5 Eine Kompetenzmatrix erstellen

Zweck und Vorgehen

Zweck:

- In einer Kompetenzmatrix werden die Ergebnisse einer Soll-/Ist-Analyse übersichtlich festgehalten.

Vorgehen:

- Für jeden Mitarbeiter werden die Soll-/ Ist-Ausprägungen gemäß der festgelegten Stufen eingetragen. Dafür sind folgende Arbeitsschritte im Vorfeld notwendig:
 - Zusammenfassung der Selbstbewertung und der Fremdbewertung der Ist-Profile
 - Gegenüberstellung bzw. Abgleich der Soll- und Ist-Merkmale
 - Feststellen vorhandener Stärken und des Entwicklungsbedarfs der Beschäftigten
 - Klärung von Abweichungen in einem Konsensgespräch

Auf Basis der festgestellten Abweichungen können sich unterschiedliche Handlungsoptionen ergeben, z.B.

- bezogen auf die Mitarbeiter:
 - Qualifizierungsmaßnahmen einleiten
 - Erstellung von Entwicklungs- und Aufstiegsplänen
 - Planung von innerbetrieblichen Wechslen
- bezogen auf die Organisation:
 - Umstrukturierung von Organisationseinheiten
 - Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Entlohnung
 - Festlegen einer Nachfolge- bzw. Stellvertreterplanung
 - Schaffung von Anreizen für Leistungsträger
 - Abbau von Fehlbelastungen
 - Outsourcing

Beispiel für eine Kompetenzmatrix

Eine Kompetenzmatrix kann folgendermaßen aussehen:

Dimensionen des Kompetenzprofils:		Fachl. Kompetenzen								Method. Kompetenzen					Soz.-ko. Kompetenzen					Person. Kompetenzen															
Name	Vorname	Verkauf- und Gesprächstechniken	Psychologische Verkaufstrategien	Marketing-Kenntnisse	Verhandlungsstrategien	Verkaufsförderung	Dokumentation Kundenkorrespondenz	Wartungskennnisse	Erwiesungskennnisse	Reparaturkennnisse	Internet-Technologien	Zeitmanagement	ALPEN- Methode	Fischgrätendiagramm	Problem-Analyse Schema	Techniken der Online-Werbung	ABC-Analyse	Hypermarketing	Kundengespräche	Verhandlungen führen	Teamgespräch	Frageföhrchen	Motivieren und Begleiten können	Sympathische Telefonatime	Kontakt aufbau zu Kunden	Pünktlichkeit	Weiterbildungsbereitschaft	Psychische Belastbarkeit	Schnelles Begreifen	Leistungsbereitschaft	Selbstbewusstes Auftreten	Improvisationsfähigkeit			
Anforderungen aus dem SOLL-Profil		3	3	3	4	2	3	1	4	2	3	3	2	4	2	2	4	3	4	3	4	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4				
Innendienst																																			
Aumann	Raimund		3				4	2	4	3		4	3	3	1	1	4	3		4	4	3	4	3			2	3	2	3	3	4			
Kahn	Oliver		2				3	4	1	3		2	3	4	3	4	4	3		4	1	3	2	3			4	3	3	4	3	1	3		
Außendienst																																			
Berthold	Thomas	1	3	3	2	3	4			4		4	4	3	4	4	4	3		4	3	1	3	3	3	4		3	4	3	4	3	4		
Matthäus	Lothar	2	3	3	1	4	2			4		4	4	3	1	1	4	1		2	2	2	2	3	3	2		3	3	4	3	4	3	4	
Buchwald	Guido	3	3	4	4	4	3			3		2	1	2	1	3	3	3		3	4	3	4	3	3	3		4	2	4	3	1	3	3	
Sammer	Matthias	3	4	3	4	1	4			2		1	3	4	1	3	4	3		4	2	4	4	3	2	4		4	3	2	3	3	3	2	
Wörns	Christian	4	4	3	2	4	4			1		4	3	4	4	3	4	3		4	3	3	3	4	4	1		3	4	1	2	3	3	2	
Hässler	Ike	4	2	2	4	1	3			4		4	4	4	3	1	2	1		4	3	4	3	2	3	4		4	3	4	3	2	3	4	
Brehme	Andreas	X	X	3	X	X	X			4		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	
Voller	Rudi	3	2	3	4	3	1			1		4	3	4	3	3	4	4		4	2	2	4	4	2	3		4	1	3	3	3	4	3	
...	...																																		

Daraus lassen sich auf einen Blick Abweichungen zwischen Soll- und Ist-Kompetenzprofil erkennen, woraus sich wiederum der Handlungsbedarf ableiten lässt:

Dimensionen des Kompetenzprofils:		Fachl. Kompetenzen								Method. Kompetenzen					Soz.-ko. Kompetenzen					Person. Kompetenzen														
Name	Vorname	Verkauf- und Gesprächstechniken	Psychologische Verkaufstrategien	Marketing-Kenntnisse	Verhandlungsstrategien	Verkaufsförderung	Dokumentation Kundenkorrespondenz	Wartungskennnisse	Erwiesungskennnisse	Reparaturkennnisse	Internet-Technologien	Zeitmanagement	ALPEN- Methode	Fischgrätendiagramm	Problem-Analyse Schema	Techniken der Online-Werbung	ABC-Analyse	Hypermarketing	Kundengespräche	Verhandlungen führen	Teamgespräch	Frageföhrchen	Motivieren und Begleiten können	Sympathische Telefonatime	Kontakt aufbau zu Kunden	Pünktlichkeit	Weiterbildungsbereitschaft	Psychische Belastbarkeit	Schnelles Begreifen	Leistungsbereitschaft	Selbstbewusstes Auftreten	Improvisationsfähigkeit		
Anforderungen aus dem SOLL-Profil		3	3	3	4	2	3	1	4	2	3	3	2	4	2	2	4	3		4	3	4	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4		
Innendienst																																		
Aumann	Raimund		3				4	2	4	3		4	3	3	1	1	4	3		4	4	3	4	3			2	3	2	3	3	3	4	
Kahn	Oliver		2				3	4	1	3		2	3	4	3	4	4	3		4	1	3	2	3			4	3	3	4	3	1	3	
Außendienst																																		
Berthold	Thomas	1	3	3	2	3	4			4		4	4	3	4	4	4	3		4	3	1	3	3	4		3	4	3	4	3	3	4	
Matthäus	Lothar	2	3	3	1	4	2			4		4	4	3	1	1	4	1		2	2	2	3	3	2		3	3	4	3	4	3	4	
Buchwald	Guido	3	3	4	4	4	3			3		2	1	2	1	3	3	3		3	4	3	4	3	3		4	2	4	3	1	3	3	
Sammer	Matthias	3	4	3	4	1	4			2		1	3	4	1	3	4	3		4	2	4	4	3	2	4		4	3	2	3	3	3	2
Wörns	Christian	4	4	3	2	4	4			1		4	3	4	4	3	4	3		4	3	3	4	4	1		3	4	1	2	3	3	2	
Hässler	Ike	4	2	2	4	1	3			4		4	4	4	3	1	2	1		4	3	4	3	2	3	4		4	3	4	3	2	3	4
Brehme	Andreas	X	X	3	X	X	X			4		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X
Voller	Rudi	3	2	3	4	3	1			1		4	3	4	3	3	4	4		4	2	2	4	4	2	3		4	1	3	3	3	4	3

Verhandlungstraining

Literatur zum Thema verfügbar machen

Inhouse Seminar „Teamgespräche“

2.1.2.6 Ablaufschema: Kompetenzbilanz und Entwicklungsplanung

Schritt	Aktivität	Vorgehensweise	Beteiligte	Dokumente
Start				Allgemeines Kompetenzmodell
1	Strategische Kompetenzen ableiten <i>Soll-Profil (morgen)</i>	Ableitung aus der Unternehmensstrategie: <ul style="list-style-type: none"> Mittelfristig vorgesehene Beiträge der Bereiche/Abteilungen und zukünftige Herausforderungen in den Bereichen ermitteln Ermittlung der Kompetenzen, die zur Erreichung der zukünftigen Beiträge und Bewältigung der neuen Herausforderungen in den einzelnen Bereichen/Abteilungen notwendig sind 	Bereichsleiter Personalabteilung Wissensträger (Meister etc.)	Definition der „strategischen Kompetenzen pro Bereich/Abteilung“
2	Ein funktionsbezogenes Kompetenzprofil entwickeln <i>Soll-Profil (aktuell)</i>	1. Erfassen der aktuell relevanten Kompetenzen für die jeweilige Funktion und Bestimmen der momentan erforderlichen Soll-Werte durch Eintragen in die entsprechende Skala 2. Integrieren der top-down ermittelten strategischen Kompetenzen in das Kompetenzprofil und Bestimmen der Soll-Werte	Führungskraft	Formblatt „Kompetenzprofil der Funktion“ (KP-F) mit SOLL-Linie
3	Ist-Ausprägungen für die relevanten Kompetenzen des Funktionsträgers ermitteln <i>Ist-Profil (aktuell)</i>	Selbst- und Fremdbewertung, aus der sich das heutige „Ist-Profil“ ergibt: <ol style="list-style-type: none"> Vorgabe durch Führungskraft Besprechung mit Mitarbeiterin im MA-Gespräch Konsens oder Entscheidung durch Führungskraft 	Führungskraft und Mitarbeiter im Mitarbeitergespräch	Formblatt „Kompetenzprofil der Funktion“ (KP-F) mit IST-Linie
4	SOLL- und IST-Profile abgleichen <i>Profilabgleich</i>	Ermitteln der Kompetenzlücke aus der Differenz von SOLL und IST, um Aufschluss über aktuelle Stärken und Schwächen in Bezug auf die Funktion zu erhalten	Führungskraft und Mitarbeiter	Formblatt „Kompetenzprofil der Funktion“ (KP-F): Differenz SOLL-IST
5	Individuelle Entwicklungsplanung	Darstellen und Erörtern der vorhandenen Stärken und Defizite: <ul style="list-style-type: none"> Austausch von Erwartungen und Verbesserungsvorschlägen Vereinbarung geeigneter Maßnahmen 	im Mitarbeiterentwicklungsgespräch	Formblatt „Individueller Entwicklungsplan“

<p>6</p>	<p>Erstellung einer Qualifizierungsmatrix pro Abteilung (evtl. als Zwischenschritt zur besseren Ableitung individueller Pläne)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • X-Achse: Aufstellung aller für eine Abteilung erfassten Kompetenzen • Y-Achse: Auflistung der Mitarbeiter einer Abteilung • Mitarbeiterspezifische Ist-Werte für die jeweils relevanten Kompetenzen und abteilungsspezifische Soll-Werte eintragen 	<p>Führungskraft (unterstützt durch Personalabteilung)</p>	<p>Qualifizierungsmatrix je Abteilung</p>
<p>7</p>	<p>Individuelle Entwicklungsplanung</p>	<p>Individuellen Entwicklungsplan erstellen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Für Unternehmensbezogene und allgemeine Kompetenzen • Berücksichtigung von Eigen- und Fremdwahrnehmung • Ziel: Motivation, Lernbereitschaft, Gesundheit nachhaltig fördern 	<p>Führungskraft Mitarbeiter Personalabteilung</p>	<p>Formblatt „Persönliche Entwicklungsplanung“ Formblatt „Stellvertreter und Nachfolgeplanung“</p>

2.1.2.7 Checkliste: Einführung eines Kompetenzmanagements

- 1. Die Tätigkeit wurde ausgewählt
- 2. Die Beteiligten wurden informiert
- 3. Die tätigkeitsrelevanten Anforderungsmerkmale
wurden ausgewählt und eindeutig beschrieben
- 4. Ein einheitlicher Bewertungsschlüssel wurde festgelegt
- 5. Die Soll-Werte wurden definiert und das Anforderungsprofil erstellt
- 6. Die Mitarbeiter wurden für eine Profilerstellung ausgewählt
- 7. Die Mitarbeiterinteressen und -bedürfnisse wurden erfragt
- 8. Motivationshemmnisse wurden analysiert und abgebaut
- 9. Die Kompetenzbeurteilung wurde durchgeführt
- 10. Soll- und Ist-Profile wurden verglichen
- 11. Abweichungen wurden analysiert
- 12. Handlungsbedarf wurde abgeleitet
- 13. Handlungsplan und Maßnahmen wurden vereinbart

LEGENDE:

- = erledigt
- = in Arbeit
- = unerledigt

2.2 Kompetenzdialog und Entwicklungsplan

2.2.1 Grundlagen

Im Kapitel 2.1 zum Thema Kompetenzanalyse haben Sie die wesentlichen Prinzipien und Bausteine des systematischen betrieblichen Kompetenzmanagements kennengelernt. Darauf baut dieses Kapitel auf. Es konzentriert sich jedoch auf das spezielle Vorhaben, ausgewählte weibliche Beschäftigte mit technischen Interessen und Vorkenntnissen für die Übernahme von Aufgaben im technischen Bereich zu gewinnen und weiterzuentwickeln.

Dazu gilt es, sorgfältig abzuklären, welche Tätigkeiten für die jeweilige Mitarbeiterin in Frage kommen, welche Voraussetzungen sie für die Erfüllung der neuen Aufgaben mitbringt und welche Entwicklungsmaßnahmen notwendig und möglich sind.

Zentrales Instrument dafür ist der Kompetenzdialog zwischen Führungskraft und Mitarbeiterin, der bereits im ersten Kapitel angesprochen wurde. Dieses Kapitel beschreibt den Kompetenzdialog am Beispiel der auf den Einzelfall bezogenen, an einer inhaltlichen Neuausrichtung orientierten Kompetenzanalyse: welche Schritte zur Vorbereitung eines solchen Gesprächs auf beiden Seiten notwendig sind und wie er durchgeführt wird. Im Unterkapitel 2.2.2 finden Sie unterstützende Instrumente.

Der **Kompetenzdialog** ist integraler Bestandteil des Konzepts der beteiligungsorientierten Kompetenzanalyse: Führungskraft und Mitarbeiterin klären im gemeinsamen Gespräch, über welche Kompetenzen die Beschäftigte verfügt, welche sie noch benötigt und wie bestehende Kompetenzlücken gefüllt werden können.

Der entwicklungsorientierte Kompetenzdialog hat somit zwei inhaltliche Schwerpunkte und Zielsetzungen:



1. Erstellung des Soll-Ist-Kompetenzprofils

Strukturierte Übersicht der für den neuen Arbeitsplatz benötigten und der seitens der Mitarbeiterin vorhandenen Kompetenzen.

2. Planung von Entwicklungsmaßnahmen

Ableitung des Weiterbildungsbedarfs und Planung möglicher Maßnahmen und Methoden zu seiner Deckung.

In der Regel empfiehlt es sich, die Durchführung auf zwei Termine zu verteilen. Dies ist nach Sachlage zu entscheiden.

2.2.2 Instrumente

2.2.2.1 Eine Mitarbeiterin auf den Dialog vorbereiten

Gesprächsvorbereitung Schritt für Schritt

Schritt 1:

Sie haben Ihre Mitarbeiterin auf mögliche Weiterentwicklungsperspektiven in Richtung technische oder techniknahe Aufgabenfelder angesprochen. Erste und oberste Voraussetzung seitens der Beschäftigten ist nun, dass sie sich Klarheit über ihre eigenen Voraussetzungen, Entwicklungswünsche und -vorhaben verschafft.

Empfehlen Sie Ihrer Mitarbeiterin für die Selbstanalyse ein systematisches Vorgehen durch schrittweise persönliche

- Standortbestimmung: Wo stehe ich?
- Zielfindung: Wo will ich hin?
- Entwicklungsplanung: Was will/muss ich dafür tun?

Sie können Ihre Mitarbeiterin dabei unterstützen, indem Sie ihr für diese Selbstreflexion geeignete Leitfragen an die Hand geben (siehe „Leitfragen für die Mitarbeiterin“ weiter unten).

Schritt 2:

Auf der Grundlage dieser Vorüberlegungen kann die Mitarbeiterin nun gezielt die folgenden Fragen bearbeiten:

- Welche konkreten neuen Tätigkeiten will ich im Unternehmen künftig übernehmen?
- Welche Kompetenzen brauche ich dazu?
- Wie schätze ich meinen Kompetenzstand dafür ein?

Geben Sie Ihrer Mitarbeiterin unterstützende Instrumente (siehe die entsprechenden Vorlagen und Anleitungen in diesem Ordner) zur strukturierten Bearbeitung dieser Fragen. Diese erfolgt in **drei Stufen**:

Stufe 1: Erstellen einer Übersicht der Tätigkeiten, die künftig übernommen werden sollen, und Formulierung der Kompetenzen, die dafür benötigt werden.

Stufe 2: Zuordnung der Kompetenzen zu den jeweiligen Kompetenzkategorien (Fachkompetenz, personale Kompetenz, Methodenkompetenz). Eine Kopie dieses **Soll-Kompetenzprofils der angestrebten Tätigkeit** reicht die Mitarbeiterin an ihre Führungskraft weiter.

Stufe 3: Einschätzung des jeweiligen eigenen Kompetenzniveaus (Erfüllungsgrads) und dessen Zuordnung (Selbstbewertung):

- 1 = ich kann es mit Unterstützung.
- 2 = ich kann es selbstständig, ohne Unterstützung.
- 3 = ich kann es selbstständig, auch in neuen Zusammenhängen.
- 4 = ich kann andere darin unterstützen/es anderen beibringen.

Schritt 3:

Einschätzung des erforderlichen Kompetenzniveaus aus der Sicht der Mitarbeiterin. Häufig verfügt die Mitarbeiterin nicht über gesicherte Kenntnisse, um das erforderliche Kompetenzniveau der angestrebten Tätigkeiten genau zu bestimmen. Regen Sie sie an, dennoch eigene Einschätzungen dazu vorzunehmen. Dies hilft der Mitarbeiterin, noch einmal zu überprüfen, inwieweit sie ein klares Bild von der Aufgabe hat bzw. welche Informationen sie dazu noch einholen muss.

Schritt 4:

Abgleich mit dem eigenen Erfüllungsgrad und Reflexion der Ergebnisse. Die Mitarbeiterin soll sich im Vorfeld des Gesprächs aus ihrer Sicht Gedanken dazu machen, wie mögliche Kompetenzlücken geschlossen werden könnten.

Leitfragen für die Mitarbeiterin

Thema: Entwicklungspotenzial und Fördermaßnahmen

- Entsprechen die Vorstellungen meinen heutigen und zukünftigen Leistungen und Fähigkeiten?
- Welche Förderung/Unterstützung hilft mir bei meiner beruflichen Entwicklung?
- Welche Rahmenbedingungen brauche ich hinsichtlich meiner Veränderungsvorhaben und Entwicklung? Sind diese Rahmenbedingungen realistisch zu verändern?
- Werde ich entsprechend meinem Wissen und meiner Fähigkeiten eingesetzt?
- Wie waren meine Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten im letzten Jahr?
- Konnte ich neu Erlerntes am Arbeitsplatz umsetzen?
- Welche Fortbildungen sind erforderlich, um meine Aufgaben noch besser erfüllen zu können?
- Werden meine Fortbildungsinteressen ausreichend berücksichtigt?
- Welche Erwartungen und Wünsche habe ich hinsichtlich meiner zukünftigen beruflichen Entwicklung?
- Wie könnte ich aufgrund meiner beruflichen Erfahrung und meines Alters anders und besser eingesetzt werden?
- Möchte ich den Arbeitsplatz wechseln, um bessere Entwicklungsmöglichkeiten und eine langfristige Arbeitsmöglichkeit zu haben?

2.2.2.2 Sich als Führungskraft auf den Dialog vorbereiten

Gesprächsvorbereitung Schritt für Schritt

Schritt 1:

Ihre Mitarbeiterin hat Ihnen das Soll-Profil (ohne Selbsteinschätzung) übermittelt, das sie von der gewünschten Aufgabe entworfen hat. Bevor Sie sich damit beschäftigen, nehmen Sie sich Zeit für eine kurze Reflexion darüber, welchen Eindruck Sie von dieser Mitarbeiterin haben. Stellen Sie sich dabei folgende Fragen:

- Was zeichnet die Person aus?
- Woran denken Sie zuerst, wenn Sie ihren Namen hören?
- Was wird die Person für Tätigkeiten/Fähigkeiten/Kompetenzen nennen?

Denken Sie dabei an möglichst konkrete Situationen, in und auch außerhalb der üblichen Arbeitsumgebung.

Schritt 2:

Nehmen Sie sich nun das von Ihrer Mitarbeiterin erstellte Soll-Profil vor.

- Überprüfen Sie die Auflistung der Soll-Kompetenzen und ergänzen Sie diese ggf. aus ihrer Sicht.
- Tragen Sie nun den für jede Soll-Kompetenz erforderlichen Erfüllungsgrad ein.
- Ergänzen Sie dann das Profil aus Ihrer Sicht um den jeweiligen Erfüllungsgrad Ihrer Mitarbeiterin (Fremdbewertung).
- Überprüfen Sie bei starken Abweichungen, ob gegebenenfalls andere Entwicklungsmöglichkeiten für diese Mitarbeiterin gegeben sind.

Schritt 3:

Reflektieren Sie das Gesamtergebnis mit Blick auf das bevorstehende Gespräch. Die folgenden Leitfragen bieten dafür eine Orientierungshilfe:

- Welche Perspektive sehe ich für die berufliche Entwicklung dieser Person?
- Entspricht diese Perspektive auch ihren Interessen und Fähigkeiten?
- Inwieweit entsprechen nach meiner Einschätzung ihre Kompetenzen dem Anforderungsprofil des künftigen Arbeitsplatzes?
- Inwieweit nicht? Wo sehe ich Handlungsbedarf?
- Zeigt die Person Interesse an Weiterbildung? Auch außerhalb der Arbeitszeit?
- Welche Entwicklungsmaßnahmen sind nötig, welche Fördermaßnahmen hilfreich?
- Welche Rahmenbedingungen braucht die Person zur Umsetzung der Ziele und Entwicklungsvorhaben?

Schritt 4:

Laden Sie nun Ihre Mitarbeiterin zum Kompetenzdialog ein. Nennen Sie dabei noch einmal die Zielsetzungen des Gesprächs und bitten Sie sie, alle Ergebnisse ihrer Vorbereitung mitzubringen.

Einladung zu einem Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch

Sehr geehrte/r.....

Ich möchte Sie gerne zu einem Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch einladen. Hier stehen Sie und Ihre Arbeit einmal ganz im Mittelpunkt. Über die alltäglichen Gespräche und dienstlichen Besprechungen hinaus soll das Gespräch Gelegenheit bieten, sich einmal in Ruhe über Ziele und Perspektiven bei älteren Mitarbeitern, noch ausschöpfbare Potenziale sowie über Schwächen und deren mögliche Bewältigung auszutauschen.

Wichtig und spannend sind nicht nur die Einschätzungen und Anregungen, die Sie bekommen, sondern auch die Rückmeldungen, die Sie mir geben. So wird klarer, was wir ändern können und was wir voneinander erwarten und auch fordern. Freuen Sie sich darauf!

Bitte nehmen Sie sich etwas Zeit. Machen Sie sich inzwischen Notizen und bringen Sie Ihre Anregungen, Fragen und Kritiken zum vereinbarten Termin mit.

Die Vorbereitungs-Checkliste für das Mitarbeitergespräch steht Ihnen als Hilfe zur Verfügung. Vielen Dank!

Gesprächstermin:..... Uhrzeit:..... Ort:.....

Bitte bestätigen Sie den von mir vorgeschlagenen Termin. Danke.

Mit freundlichen Grüßen

Checkliste Mitarbeiter-Entwicklungsgespräch

Mitarbeiter/in

Vorname: _____

Name: _____

Geburtsdatum: _____

Abteilung: _____

Bereich: _____

Termin am: _____

Wo: _____

Vorgesetzte/r: _____

Formalitäten

Vorbereitung:

- Termin vereinbaren
- Einladungen
- Gesprächsvorbereitungen
- Räumlichkeit planen

Durchführung:

- Protokoll der letzten Sitzung
- Stellenbeschreibung

Nachbereitung:

- Gespräch auswerten mit Protokoll
- Personalabteilung informieren
- Zielerfolgstermin vereinbaren

Leitfragen für den Vorgesetzten

Thema: Veränderungs- und Entwicklungsperspektiven

- Welche Perspektiven sehe ich für die berufliche Entwicklung der Mitarbeiterin? Entsprechen diese Perspektiven auch in Zukunft deren körperlichen und geistigen Fähigkeiten?
- Entsprechen ihre Fähigkeiten dem Anforderungsprofil des Unternehmens?
- Zeigt die Mitarbeiterin Interesse an Fortbildungen, und bildet sich die Mitarbeiterin auch außerhalb der Arbeitszeit weiter, z.B. durch Lesen von Fachliteratur, Seminarteilnahme?
- Welche Fortbildungen sind sinnvoll? In welchen Zeitraum wäre dies am besten möglich?
- Welche Förderungen können zur Persönlichkeitsentwicklung hilfreich sein und angeboten werden? (Stärken/Schwächen?)
- Kann ich mir einen Wechsel der Stelle oder der Abteilung oder im Verantwortungs- und Zuständigkeitsbereich als eine Entwicklungsperspektive der Mitarbeiterin vorstellen?
- Welche Fördermaßnahmen sind für die Mitarbeiterin zur Zielerreichung hilfreich?
- Welche Rahmenbedingungen braucht die Mitarbeiterin zur Umsetzung der (gemeinsam vereinbarten) Ziele und Entwicklungsvorhaben?

Vorlage Kompetenzprofil für Entwicklungsgespräch

Kompetenzprofil

(Selbst- und Fremdbewertung)

Mitarbeiter/in:.....

Unternehmen:.....

Funktion im Unternehmen:.....

Führungskraft mit zuständiger Personalverantwortung:
.....

Datum:.....

Fachkompetenzen (Wissen)	Kompetenzstufe

Fachkompetenzen (Fertigkeiten)	Kompetenzstufe

Personale Kompetenzen (Sozialkompetenzen)	Kompetenzstufe

Personale Kompetenzen (Selbstkompetenz)	Kompetenzstufe

Methodenkompetenzen	Kompetenzstufe

Ziele zur Potenzialentwicklung	Erreichbar bis...

.....
Unterschrift Mitarbeiter/in

.....
Unterschrift Vorgesetzte/r

2.2.2.3 Einen Kompetenzdialog führen

Gesprächsinhalt und -führung

Rahmenbedingungen

Der Einfluss der Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Gesprächsführung wird sehr häufig unterschätzt. Grundsätzlich gilt:

- Planen Sie ausreichend Zeit ein (Zeitpuffer!).
- Stellen Sie sicher, dass das Gespräch nicht von Dritten gestört/unterbrochen wird.
- Sorgen Sie für konzentrationsförderliche Arbeitsbedingungen (Ruhe).
- Auch eine kurze „Lüftungspause“ an geeigneter Stelle fördert die Konzentration.
- Das Angebot eines Getränks trägt zu einer entspannten Gesprächsatmosphäre bei.

Einstieg

Die Einladung zu einem Mitarbeitergespräch ist für Beschäftigte oft mit gewissen Unsicherheiten oder gar Ängsten verbunden. Dies gilt insbesondere auch im Fall des Kompetenzdialogs, bei dem es ja gegebenenfalls um weiterführende Entwicklungsperspektiven der Mitarbeiterin oder des Mitarbeiters geht.

Die folgenden Maßnahmen zum Gesprächseinstieg helfen, etwaige Unsicherheiten Ihrer Mitarbeiterin abzubauen:

- Begrüßung und Dank für die Bereitschaft zur Teilnahme am Kompetenzdialog
- Kurze allgemeine Einstiegskonzersation („Wie geht es Ihnen...?“)
- Expliziter Hinweis, dass die Weiterentwicklung der Mitarbeiterin auch im Interesse des Unternehmens ist
- Erläuterung des Charakters als Arbeitsgespräch, dessen Zielsetzung und Ablauf
- Versicherung, dass die Aufdeckung eventueller Kompetenzdefizite sich nicht negativ für die Mitarbeiterin auswirken wird, sondern konstruktiv aufgegriffen werden soll
- Bitte um Offenheit, Zusicherung der vertraulichen Behandlung der Gesprächsinhalte und -ergebnisse, soweit gewünscht
- Hinweis auf das Ziel der Konsensbildung

Überleitung zu ...

Sprechen Sie nun die Mitarbeiterin auf den ersten Schritt ihrer Vorbereitung, die Selbstreflexion, an. Führen Sie eine formlose Unterhaltung (keine Abfrage von Statements!) über die zentralen Gesichtspunkte:

- Was hat die Mitarbeiterin zu einer (stärkeren) Umorientierung in Richtung Technik bewogen? Gibt es dafür Gründe/Voraussetzungen, die in ihrer beruflichen Vita/im privaten Bereich liegen? Welche?
- Wie sieht ihre bisherige berufliche Entwicklung aus? Womit ist sie zufrieden, womit weniger?
- Worin sieht sie ihre Stärken? Wo ihre Schwächen?
- Was sind ihre beruflichen Ziele? Was ist ihre Zukunftsvision: Wo möchte sie in fünf Jahren stehen? Wie ist ihre Einschätzung bezüglich der Perspektiven, diese Ziele zu erreichen? Sind sie mit ihren privaten Zielen, Interessen und Notwendigkeiten vereinbar?
- Was muss und will sie dafür tun, um die angestrebte Aufgabe ausführen zu können? Was könnte/sollte aus ihrer Sicht das Unternehmen dazu beitragen?

2.2.2.4 Ein Soll-Ist-Kompetenzprofil erstellen

Das Soll-Ist-Kompetenzprofil Schritt für Schritt

Im ersten Hauptschritt geht es nun darum, gemeinsam auf Basis der geleisteten Vorarbeiten ein Soll-Ist-Profil des anvisierten Aufgabenfelds zu erstellen. Zu beachten ist, dass im Gespräch bei der Selbst- und Fremdeinschätzung konsequent alle Soll-Kriterien erfasst werden.

Die Arbeitsschritte im Einzelnen:

1. Klärung der Soll-Anforderungen

- Besprechen Sie gemeinsam die aufgelisteten Soll-Kompetenzen.
- Erläutern Sie ggf. die von Ihnen vorgenommenen Ergänzungen.
- Klären Sie ggf. anhand von praktischen Beispielen, was genau unter der jeweiligen Kompetenz zu verstehen ist.
- Überprüfen und klären Sie dabei die jeweils erforderliche Niveaustufe.

2. Festlegung des Ist-Stands

- Betrachten Sie nun die Einschätzungen der jeweiligen Erfüllungsgrade.
- Gleichen Sie Selbst- und Fremdbewertung ab.
- Beleuchten Sie eventuelle Differenzen in der Einschätzung und deren mögliche Gründe.
- Finden Sie einen Konsens.

3. Abgleich von Kompetenz-Soll und -Ist

- Stellen Sie nun die Soll-Anforderungen dem Kompetenz-Ist gegenüber.
- Führen Sie die Ergebnisse in dem Soll-Ist-Kompetenzprofil zusammen.
- Markieren Sie Abweichungen.

Soll-Ist-Kompetenzprofil	1	2	3	4
Fachkompetenzen				
Mathematische Kenntnisse		X O		Δ



X Selbsteinschätzung O Fremdeinschätzung Δ Soll-Kompetenz

Sie haben nun im Resultat ein gemeinsam abgestimmtes Soll-Ist-Kompetenzprofil der betrachteten Aufgabe. Es bildet eine solide Grundlage für die Ableitung geeigneter Personalentwicklungsmaßnahmen.

Vorlage Soll-Ist-Kompetenzprofil

Soll-Ist-Kompetenzprofil	1	2	3	4
Fachkompetenzen				
Methodenkompetenzen				
Sozialkompetenzen				
Personale/Selbstkompetenzen				

- 1 kann es mit Unterstützung
- 2 kann es selbstständig
- 3 kann es selbstständig auch in neuen Zusammenhängen
- 4 kann andere darin unterstützen/es anderen beibringen

- X Selbsteinschätzung
- O Fremdeinschätzung
- △ Soll-Kompetenz

2.2.2.5 Die Entwicklung einer Mitarbeiterin planen

Die Entwicklungsplanung Schritt für Schritt

Im zweiten Hauptschritt wird das Soll-Ist-Kompetenzprofil nun ausgewertet, und aus den Ergebnissen werden Schlussfolgerungen für das weitere Vorgehen gezogen. Wichtig im Sinne der Motivation und des Commitments der Mitarbeiterin ist, sie über die Analyse hinaus auch in die Entwicklungsplanung aktiv einzubeziehen. Die Arbeitsschritte im Einzelnen:

1. Analyse des Soll-Ist-Kompetenzprofils

- Nehmen Sie eine genauere Untersuchung der Kompetenzlücken vor.
- Halten Sie die vorhandenen Stärken fest.
- Analysieren Sie die Abweichungen hinsichtlich ihrer Bedeutsamkeit und des daraus resultierenden Handlungsbedarfs. Beachten Sie dabei, dass Übereinstimmungen insbesondere bei den wichtigsten Anforderungsmerkmalen vorliegen, Abweichungen bei weniger wichtigen auch weniger stark ins Gewicht fallen.
- Bei gravierenden Abweichungen: Fassen Sie ggf. die Prüfung einer alternativen Entwicklungsperspektive ins Auge.



2. Ableitung geeigneter Maßnahmen

- Stellen Sie die Bereitschaft der Mitarbeiterin zur Weiterbildung sicher.
- Konkretisieren Sie den genauen Qualifizierungsbedarf.
- Besprechen Sie mögliche Inhalte und Formen von Weiterbildungsaktivitäten.
- Sprechen Sie Ihre grundsätzliche Erwartung an die Mitarbeiterin an, Eigenleistungen einzubringen (Kosten, Freizeit).
- Sprechen Sie Art und Umfang möglicher betrieblicher Unterstützungsangebote an.
- Überprüfen Sie gemeinsam mögliche Hindernisse oder Hemmschwellen und deren Überwindung.

3. Entwerfen eines Entwicklungsplans

- Benennen Sie die zu entwickelnden Kompetenzen.
- Definieren Sie genau die Lernziele.
- Legen Sie Art und Umfang der vorgesehenen Maßnahme fest.
- Benennen Sie ggf. Beteiligte/Lernunterstützer.
- Nehmen Sie eine erste Zeitplanung vor.

Vorlage Entwicklungsplan

Mitarbeiter/in: _____

Stelle/Aufgabe/Position: _____

Kompetenz	Lernziel	Maßnahme (Art/Umfang)	Beteiligte/ Unterstützer	Termin

Anmerkungen:

2.2.2.6 Kompetenzdialog – Ergebnisprotokoll

Mitarbeiter/in:

Name, Vorname: _____

Geburtsdatum: _____

Abteilung: _____

Bereich: _____

Im Betrieb seit: _____

Gesprächstermin am: _____

Vorgesetzte/r: _____

Thema: Perspektivische Übernahme der folgenden neuen Aufgabe/Tätigkeiten:

- Kompetenzanforderungen der Aufgabe (Soll)
- Voraussetzungen der Mitarbeiterin/des Mitarbeiters (Ist)
- Soll-/Ist-Abgleich
- Analyse von Abweichungen und Ableitung des Entwicklungsbedarfs
- Entwicklungsplan
- _____
- _____

Ort, Datum

Vorgesetzte/r

Mitarbeiter/in

Anlagen: Kompetenzprofil, Entwicklungsplan

3. Potenziale erschließen – Gleichstellungshemmnisse abbauen

3.1 Grundlagen

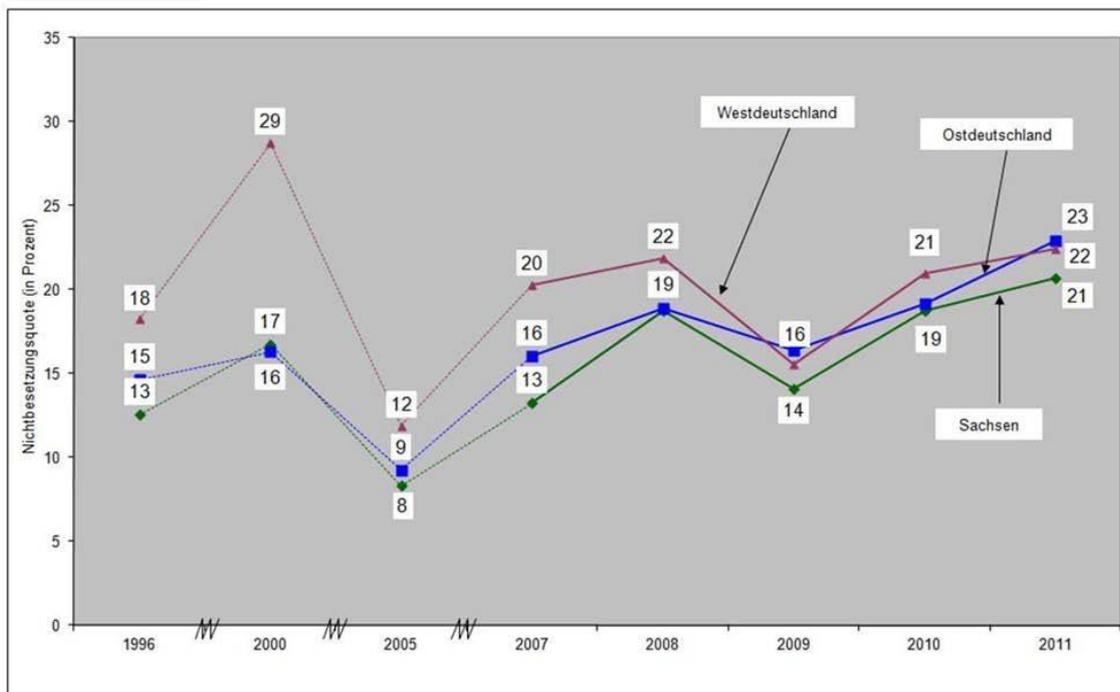
3.1.1 Gleichstellen – Warum?

Demographischer Wandel, Überalterung und Fachkräftemangel sind aktuelle Herausforderungen, denen sich Politik und Wirtschaft stellen müssen. Insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen wird es künftig schwerer, kompetente Nachwuchskräfte zu finden und sich dabei im Wettbewerb um die Besten zu behaupten.

Im Osten Deutschlands ist die Situation besonders problematisch: Während die Bevölkerung insgesamt abnimmt, erfährt in Sachsen die Altersgruppe der 15-30-Jährigen den größten Rückgang (Reduzierung um ein Drittel bis 2025). Dies ist jedoch nicht allein demografisch bedingt, sondern spiegelt die Tatsache wider, dass viele junge Leute zur oder nach der Ausbildung abwandern.

Die größte Gruppe, die vornehmlich in Richtung Westen abwandert, stellen die ostdeutschen Frauen unter 30 Jahren. Dabei ist nicht der entscheidende Punkt, dass diese Frauen abwandern, sondern dass sie nur zu einem geringen Teil später wieder nach Sachsen zurückkehren. Insofern wird es für regionale Unternehmen deutlich schwieriger, ihre offenen Stellen mit gut ausgebildetem Personal zu besetzen.

Nichtbesetzungsquote der Fachkräftestellen in Sachsen, Ost- und Westdeutschland 1996 bis 2011



Quelle: IAB-Betriebspanel, Wellen 2005, 2007 bis 2011

In den letzten Jahren hat es – nach dem vergleichsweise niedrigen Stand im Jahr 2005 – wieder einen Anstieg der Nichtbesetzungsquote der Fachkräftestellen auf nunmehr 21 Prozent gegeben. Zwei Drittel der sächsischen Unternehmen rechnen damit, dass sich diese Situation weiter verschärfen wird. Dann wird es vor allem für kleine und mittlere Unternehmen schwierig, sich gegen große und finanzstarke Mitbewerber um Fachkräfte zu behaupten.

Es gilt daher, rechtzeitig gegenzusteuern, indem alle Reserven mobilisiert und brachliegende, bisher ungenutzte Potenziale auf dem Arbeitsmarkt und im Unternehmen erschlossen werden. Ein solches Potenzial liegt - unter anderem - in der Gruppe der Frauen.

Frauen – Potentiale und Arbeitskraftreserven erschließen

Frauen verfügen über die gleichen, wenn nicht gar bessere Bildungsvoraussetzungen für den Zugang zum Arbeitsmarkt als Männer. In Sachsen wird dies insbesondere bei den Schulabsolventen deutlich. Signifikant weniger Frauen bleiben unter/ohne Hauptschulabschluss. Gleichzeitig ist der Anteil von weiblichen Abiturienten höher als der von männlichen.

Trotz gleichem Bildungsniveau weist der deutsche Arbeitsmarkt jedoch eine deutliche Spaltung in sogenannte „Männer“- und „Frauenberufe“ auf. Frauen sind beispielsweise häufiger als Bürofachkräfte, kaufmännische Angestellte, Verkäuferinnen und Krankenschwestern tätig und studieren eher geisteswissenschaftliche Fachrichtungen. Im Jahr 2009 waren drei Viertel aller Beschäftigten im Dienstleistungssektor weiblich. Deutliche Unterrepräsentanz herrscht dagegen z.B. in den MINT-Fächern (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft, Technik), die typisch männerdominiert sind und in denen der Fachkräftebedarf besonders stark zunimmt.

In den letzten Jahren hat es gerade in dieser Hinsicht viele Bemühungen gegeben, Mädchen und junge Frauen für technische Berufe und Studienfächer zu gewinnen. Zwar sind die Zahlen der weiblichen Absolventen technischer Berufsfelder ansteigend, und manche „Männerdomäne“ bricht langsam ein. Allerdings ist dies ein – im Hinblick auf den mittelfristigen Fachkräftebedarf – sehr schleppend verlaufender Prozess. Im Gegenzug gibt es auch eine tendenzielle Aufweichung der „Frauenberufe“ durch einen wachsenden Männeranteil, dies jedoch in einem deutlich geringeren Maß als umgekehrt.

Frauen sind – auf den ersten Blick – gut in den Arbeitsmarkt integriert. Mehr als zwei Drittel gehen einer Erwerbstätigkeit nach. Im Vergleich zu den alten Bundesländern ist dieser Anteil historisch bedingt sehr hoch, wobei auch hier eine schrittweise Angleichung stattgefunden hat, die weiter andauert. Doch trotz hoher Bildung und zunehmender Angleichung an männliche Erwerbsbeteiligung haben weibliche Erwerbstätige bei genauerer Betrachtung weiterhin deutlich schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt.

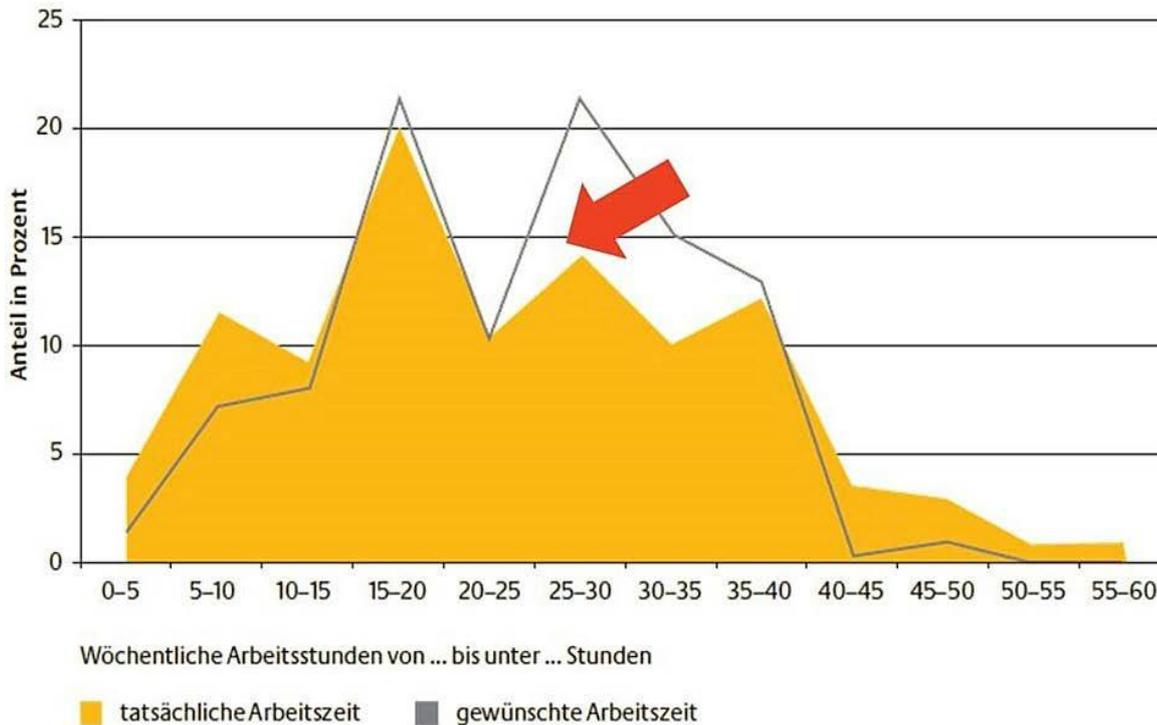
Frauen arbeiten häufiger in Teilzeit, sind häufiger geringfügig und befristet beschäftigt

Von den erwerbstätigen sächsischen Frauen im Alter von 25 bis 45 Jahren arbeiteten 2009:

- ➔ 83,3 % der Frauen ohne Kinder: 33,0 Wochenstunden
- ➔ 73,3 % der Frauen mit Kind(ern) unter 18: 27,5 Wochenstunden
- ➔ 69,6 % der Frauen mit Kind(ern) unter 10: 25,9 Wochenstunden

Es wird ersichtlich, dass ein Großteil der erwerbstätigen Frauen keiner Vollzeitbeschäftigung nachgeht. Vielmehr hat der Anteil an Teilzeitbeschäftigungsverhältnissen innerhalb der letzten Jahre stetig zugenommen (von 23,0 Prozent im Jahr 2000 auf 33,8 Prozent im Jahr 2010).

Verteilung der gewünschten und tatsächlichen Arbeitszeiten von Müttern



Nach: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Viele der erwerbstätigen Frauen, die in Teilzeit beschäftigt sind, würden gern länger arbeiten: sei es nur, ein paar Stunden aufzustocken oder in Vollzeit zu wechseln. Im hohen Anteil der Teilzeitbeschäftigung und dem Wunsch nach längeren Arbeitszeiten steckt ein Potenzial, welches es zu erschließen gilt. Bundesweit kann dies in etwa 900.000 Vollzeitstellen umgerechnet werden. Auch in Sachsen können durch die Aktivierung dieser Reserven kurzfristig einige Engpässe beseitigt werden.

Frauen verdienen weniger als ihre männlichen Kollegen (vertikale Segregation)

Frauen erhalten generell für die gleiche Leistung weniger Gehalt als ihre männlichen Kollegen. Bundesweit lag der Durchschnitt nach Berechnungen des Statistischen Bundesamtes im März 2013 bei 22 Prozent. Der sogenannte „Equal Pay Day“ markiert symbolisch die Lohnlücke zwischen Männern und Frauen in Arbeitszeit. Deutschland rangiert dabei unter den 27 Mitgliedstaaten der EU auf Platz 24. Diese Lohn-differenz entspricht 80 Tagen, d.h. die letzten 80 Tage des Jahres arbeiten Frauen im Vergleich zu ihren männlichen Kollegen „gratis“.

In Sachsen wird dieser Schnitt im verarbeitenden Gewerbe erreicht. Im Handel- und Dienstleistungsbereich fällt der Lohnunterschied geringer aus. Der Durchschnittswert über alle Branchen lag 2011 bei sechs Prozent, wobei sich dieser Wert in den letzten zehn Jahren immerhin halbiert hat.

Verdienstabstand von Frauen in Bezug auf Männerverdienste*

	In Prozent
Luftverkehrsberufe	-42
Unternehmer/-, Geschäftsführer/-, Bereichsleiter/-innen	-31
Bankfachleute	-28
Architekten/Architektinnen, Bauingenieure/Bauingenieurinnen	-25
Maschinenbautechniker/innen	-25
Technische Zeichner/innen	-23

* Vollzeitbeschäftigte Angestellte in Deutschland 2006 (Quelle: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend: Entgeltungleichheit zwischen Frauen und Männern, 2010)

Die großen Lohnunterschiede sind jedoch nicht allein auf Fehler im System, Diskriminierung oder andere gern verwendete Schlagwörter zurückzuführen. Einen erheblichen Einfluss hat die bereits angesprochene Berufswahl von Frauen. Die typisch frauendominierten Berufe sind zumeist auch solche, in denen die Verdienstmöglichkeiten generell unterdurchschnittlich ausgeprägt sind.

Frauen sind in Führungspositionen deutlich unterrepräsentiert

Obwohl in der Vergangenheit mehr Frauen in die Führungsetagen der deutschen Unternehmen eingezogen sind, stellen sie unter den Führungskräften nach wie vor eine Minderheit dar. Im Juni 2013 lag der Anteil weiblicher Aufsichtsrats- und Vorstandsmitglieder in den 30 Dax-Konzernen bei 21,5 beziehungsweise 7,4 Prozent (im Vergleich dazu Anfang 2011: 13,6 und etwa 1 Prozent). Allerdings zeichnen diese Angaben ein verzerrtes Bild: Die wenigen positiven Beispiele wie die Deutsche Telekom, Siemens und die Deutsche Lufthansa mit Quoten von teilweise 50 Prozent schönen das Ergebnis. In 19 von 30 Dax-Vorständen ist beispielsweise keine Frau vertreten. In den sächsischen Unternehmen ist die Situation ähnlich. Trotz hoher Erwerbstätigkeit allgemein stellen Frauen nur einen Bruchteil der Führungskräfte.

Die Ursachen hierfür sind vielfältig. In vielen typischen Frauenberufen fehlen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten häufig ganz. Auf der anderen Seite – bei den MINT-Berufen – wird es dagegen schwer, geeignete Frauen für höhere Positionen zu finden. Wenn die Basis den Frauenanteil betreffend schon unterbesetzt ist, können kaum Frauen Führungspositionen bekleiden ohne Gefahr zu laufen, den Stempel der „Quotenfrau“ zu tragen.

Hemmschwellen, die das Gleichziehen der Frauen mit den Männern behindern, können ideologisch, persönlich und strukturell bedingt sein.

3.1.2 Gleichstellungshemmnisse

Gleichstellen bedeutet keineswegs eine Gleichbehandlung von Frauen und Männern, sondern eher die Herstellung von Chancengerechtigkeit, die sich an der Person und nicht am Geschlecht orientiert. In diesem Sinne sollen jedem die gleichen Möglichkeiten für Aufstieg und Karriere eingeräumt werden. Dazu gilt es, verschiedene, zum Teil historisch gewachsene Hemmnisse abzubauen.

Ideologische Hemmnisse

Traditionelle Rollenbilder und geschlechtsbezogene Stereotype beherrschen nach wie vor die Denk- und Verhaltensweisen in Gesellschaft und Wirtschaft. Das Denken in „Männer-“ und „Frauendomänen“ beeinflusst nicht nur die individuelle Berufswahl, sondern auch betriebliche Entscheider, wenn es darum geht, Positionen mit Führungsverantwortung neu zu besetzen. Frauen werden dabei häufig außen vor gelassen.

Stimmen aus den Führungsetagen

„Frauen ...

- ... suchen ihre Erfüllung eher in Familie und Privatleben.“
- ... sind mehr an Teilzeit- bzw. geringfügiger Beschäftigung interessiert.“
- ... sind eher bescheiden und sozial, vermeiden daher Konkurrenz- und Wettbewerbssituationen.“
- ... sind nicht so kompetent, weil weniger karriereorientiert.“
- ... sind weniger führungskompetent – sie zeigen weniger Entscheidungsstärke, Durchsetzungskraft, Risikobereitschaft.“

Stereotype

Stereotype sind allgemeine und verbreitete Annahmen über die Eigenschaften einer Personengruppe. Sie dienen der Alltagsbewältigung, indem sie komplexe Sachverhalte vereinfachend darstellen. Die Reduktion auf die Funktionen „Hausfrau“ und „Mutter“ mit den entsprechenden, vermeintlich „natürlichen“ Eigenschaften hat sich als Stereotyp für die Frau in den letzten 30 Jahren kaum verändert. Abweichungen davon werden in Unterkategorien, die „Ausnahmefrauen“, ausgliedert.



Geschlechterstereotype bilden und verfestigen sich in der Regel schon in der Kindheit. Einmal „gelernte“ Geschlechterstereotype wirken jedoch häufig auch noch im Erwachsenenalter – bewusst oder unbewusst.

Kindliche Stereotype: Warum ich gerne ein Mädchen bzw. Junge bin

Mädchen	Jungen
Mädchen sind vernünftiger	Ich kann besser mit Holz bauen
Wir können besser shoppen	Wir haben ein größeres Gehirn
Ich breche mir nicht so oft was	Mädchen sind Heulsusen
Weil Jungs brutal sind	Mädchen machen Ballett und so
Als Junge ist man ein Macho	Mädchen müssen schön aussehen
Weil ich mich schön anziehen kann	Ich darf wildere Spiele machen

Geschlechterstereotype im Erwachsenenalter

Mann	Frau
Aktiv, rational	Passiv, emotional
Wunsch nach Dominanz	Anlehnungsbedürftig
Geringere Sozialkompetenz	Höhere Sozialkompetenz
Fokus auf Karriere und Erfolg	Fokus auf Familie und Beziehungen
Konfrontativ/ offensiv	Konsensorientiert/ defensiv
Stark, durchsetzungsfähig	Schwach, leicht zu verunsichern

Das Bild der optimalen Führungskraft ist immer ein männliches. Frauen, die sich diesem Bild anpassen wollen, gelten daher meist als „unweiblich“.

Persönliche Hemmnisse

Die in der eigenen Person liegenden Hemmnisse, die eine Gleichstellung verhindern, hängen eng mit ideologischen und strukturellen Hemmnissen zusammen.

Beispielsweise sehen sich Frauen oft – selbst geprägt durch die gesellschaftlich vorherrschenden Stereotype – nicht als Kfz-Mechanikerin oder gar in einer Machtposition. Zudem erscheint es Frauen oft auch zu mühselig, andauernd gegen geschlechtsbezogene Vorurteile und Vorbehalte ankämpfen zu müssen: In einer „frauentypischen“ Berufsgruppe steht sie nicht permanent als Frau auf dem Prüfstand. In einer Männerdomäne hingegen ist sie einem viel höheren Erfolgsdruck ausgesetzt als ihre männlichen Kollegen. Das sprichwörtliche „Aus-der-Reihe-Tanzen“ erfordert viel Mut und Durchhaltevermögen.

Weiterhin entscheiden sich Frauen oft nicht aufgrund ihrer primären Neigung für die Familie und gegen eine Karriere, sondern weil sich beides - ohne entsprechende betriebliche Strukturen - rein praktisch für sie nicht vereinbaren lässt.

Strukturelle Hemmnisse in den Unternehmen

Während ideologische und persönliche Gleichstellungshemmnisse ein Umdenken erfordern, immer nur Stück für Stück in Angriff genommen werden können und damit längeren Veränderungsprozessen unterliegen, sind strukturelle Hemmnisse kurzfristiger beeinflussbar. Sie liegen häufig auf der Ebene der Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur, beispielsweise:

- fehlende Ausrichtung der Organisationsstrukturen auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, beispielsweise durch zu starre Arbeitszeitregelungen
- geringere Investitionen in Karrieren weiblicher Beschäftigter
- Erwartung uneingeschränkter Flexibilität und Mobilität von Fach- und Führungskräften (Sichtbarkeit der Führungsfähigkeiten durch Präsenzzeit statt durch Arbeitsergebnisse)
- geringere Entlohnung der weiblichen Beschäftigten
- Fehlen weiblicher Vorbilder in Spitzenpositionen
- „Gläserne Decke“ (Nichtberücksichtigung von Frauen bei Besetzung von Führungspositionen)

An diesen Punkten kann unmittelbar und kurzfristig angesetzt werden, um vorhandene Potenziale auszuschöpfen und gleichzeitig eine langfristige Verbesserung der Integration von Frauen zu gewährleisten.

Fazit: Die Leistungspotenziale der Frauen werden von den Unternehmen bislang nicht ausreichend (an)erkannt und ausgeschöpft. Unternehmen können diese Potenziale durch geschlechtsneutrale und familienförderliche Personalpolitik besser nutzen. Das (neue) Leitbild des Zwei-Verdiener-Modells macht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu einem Thema für Frauen und Männer. Unternehmen werden

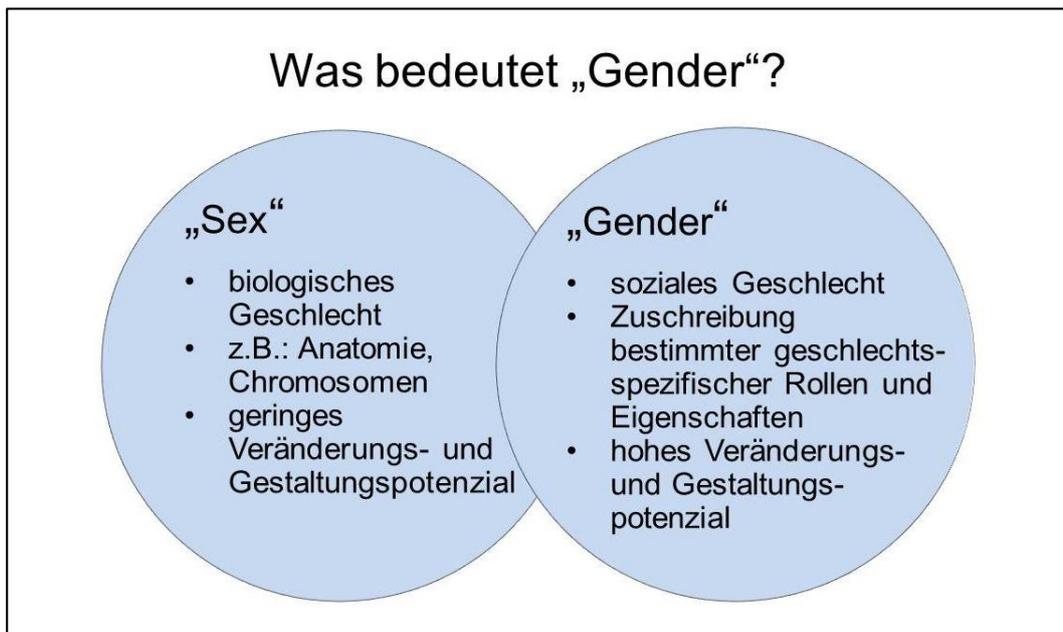
künftig stärker mit Beschäftigten konfrontiert sein, die Fürsorgepflichten (Betreuung von Kindern, pflegebedürftigen Angehörigen) nachkommen müssen. Dafür müssen sie rechtzeitig geeignete Strategien entwickeln. Auch übernehmen immer mehr Männer Familienverantwortung, z.B. in Form von Elternzeit, womit sie ebenfalls in den Blickpunkt für Vereinbarkeitsmodelle rücken.

Betriebliche Gleichstellungspolitik fördert das Arbeitgeberimage.

Gerade für kleine und mittlere Unternehmen ist eine frauen- und familienförderliche Unternehmenskultur ein wichtiger Hebel zur Gewinnung und Bindung guter Fachkräfte. Finanzielle Aspekte spielen zwar immer noch eine große Rolle bei der Entscheidung für einen bestimmten Arbeitgeber, werden aber zunehmend durch andere Werte wie Familienfreundlichkeit verdrängt.

3.1.3 Gender Management als Unternehmensstrategie

Um Gleichstellung im Unternehmen zu verankern, ist eine Gesamtstrategie über alle Unternehmensbereiche und -ebenen notwendig: Gender Management.



Gender Management zielt auf die bessere Nutzung vorhandener Kompetenzen und Potenziale ab, durch:

- die Identifikation und die Nutzung der personellen Vielfalt,
- die Überwindung geschlechtsspezifischer Rollenzuschreibungen,
- den Abbau diskriminierender Strukturen, Prozesse und Regelungen.

Gender Management bezieht sich daher grundsätzlich auf weibliche und männliche Beschäftigte.

Handlungsfelder des Gender Management



Ansatzpunkte in der Praxis

Gleichstellungspolitik ist eine Querschnittsthematik, bei der eine Vielfalt von Ansatzpunkten und Maßnahmen auf verschiedenen Ebenen und in unterschiedlichen personalpolitischen Handlungsfeldern adressiert wird. Ein entscheidender Punkt ist, dass Gender Management die Gleichstellung von Frauen und Männern gleichermaßen im Blick hat und entsprechende Aktivitäten auf beide Personengruppen gerichtet sind.

Besonders wichtig ist dabei der Einbezug und die aktive Beteiligung der Belegschaft bei der Analyse neuralgischer Punkte und bei der Entwicklung von Lösungen. Eine gemeinsame Entwicklung von Lösungsstrategien hat den Vorteil, dass diese unternehmensweit von der obersten Führungsebene bis hin zum einzelnen Mitarbeiter mit Überzeugung gelebt werden. Entstehende Kosten, bspw. für das Bewerben und Kommunizieren neuer Maßnahmen, können auf diese Weise auf ein Minimum reduziert werden. Betriebliche Gleichstellungspolitik kann und sollte in den verschiedensten Themenfeldern ansetzen.

Thema Arbeitszeitgestaltung

Neben dem klassischen Vollzeitarbeitsplatz hat in den meisten Unternehmen bereits das eine oder andere Teilzeitmodell Einzug gefunden. Damit der einzelne Mitarbeiter, ob nun weiblich oder männlich, auch den entsprechenden Nutzen aus diesem Angebot ziehen kann, sollte ein Teilzeitangebot nicht nur vorhanden, sondern auch den entsprechenden individuellen Bedürfnissen angepasst sein. Auch sollte eine familienbedingte Teilzeitarbeit die entsprechenden familiären Verhältnisse berücksichtigen (z.B. Väter in Betreuungsverantwortung und Öffnungszeiten der Kinderbetreuungsstätten).

Mögliche Maßnahmen sind demnach:

- Orientierung am „Zwei-Verdiener-Modell“
- Berücksichtigung individueller Zeitoptionen
- Einplanung lebensphasenorientierter Arbeitszeiten
- Vorsehen von Wechselmöglichkeiten von Vollzeit zu Teilzeit und umgekehrt
- Einbeziehung der Mitarbeiter/innen bei der Konzeption, Umsetzung und Evaluierung von Arbeitszeitmodellen
- Schaffung einer familienfreundlichen Arbeitszeitkultur

Um verschiedene Teilzeitregelungen im Unternehmen optimal gestalten zu können, müssen die Mitarbeiter also aktiv in den Gestaltungsprozess einbezogen werden. Denn nur, wenn die Bedürfnisse der Mitarbeitenden bekannt sind, kann entsprechend auf sie eingegangen werden.

Nachfolgend ein Beispiel aus der Praxis.



Mit 150 Arbeitszeitmodellen kontra Fachkräftemangel
 Mit dem Ziel, dass das Personal mit Familienverantwortung - in der Frauen vielfach stehen - ihren Beruf ausüben kann, bietet das Klinikum Links der Weser (Bremen) ein besonders breit gefächertes Maßnahmenpaket an. 150 verschiedene Arbeitszeitmodelle zählen dazu, wie klassische Schichtdienste, aber auch flexible Zwischendienste, durch die der Personaleinsatz an das Patientenaufkommen gekoppelt werden kann. Eingerichtet ist ein Springerpool, der eine optimale Personalsteuerung auch bei Ausfall und Krankheit ermöglicht. Dienstpläne werden unter den Mitarbeitern - unter Berücksichtigung der Wünsche nach arbeitsfreien Zeiten - ausgemacht. Beschäftigte haben die Möglichkeit, Teilzeit einzusteigen und ihre Wochenstundenzahl langsam aufzustocken. Dies gilt auch für Elternzeitler oder Mitarbeiter mit Sonderurlaub, auf deren Wiedereinstieg zudem beispielsweise mit der kostenlosen Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen in der Urlaubszeit hingearbeitet wird. Die Maßnahmen haben nach Einschätzung des Klinikums deutlich dazu beigetragen, dass die Mitarbeiterfluktuation gering ist und die Fehlzeiten sowie die Wiedereinstiegskosten gesenkt werden konnten.

Quelle: www.beruf-und-familie.de

Thema Familienservice

Um Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei zu unterstützen, Familie und Beruf besser zu vereinbaren gibt es neben flexiblen Arbeitszeitlösungen eine Fülle weiterer möglicher Maßnahmen, die sich in Unternehmen bewährt haben, z.B.:

- Öffnung der Betriebskantine für Familienmitglieder, Bereitstellung von Lunchpaketen
- Informationen über oder Vermittlung von haushaltsnahen Diensten
- Zuschuss zur Kinderbetreuung
- Betriebskindergarten oder Belegplätze in Kindergärten
- Unterstützung bei der Kinderbetreuung in Notsituationen
- Zuschuss für hauswirtschaftliche Leistungen, für Ferienbetreuungen
- Seminare und Schulungen sowie psychosoziale Beratung für pflegende Angehörige
- Beratung zum Pflegearrangement und Vermittlung externer Unterstützungsdienste

Die Bereitstellung von Informationen und Materialien zu familienbezogenen Fragestellungen (z.B. Adressen regionaler haushaltsnaher Dienstleister) über die haus-eigenen Kommunikationswege (Intranet, Mitarbeiterzeitung), stellt beispielsweise eine relativ unaufwändige, aber effektive Unterstützungsleistung dar.

Zum Thema Familienservice im folgenden ein Beispiel aus der Unternehmenspraxis:



Anschluss an vorhandene Ferienbetreuung

Die b.i.t. GmbH ist ein junges Unternehmen mit nunmehr 27 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Um eine Ferienbetreuung anbieten zu können, schloss sich das Unternehmen 2007 dem Programm des Magistrats der Stadt Bremerhaven an. Der Magistrat übernahm dabei die Organisation, während sich die b.i.t. GmbH der Gestaltung der Programmflyer annahm. Zwei Wochen lang konnten somit jeden Tag betreute Ausflüge in Bremerhaven und im Umkreis angeboten werden. Die Kosten betragen je nach Ausflug 2 bis 12 Euro pro Tag und wurden von den Eltern übernommen. Zwar beschäftigte die b.i.t. GmbH zum Zeitpunkt der Initiierung nur wenige Eltern kleinerer Kindern, dennoch wurde die Kinderferienbetreuung als wichtiger Baustein für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens gesehen und darüber hinaus als Vorteil bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.

Quelle: www.beruf-und-familie.de

Thema Gleichstellungskultur

Die Gleichstellung von Frauen und Männern in einem Betrieb kann nur gelingen, wenn die Idee systematisch in der Unternehmenskultur verankert wird. Den Beschäftigten muss dies als Unternehmensziel kommuniziert werden, und sie müssen seine Verfolgung in der Alltagspraxis wahrnehmen können.

Wichtige Maßnahmen für die Entwicklung einer betrieblichen Gleichstellungskultur sind:

- Information und Sensibilisierung der Führungskräfte für gleichstellungs- und familienförderliche Aspekte der Führungsarbeit
- Sensibilisierung aller Beschäftigten für geschlechtsbezogene Denk- und Verhaltensweisen
- Verankerung des Themas in der internen Kommunikation (Aushänge, Intranet)
- Verankerung des Themas im betrieblichen Verbesserungswesen
- Verankerung in den Handlungsleitlinien des Unternehmens
- Ernennung einer Gleichstellungsbeauftragten

Dazu zwei weitere Best-Practice-Beispiele:


BOSCH

Leitlinien für eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur

Um intensiv an der Weiterentwicklung der Arbeitskultur zu arbeiten, hat Bosch die Leitlinien für eine flexible und familienbewusste Arbeitskultur entwickelt. Diese sind ein klares Bekenntnis der Geschäftsführung für mehr Flexibilität und Familienfreundlichkeit im Unternehmen und unterstützen den Wandel weg von einer Präsenz hin zu einer ergebnisorientierten Arbeitskultur. Sie sind als Selbstverpflichtung für Führungskräfte und Mitarbeiter zu verstehen, stellen aber keine Regelung im eigentlichen Sinne dar. Vielmehr sollen sie als Orientierung für eine Kultur dienen, in der Beruf und Privatleben erfolgreich zu vereinbaren sind. Getreu diesem Leitgedanken bietet die Robert Bosch GmbH den Beschäftigten u.a. zahlreiche Teilzeit- und Elternzeitmodelle an. Einige Best-Practice-Beispiele werden über die Internetseite http://your.bosch-career.com/de/web/de/de/arbeiten_bosch/work_life_balance/work-life-balance kommuniziert. So werden auf der Internetseite Führungskräfte, Mütter sowie Väter, aus dem Unternehmen vorgestellt, die im Rahmen von Kurzinterviews ihre Erfahrungen mit familienbedingter Teilzeit oder Elternzeit weitergeben.

Quelle: www.beruf-und-familie.de


Besser informieren und kommunizieren

Die Arcelor Eisenhüttenstadt GmbH betreibt seit Jahren mit dem Engagement auf dem Gebiet Corporate Social Responsibility (CSR) eine offensive Informationspolitik. Kontinuierliche, unternehmerische und individuelle Lern- und Erkenntnisprozesse sind dafür eine unabdingbare Voraussetzung, die in der Folge als Ergebnis in handlungsrelevantem Wissen der Beschäftigten und Akteure münden sollen. Um dies zu gewährleisten, besteht seit April 2007 eine betriebliche Anlaufstelle zu Fragen rund um das Thema Beruf und Familie. Des Weiteren gibt es in der Mitarbeiterzeitung eine eigene Rubrik, in der Fragen zu Beruf und Familie thematisiert werden. Die Intra- und Internetseite informiert regelmäßig zum Thema Beruf und Familie sowie über familienrelevante Regelungen im Unternehmen und in der Region.

Quelle: www.beruf-und-familie.de

3.2 Instrumente

3.2.1 Eine betriebliche Gleichstellungspolitik implementieren – erste Schritte

Wie bereits dargestellt, ist für die Entwicklung einer betrieblichen Gleichstellungspolitik und -kultur der aktive Einbezug sowohl der Führungskräfte als auch der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unerlässlich. Nur durch die Kooperation aller Unternehmensbeteiligten lässt sich der betriebsspezifische Handlungsbedarf sorgfältig ermitteln und lassen sich passgenaue Verbesserungsmaßnahmen entwickeln. Dieser partizipative Ansatz unterstützt zudem den Umsetzungserfolg.

Im Folgenden wird kurz skizziert, wie Sie in Ihrem Unternehmen dabei vorgehen können:

Schritt 1:

Durchführung eines Workshops mit ausgewählten weiblichen Beschäftigten aus allen Abteilungen

- Information über die Bedeutung des Themas für das Unternehmen
- Sammlung relevanter betriebsspezifischer Probleme aus Sicht der Beschäftigten (welche Aspekte behindern die Gleichstellung von Frauen und Männern?)
- Sammlung gleichstellungsförderlicher Aspekte
- Sortierung nach Handlungsebenen und Analyse
- Entwicklung von Lösungsvorschlägen (Abbau von Gleichstellungshemmnissen und Ausbau gleichstellungsförderlicher Faktoren im Unternehmen)
- Zusammenfassen der Ergebnisse
- Rückspiegelung an den Führungskreis

Schritt 2:

Durchführung eines Strategieworkshops im Führungskreis

Analyse des Ist-Stands im Unternehmen aus Führungskräfteperspektive durch systematische Überprüfung des Interventionsbedarfs in allen personalpolitischen Handlungsfeldern:

- Führung
- Arbeitsorganisation
- Personalentwicklung und Weiterbildung
- Gesundheitsförderung
- Unternehmenskultur

Und weiter:

- Auswertung und Einbezug der Ergebnisse aus dem Mitarbeiterinnen-Workshop
- Ableitung des Handlungsbedarfs
- Priorisierung nach Wichtigkeit und Dringlichkeit
- Entwicklung eines Strategiefahrplans
- Ableitung von Einzelprojekten und Aktionsplänen
- Festlegung von Projektverantwortlichen und Prozessmanagement
- Sicherstellung der notwendigen Ressourcen

Schritt 3:

Maßnahmen zur Verankerung von Gleichstellung und Familienförderung im Unternehmen

- Benennung eines/einer Gleichstellungsbeauftragten
- Etablierung der erarbeiteten Unterstützungsstrukturen
- Fortschreibung des Verbesserungsprozesses durch Etablierung eines Gender-Management-Systems
- Kontinuierliche Kommunikation zum Thema im Unternehmen
- Sicherung der Nachhaltigkeit durch Verankerung in der Unternehmensstrategie

3.2.2 Geschlechterkulturen und ihre Ausprägungen

Unternehmen zeichnen sich durch ganz unterschiedliche Geschlechterkulturen aus. Dies zeigt sich zum einen in praktischen Maßnahmen und Umgehensweisen mit der Geschlechterfrage, zum anderen in der Art ihrer Thematisierung im Unternehmensalltag und in den vorherrschenden Einstellungen der Betriebsangehörigen.

Zwei zentrale Fragestellungen machen dies sichtbar:

- Wie explizit wird im Unternehmen über Geschlechterfragen gesprochen?
- Welche Auffassungen gibt es im Unternehmen zum Geschlechterverhältnis?

Geschlechterkulturen in KMU: Exemplarische Auffassungen und Überzeugungen



Im Folgenden finden sie eine Zusammenstellung der Merkmale unterschiedlicher Geschlechterkulturtypen.

Tabellarische Übersicht zu den Merkmalen der Geschlechterkulturtypen

Geschlechterkulturtyp	Merkmale
restriktiv	<ul style="list-style-type: none"> • Die Gleichheitsnorm fehlt. • Grundannahme ist die Geschlechterdifferenz; davon ausgehend werden traditionelle Rollenmuster und Bewertungen aufrechterhalten. • Kompetenzen werden qua Geschlecht zugeschrieben. • Die Zuweisung von Arbeitsbereichen erfolgt geschlechtsspezifisch. • Männlich konnotierte Arbeitsbereiche werden höher bewertet. • Teilzeitangebote richten sich explizit an Frauen. • Führungspositionen sind männlich dominiert.
liberal	<ul style="list-style-type: none"> • Es existiert die Ausrichtung an der Norm der Gleichheit bei gleichzeitiger Reproduktion der Geschlechterdifferenzierung. • Es besteht Sensibilisierung für Geschlechterasymmetrien. • Dennoch bleiben ungleiche Ausgangslagen und strukturelle Differenzen von Frauen und Männern unberücksichtigt. • Der Leistungsbegriff ist männlich normiert – Tätigkeiten, die Männer verrichten, erhalten höhere Wertigkeit als andere (unterstützende) Aufgabenbereiche. • Vereinbarungen über Teilzeit werden individuell getroffen. Sie sind an Frauen und Männer adressiert, werden aber eher von Frauen wahrgenommen. • Es gibt Frauen in Führungspositionen, dennoch bleiben Führungspositionen männlich dominiert.
egalitär	<ul style="list-style-type: none"> • Neutralisierung der Geschlechterdifferenz ist angestrebt beziehungsweise findet statt. • Es findet Orientierung an und weitgehende Verankerung von Geschlechteregalität statt. • Ungleiche Ausgangslagen von Frauen/Männern werden berücksichtigt, Klischees über typisch weibliche/männliche Kompetenzen vermieden. • Aufgaben und Positionen werden konsequent nach Leistung und Eignung zugewiesen. • Es besteht keine Aufwertung von technischen Fähigkeiten und männlich konnotierten Arbeitsbereichen. • Die Vollzeitnorm ist durchbrochen. • Führungspositionen sind annähernd egalitär verteilt. • Unbezahlte Familienarbeit wird Frauen <i>und</i> Männern zugewiesen.

Quelle: Frauenkarrieren in Unternehmen – Forschungsergebnisse und Handlungsoptionen. Dokumentation der BMBF-Tagung vom 18.-19. November 2010 in Berlin

Wie würden Sie Ihr Unternehmen einordnen?

Geschlechterkulturen in KMU und ihre Ausprägungen

Reflexivität Geschlechterdiskurs	reflektiert			
	unreflektiert			
		restriktiv	liberal	egalitär
dominante Normativität				

3.2.3 Geschlechterunterschiede – Schwarz-Weiß-Malerei?

Frauen sehen sich **im Zentrum** einer Organisation (kreisförmiges Managementmodell, konzentrische Kreise, Verstärkungen-Spinnennetz), immer in der Mitte des Geschehens. Sie ...

- sehen Privat- und Berufsleben als gleichrangig,
- arbeiten bindungsorientiert,
- organisieren frei fließende, lockere Kommunikation,
- achten auf Atmosphäre.

Männer sehen sich **an der Spitze** einer Organisation (hierarchisch, „Schornstein-Karrieren“). Sie ...

- können **nur** Manager sein,
- arbeiten zielorientiert,
- filtern auf dem „Weg nach oben“ Information,
- achten auf Status.

Im Folgenden finden Sie weitere – weit verbreitete – typisierende Vergleiche von von geschlechterbezogenen Denk- und Verhaltensmerkmalen. Reflektieren und diskutieren Sie diese im Kollegen- oder Freundeskreis:

Welche Aussagen überzeugen Sie? Warum?

Selbstdarstellung

Frauen

- verzichten auf repräsentative Büros und Dienstwagen.
- erkennen ihre Kompetenzen häufig nicht selbst.
- geben Schwächen offen zu und reden (zu) häufig davon.

Männer

- bauen das größte Gebäude der Welt.
- fahren das schnellste (größte) Auto.
- prahlen mit ihren Erfolgen.

Kommunikationsverhalten

Frauen

- bevorzugen Beziehungssprache.
- sammeln Informationen.
- geben gerne Informationen weiter.
- können zuhören.
- führen häufig zwanglose Gespräche um anderen Wertigkeit zu signalisieren und Beziehungen zu stärken.

Männer

- bevorzugen Berichtssprache.
- horten Informationen, die auf dem Weg nach oben gefiltert wurden.
- geben Anweisungen.

Führungsmotivation/Karriere

Frauen sehen in der Karriere oft

- einen Weg zum persönlichen Wachstum.
- Selbstverwirklichung.

Männer wissen, dass sie sich

- an den Werten des Vorgesetzten orientieren müssen.
- akzeptieren Autoritäten.
- stellen die Frage nach dem persönlichen Gewinn.

Führungsverhalten

Frauen

- arbeiten prozessorientiert (siehe Zitat aus Buch „Frauen führen anders“).
- räumen der Qualität der Beziehungen höchste Priorität ein.
- fördern gerne die persönliche Entwicklung anderer.
- haben eine offene Tür und wollen, dass Mitarbeiter keine Scheu haben, hereinzukommen.
- können anleiten, beaufsichtigen, anderen etwas beibringen, unvorhergesehene Zwischenfälle meistern und Informationen weitergeben.
- fördern Wechsel in den Funktionen, um Gemeinsamkeitsgefühl zu erzeugen und persönlichen Machtbereichen vorzubeugen.
- fördern Teambildung, Zusammenkunft, Information.
- treffen Entscheidungen gemeinsam.
- äußern Respekt und Wertschätzung, loben.
- sorgen sich um andere.

Männer

- arbeiten zielorientiert.
- empfinden Unterbrechungen oft als Störungen.
- konzentrieren sich auf die persönliche Karriere.
- entscheiden selbst.
- bewerten anhand von Kontrollen.

Konkurrenzverhalten

Frauen durchbrechen Hierarchien. Sie ...

- zeigen wenig Verständnis für protokollarische Regeln.
- halten Beziehungen aufrecht. (Wann hat der Mann seinen besten Freund zuletzt gesprochen?)
- messen Kooperation und Übernahme von Verantwortung einen hohen ethischen Wert bei (Mutter-Kind-Spiele).

Männer festigen Hierarchien. Sie ...

- achten auf Regeln und Abgrenzung.
- entscheiden Streitigkeiten durch „Sieg“ (Räuber und Gendarm, Cowboy und Indianer, Computerspiele).
- fördern Rituale (Fahneneid, Sitzungen, Hackordnungen).
- fördern Statussymbole (Dienstwagen, Büroausstattung).

Umgang mit Konflikten

Frauen

- arbeiten gemeinsam an Lösungen.
- fördern menschliches Gemeinschaftsgefühl.
- sehen Lösungen im Kontext längerfristiger Beziehungen.

Männer

- zielen auf Gewinn (Sport: Sieger, Punkten, Erster sein; Kriegssprache: Schlacht gewonnen, im Schussfeld stehen, im Visier haben).

Hilfsbereitschaft

Frauen

- lernen zu kooperieren und wollen Harmonie.
- sind für andere da.
- nehmen teil.
- helfen.

Männer

- lernen es, ihre Individualität um eines größeren Zieles willen zurückzustellen.
- streben nach Sieg.

Change-Verhalten

Frauen

- nehmen sich Zeit für Aktivitäten, die nicht im Zusammenhang mit Arbeit stehen (Kinder, Literatur, Kultur).
- führen Gespräche, informieren.

Männer

- haben Visionen.
- führen straffer, verstärken Kontrolle.

4. Potenziale nutzen – Kompetenzen ausbauen

Durch die Ermittlung und den Abgleich von Kompetenz-Soll und Kompetenz-Ist wird möglicher Bedarf an Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen im Unternehmen transparent. Dieser Bedarf kann auf ganz unterschiedlichen Ebenen liegen und neben fachlichen auch verschiedene überfachliche Kompetenzen betreffen, deren Stellenwert – wie im Einführungskapitel bereits dargelegt – im modernen Arbeitsleben deutlich zugenommen hat.

Um den kontinuierlichen Veränderungen der Arbeitsanforderungen gerecht werden zu können, wird es zunehmend wichtiger, die im Unternehmen vorhandenen Potenziale voll auszuschöpfen und bedarfsnah zu nutzen.

Im Projekt „Frauen in technische Berufe“ wurde daher auf Grundlage der vorgenommenen Kompetenzbilanzierungen und der Auseinandersetzung mit dem Thema „Gleichstellung von Frauen“ eine Reihe zusätzlicher Qualifizierungsworkshops entwickelt und angeboten.

Im folgenden Kapitel finden Sie Informationen und Instrumente zu ausgewählten Themen aus dieser Reihe. Die thematische Bandbreite soll auch die Vielzahl möglicher Ansatzpunkte veranschaulichen, die – je nach betriebsspezifischer Situation – gewählt werden können, um durch gezielten Kompetenzausbau die im Unternehmen vorhandenen Potenziale nutzbar zu machen.

Die vorgestellten Materialien und Tools zu den Themen

- Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Gesundheitskompetenz und Gesundheitsförderung
- Zeit- und Selbstmanagement
- Rhetorik und Körpersprache
- Mentoring

können für die Qualifizierung sowohl von Führungskräften als auch von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern genutzt werden.

Einem ersten Unterkapitel zur Frage „Was ist das, und warum ist das wichtig?“ folgt dabei jeweils ein Kapitel mit „Instrumenten und Übungen“.

4.1 Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie

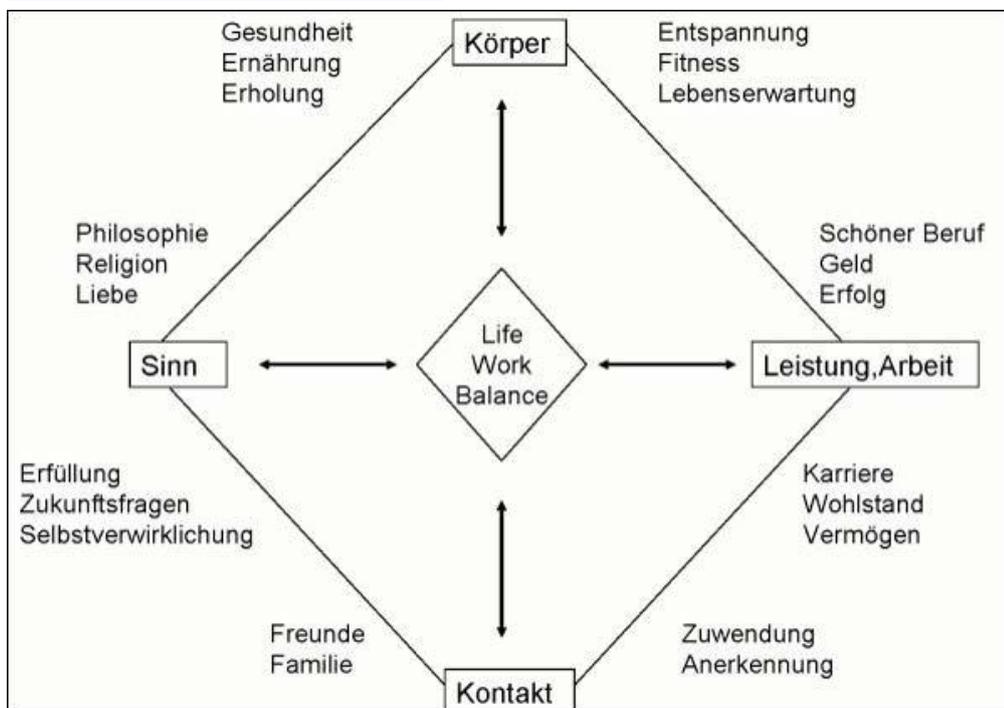
4.1.1 Was ist das, und warum ist das wichtig?

Work-Life-Balance heißt, die Bedeutung der Arbeit in eine geeignete Perspektive zum Leben als Ganzes zu rücken, mit dem Ziel, private Bedürfnisse und Notwendigkeiten mit den Anforderungen der Arbeitswelt in Einklang zu bringen. Anders formuliert: „Work-Life-Balance bedeutet eine neue, intelligente Verzahnung von Arbeits- und Privatleben vor dem Hintergrund einer veränderten und sich dynamisch verändernden Arbeits- und Lebenswelt“ (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend).

Warum sich die Förderung der Work-Life-Balance rechnet:

- Weniger Fehlzeiten
- Schnellerer Wiedereinstieg nach der Elternzeit
- Produktivere Beschäftigte
- Bessere Bindung ans Unternehmen
- Förderung der Chancengerechtigkeit
- Imagegewinn

Das Modell der Work-Life-Balance



Grafik nach Seiwert

Auf die Ausgewogenheit kommt es an: Alle vier der oben dargestellten Lebensbereiche sind wichtig für persönliche Erfüllung und Erfolg, wenn auch nicht zu gleichen Anteilen. Ein ausgewogenes Verhältnis der Lebensbereiche zueinander ist wichtige Voraussetzung, um auf Dauer leistungsfähig, motiviert und gesund zu bleiben.

Das Konzept der Work-Life-Balance beinhaltet ...

... zwei Dimensionen:

- Privatleben
- Arbeitsleben

... und zwei Akteursebenen:

- Individuum
- Betrieb



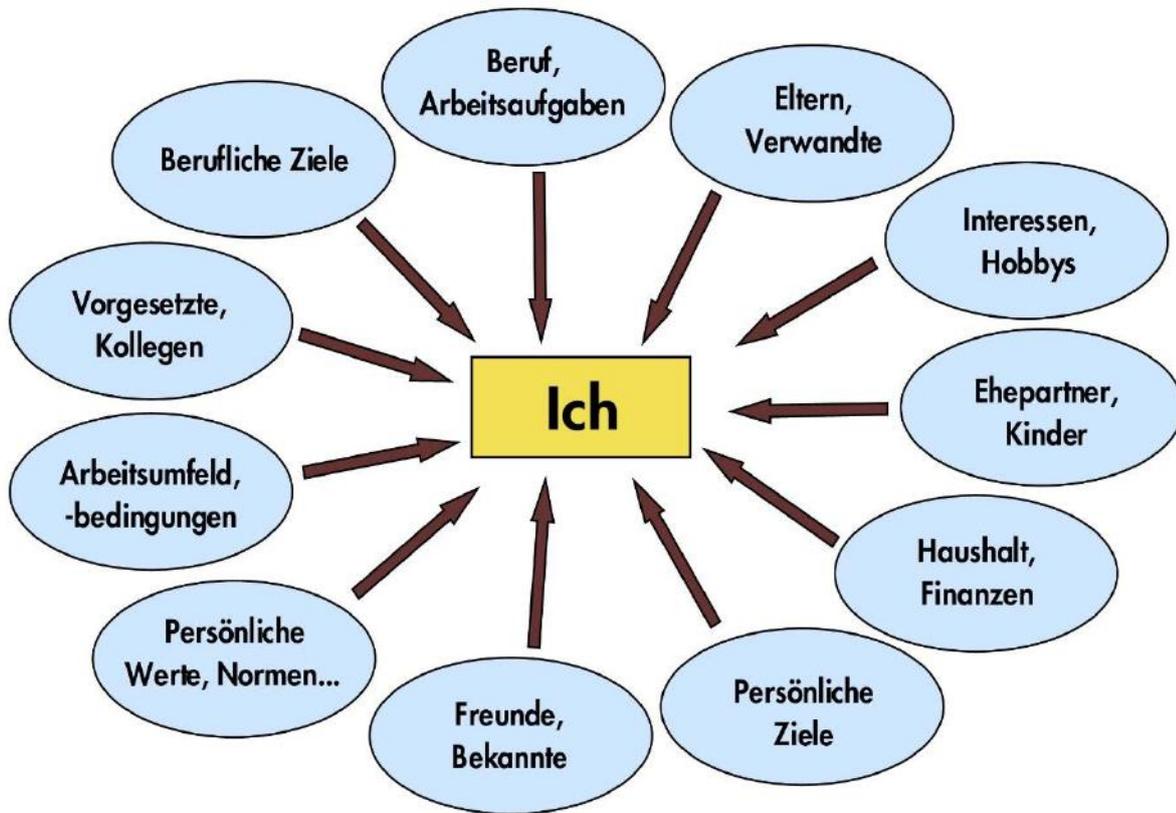
Folgen einer dauerhaft unausgewogenen Work-Life-Balance für den Einzelnen:

- Allgemeine Einschränkung der Lebensqualität
- **Konzentration auf die Arbeit:** Vernachlässigung von Familie, Freunden, Sport, Körper, Gesundheit; Erkrankungen als Folge von Dauerstress, z.B. Burnout, Tinnitus
- **Konzentration auf das Privatleben:** Vernachlässigung des Berufs, mangelndes Engagement, Kompetenzverlust, wenig Erfolg, fehlende Anerkennung, Unzufriedenheit, Motivationslosigkeit

Folgen einer dauerhaft unausgewogenen Work-Life-Balance für den Betrieb:

- Abnahme von Arbeitszufriedenheit und Motivation
- Abnahme der Leistungsfähigkeit und Produktivität
- Zunahme der Fehlzeiten und Krankheiten
- Verschlechterung des Betriebsklimas
- Erhöhung der Fluktuation

„Kräfte“, die auf uns wirken



4.1.2 Instrumente und Übungen

4.1.2.1 Die individuelle Seite der Work-Life-Balance verbessern

Selbstreflexion zur Work-Life-Balance

Bin ich selbst zufrieden mit meiner Work-Life- Balance? Warum?/Warum nicht?

Was sind meine beruflichen und privaten Ziele? Sind meine beruflichen mit den privaten Zielen vereinbar?

In welchen Bereichen ist mein Zeitaufwand zu hoch/zu niedrig?

Sind Veränderungen nötig bzw. möglich? Was genau soll verändert werden und wie?

Muss ich meine bisherigen Prioritäten verändern, damit ich meine (Lebens-)Ziele verwirklichen kann? Wenn ja: wie?

Welche Methoden und Techniken kann ich nutzen, um meine Work-Life-Balance zu verbessern?

Vier Grundfragen zur individuellen Standortbestimmung

- Wo will ich hin?
- Was will ich erreichen?
- Was ist mir wichtig?
- Wie investiere ich meine kostbare Zeit?

Zukunftsorientierung - Zeiteinteilung unter Berücksichtigung der eigenen Lebensziele

Lebensziele	Lebensbereich

Beantworten Sie folgende Fragen für jeden Lebensbereich:

- Ist mein Zeitaufwand für mich in diesem Bereich zu hoch/zu niedrig?
- Sind Veränderungen nötig bzw. möglich? Was und wie soll genau verändert werden? (Formulieren Sie Ihre Ziele SMART!)
- Wie muss ich meine bisherigen Prioritäten in diesem Bereich verändern, damit ich meine Lebensziele verwirklichen kann?

Mein Körper, meine Gesundheit

-
-

Meine Familie, meine Kontakte

-
-

Meine Arbeit, meine Leistung

-
-

Lebensbereich Sinn: Erfüllung, Religion, Zukunftsfragen, Selbstverwirklichung

-
-

Quelle: www.akademie.de/wissen/work-life-balance

Umgang mit Stress

Mit der Verschärfung des globalen Wettbewerbs steigen auch die Ansprüche an die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Neben der immer höheren Arbeitsintensität stellt die zunehmende Komplexität der Arbeitsinhalte ständig neue Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter, die infolge flacher Hierarchien zudem immer mehr Verantwortung für ihre Arbeit tragen.

Hinzu kommen psychische Belastungen infolge kontinuierlicher Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse (z.B. befristete Arbeit, Teilzeitarbeit, Telearbeit) bzw. Angst vor drohendem Verlust des Arbeitsplatzes. Folge davon sind unter anderem die Zunahme von Stresssymptomen, Mobbing oder auch der Konsum bzw. Missbrauch von Alkohol und Medikamenten.

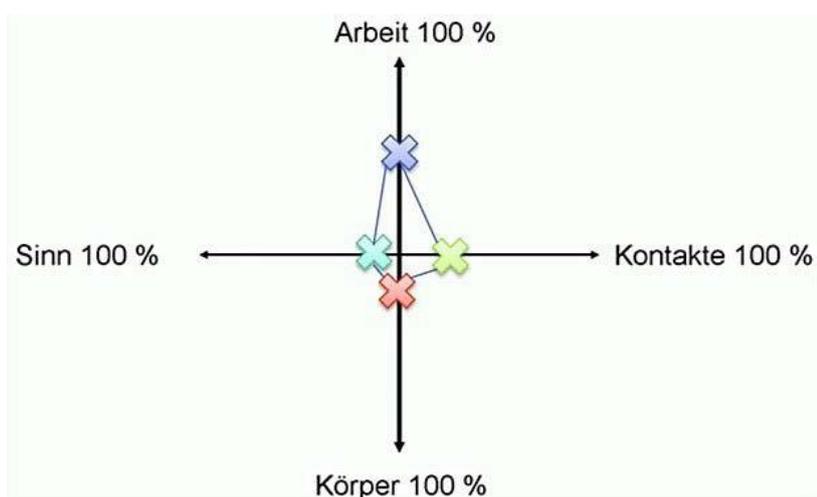
Wesentliche Auswirkungen auf die Gesundheit der Arbeitnehmer hat auch die in den nächsten 20 Jahren zu erwartende Alterung der Erwerbsbevölkerung. Aktuelle Untersuchungen zeigen eine deutliche Zunahme von Erkrankungen des Bewegungsapparates, des Herz-Kreislauf-Systems sowie psychischer Beschwerden ab dem 50. Lebensjahr.

Nicht vergessen werden sollten private Faktoren wie beispielsweise das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter oder die Auswirkungen der Doppelbelastung Familie/Beruf.

Was ist Stress?

- **Positiver Stress (Eustress):** Ein gewisser Druck kann dafür sorgen, dass wir besser arbeiten und kreativer sind. Die Sinne sind hellwach und aufnahmebereit. Positiver Stress ist lebensnotwendig und ungefährlich.
- **Negativer Stress (Dysstress):** Ständiger Druck und permanente Anspannung führen zu körperlicher, mentaler und psychischer Überlastung und zu Leistungsverlust.

Folgen dauerhafte Dysbalance: Wichtig ist, einen **Ausgleich** zu finden, das heißt eine persönliche Balance zwischen den verschiedenen Lebensbereichen. Besteht ein permanentes Ungleichgewicht, entsteht Stress.



Entstehung von negativem Stress



Reaktionen auf negativen Stress

Das nachstehende Schaubild zeigt Ihnen wichtige Indikatoren nicht nur für die eigene Work-Life-Balance, sondern auch für Ihre Funktion als Führungskraft: Stress macht krank, und ein frühzeitiges Erkennen ermöglicht rechtzeitiges Gegensteuern und damit Verhinderung von Leistungsverlust.



Techniken zur Unterstützung der Work-Life-Balance bzw. zur Stressbewältigung

Ziele:

- Erhalt der Leistungsfähigkeit durch physische und psychische Gesundheit
- Erhalt der Motivation durch Zufriedenheit und erkennbaren Sinngehalt

Zeit- und Selbstmanagement

Einsatz von Techniken und Methoden der selbstständigen ...

- Motivation
- Zielsetzung
- Planung
- Organisation
- Weiterbildung
- Erfolgskontrolle

Bewegung

- Sport vertreibt belastende Gedanken durch Konzentration auf Bewegungsabläufe
- Sport aktiviert und stärkt die körperlichen Ressourcen
- Regelmäßige körperliche Bewegung lässt auch den Geist nicht einrosten und bringt Bewegung in festgefahrene Gedankenabläufe; Sauerstoff versorgt die Gehirnzellen mit neuer Energie
- Sport macht Spaß

→ Regelmäßige Bewegung ist gesund, vereinzelt „Auspowern“ nicht!

Entspannung

- Meditation
- Yoga
- Progressive Muskelentspannung
- Autogenes Training
- Rückzug an einen ruhigen Ort
- Spazieren gehen
- Musik hören

→ Jeden Tag 10 Min. wirklich loszulassen, ist wirkungsvoller als 1 h pro Woche!

Kognitives Training

- Kritische Reflexion der eigenen Gedanken, Einstellungen, Bewertungen und Überzeugungen
- Überprüfung ihrer Angemessenheit und Schlussfolgerungen
- Korrektur von irrationalen Einstellungen
- Übertragung der korrigierten Einstellungen ins konkrete Verhalten

4.1.2.2 Die betriebliche Seite der Work-Life-Balance verbessern

Förderung der Work-Life-Balance im Unternehmen

Betriebliche Handlungsfelder zur Förderung der Work-Life-Balance

- Arbeitszeitregelung (z.B. freie Pausenregelung, Urlaubsregelung, Gleitzeit, Teilzeit, Jahresarbeitszeit, Sonderurlaub)
- Arbeitsorganisation (z.B. Arbeit mit nach Hause nehmen, Eltern-Kind-Arbeitszimmer, alternierende Telearbeit)
- Gesundheitsmanagement
- Weiterbildung und Personalentwicklung
- Unternehmenskultur (z.B. Akzeptanz wechselnder Priorität von Karriere- und Familienphasen, Thematisierung der Balance von Familie und Arbeitswelt, Kontakthalten in Elternzeit, Wiedereinstiegsmanagement, Familienservice, Gesundheitsförderung)

3 Schwerpunkte:

- Maßnahmen zur intelligenten Verteilung der Arbeitszeit im Lebensverlauf und zu einer ergebnisorientierten Leistungserbringung
- Maßnahmen zur Flexibilisierung von Zeit und Ort der Leistungserbringung
- Maßnahmen, die auf Mitarbeiterbindung zielen

Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Zur Situation

Zur Work-Life-Balance gehört wesentlich auch die Frage der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Bei einer repräsentativen Umfrage zu diesem Thema waren 2011 jedoch nur 17 Prozent der befragten Eltern der Meinung, Familie und Beruf ließen sich in Deutschland gut miteinander vereinbaren. 67 Prozent waren dagegen mit der derzeitigen Situation unzufrieden (Quelle: Institut für Demoskopie Allensbach: Monitor Familienleben 2011).

Problematisch ist etwa, dass ein Kind bei vielen Frauen zur Reduktion (Teilzeit) oder gar zur Einstellung der Berufstätigkeit führt, während bei Männern offenbar der Druck zu höherem Einkommen steigt – daraus folgt ein traditionelles „Ernährermodell“ und eine Tendenz zur Re-Traditionalisierung.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bedarf also der Förderung, bspw. mittels folgender Maßnahmen:

- Flexible, familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung
- Betriebskindergarten, Eltern-Kind-Arbeitszimmer
- Randzeitenbetreuung, Ferienbetreuung
- Einbezug der Familien bei Betriebsfesten und -ausflügen
- Bereitstellung von Informationen über haushaltsnahe Dienstleistungen
- Möglichkeit der Mitnahme von Kantinenessen
- Betrieblicher Ansprechpartner für familiäre Notfälle
- Effiziente Gestaltung der Elternzeit

Übersicht: Ansatzpunkte zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf

Notlagen und Ausnahmefälle

Tritt eine Notlage ein, zum Beispiel die Erkrankung des Kindes oder der zu betreuenden Person nach Ausschöpfen der arbeitsrechtlich garantierten Pflegefreistellungen, so kann es entlastend sein, wenn die betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an diesem Tag zu Hause arbeiten oder, wenn es sich um die Betreuung eines Kindes handelt, dieses in den Betrieb mitbringen können.

Manche Unternehmen haben bereits eine betriebsinterne Anlaufstelle eingerichtet, die gemeinsam mit der betroffenen Person kurzfristig Lösungen erarbeitet, oder sie kaufen diesbezügliche Serviceleistungen zu, um Fehlzeiten zu vermeiden.

Aus Gleichstellungsperspektive ist es auch wichtig, das innerbetriebliche Recht auf Pflegefreistellung auf gleichgeschlechtliche Partnerinnen und Partner und deren Kinder zu erweitern.

Urlaub und Schul- und Betriebsferien

Häufig stellt es für Eltern ein Problem dar, dass Kindergärten einen gesamten Monat geschlossen haben beziehungsweise die schulpflichtigen Kinder in den Ferien zu beaufsichtigen sind. Hier kann eine rechtzeitige Abstimmung der Urlaubsplanung oder die Einrichtung von betrieblichen Betreuungsprogrammen entlastend wirken. Auch die Förderung von betriebsinternen Elterninitiativen für eine bedarfsgerechte Kinderbetreuung kann hier eine Lösung sein.

Dienstreisen, Weiterbildung

Auch hier ist eine entsprechende Planung der Abwesenheitszeiten wesentlich. Eventuell entstehende Mehrkosten für die Betreuungsleistungen könnten seitens des Betriebs (zumindest zum Teil) übernommen werden, um Eltern den nötigen Spielraum für die Teilnahme zu verschaffen.

Arbeitszeitregelungen

Eine flexible Arbeitszeitgestaltung, wie die Möglichkeit von Gleitzeit oder vorübergehender Teilzeitarbeit, bietet insbesondere auch für Menschen mit Betreuungs- und Pflegeaufgaben eine wesentliche Entlastung. Von Personalverantwortlichen in gleichstellungsorientierten Betrieben sollte jedoch darauf geachtet werden, dass der Umstieg von vorübergehender Teilzeitarbeit auf Vollzeit möglich ist, um Teilzeitarbeit nicht zur Karrieresackgasse werden zu lassen. Entsprechende Angebote müssen Frauen wie Männern gewährt werden.

Arbeitsort

Die Heimarbeitstage oder die (temporäre) Einrichtung von Telearbeitsplätzen können für Eltern oder Personen mit anderen Betreuungsaufgaben eine wesentliche Erleichterung bringen, da Wegzeiten oder Betreuungskosten eingespart werden können. Gleichzeitig bleibt die oder der Angestellte Ihrem Betrieb erhalten.

Betriebskindergärten und Kooperationen

Die Einrichtung von Betriebskindergärten muss nicht nur etwas für Großbetriebe sein. Durch die Kooperation mehrerer Betriebe können Synergieeffekte genutzt werden, und es kann sich ein Standort- und Wettbewerbsvorteil für die beteiligten Betriebe ergeben. Die Investitionskosten können als Betriebsausgaben geltend gemacht werden.

Pflege von kranken und von alten Menschen

Auch im Fall der Pflege von kranken und von alten Menschen kann sich Ihr Betrieb entsprechende Maßnahmen überlegen, die den Arbeitnehmerinnen und -nehmern Handlungsspielräume eröffnen und sie in der Bewältigung ihrer täglichen Aufgaben entlasten (zum Beispiel Bereitstellung eines Informationspools für die Betreuung von Angehörigen).

Gestaltung der Elternzeit

Gleichstellungsmaßnahmen im Bereich von Elternzeiten müssen so früh wie möglich die Weichen für einen reibungsarmen Aus- und Wiedereinstieg von qualifiziertem Personal stellen. Gleichzeitig sind der Erhalt von Qualifikationen beziehungsweise deren Erweiterung während der Elternzeit zu unterstützen.

Auch in diesem Bereich richten sich die konkreten Maßnahmen wieder nach dem Bedarf und den Möglichkeiten (Ressourcen) Ihres Unternehmens. Kleinere Betriebe haben hier gegenüber den größeren häufig aufgrund der eher gegebenen Überschaubarkeit den Vorteil, die persönlichen Kontakte zu ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nutzen zu können und über kürzere Prozesse beziehungsweise Wege zu verfügen. Dadurch können oft schneller bedarfsorientierte Wege gefunden werden, die sowohl dem Betrieb als auch der Arbeitnehmerin oder dem Arbeitnehmer zugutekommen. Grundsätzlich gilt: Je früher in Ihrem Betrieb die gemeinsame Planung von Elternzeiten begonnen wird, desto reibungsloser verlaufen der Aus- und der Wiedereinstieg der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Planung von Maßnahmen

Für die konkrete Planung von Vereinbarkeitsmaßnahmen sind zumindest zwei Fragen zu klären:

- Welcher Bedarf besteht bei den Beschäftigten im Hinblick auf Pflege- und Betreuungsfragen?
- Wie können im Hinblick auf diesen Bedarf Lösungen gefunden werden, die Kosten unter anderem aufgrund von Fehlzeiten oder Personalsuche und -einschulung vermeiden helfen?

Übersicht: Betriebliche Maßnahmen zur Gestaltung der Elternzeit

Kontakt und Informationsaustausch

Im Hinblick auf Elternzeiten fördern mehr und mehr Unternehmen die Aufrechterhaltung des Kontakts und des Informationsaustauschs zwischen dem Betrieb und der karenzierten Person, wodurch die in Elternzeit befindlichen über die fachlichen und die betrieblichen Entwicklungen auf dem Laufenden bleiben und der Wiedereinstieg erleichtert wird. Die Einführung von Patinnen und Paten, Einladungen zu betriebsinternen Veranstaltungen, die Zusendung von Informationen (Betriebszeitung etc.), regelmäßige Besuche im Betrieb, die gezielt mit Informationsgesprächen gekoppelt werden können, sind Maßnahmen, die wenig kosten, aber viel bringen.

Bewährt hat es sich zudem, die Möglichkeit anzubieten, im Bedarfsfall (Urlaubs-)Vertretungen zu übernehmen, denn auch so bleiben die Mitarbeiter/innen über die Elternzeit in den Betrieb integriert und können zudem ihr Einkommen aufbessern.

Weiterqualifizierung während der Elternzeit

Freiwillige Weiterbildung im Rahmen der Elternzeit kann eine sinnvolle Maßnahme sein, um einer durch die längere Abwesenheit bedingten Gefahr der Dequalifizierung entgegenzuwirken. Ihr Betrieb sollte daher auch Mitarbeiter/innen in Erziehungszeit in der Personalentwicklungsplanung bzw. bei Qualifizierungsmaßnahmen berücksichtigen. Die Einrichtung von E-Learning, sofern dies möglich ist, oder ein dem Bedarf entsprechendes, modular aufgebautes Weiterbildungsprogramm mit flexibler Zeitstruktur kommt Frauen und Männern in der Elternzeit bzw. gleich nach der Rückkehr besonders entgegen.

Mehr Unterstützung von Vätern

Immer mehr Männer, insbesondere junge, gut ausgebildete, wollen eine aktive Rolle im Leben ihrer Kinder übernehmen. Das damit verbundene Durchbrechen von (immer noch vorhandenen) traditionellen Rollenerwartungen kann Ihr Betrieb gezielt unterstützen, indem Männer dazu ermutigt werden. Eine solcherart geprägte Unternehmenskultur macht Ihren Betrieb für qualifiziertes Personal attraktiver. Eine solche Kultur muss jedoch wachsen, was beispielsweise durch Führungskräfte trainings unterstützt werden kann, in denen dieses Thema behandelt wird.

Wiedereinstiegsvereinbarungen

Teil der Planung sollte eine Vereinbarung über die Bedingungen der Rückkehr sein. Die Aussicht, dass die Elternzeit-Rückkehrer auf ihren alten bzw. auf einen gleichwertigen Arbeitsplatz zurückkehren können, sichert Ihrem Betrieb deren Loyalität und die Motivation, die Arbeitsaufgaben an die Vertretung optimal zu übergeben und dem Betrieb während der Elternzeit entsprechend verbunden zu bleiben. Der Wiedereinstieg kann auch durch den Einsatz von Mentoring erleichtert werden. Zentral für einen optimalen Wiedereinstieg im Sinne von Gleichstellung sind verlässliche Vereinbarungen zwischen Arbeitnehmer/nehmer/in und Arbeitgeber/in sowie das bewusste Vermeiden von Einkommensverlusten bzw. von Nachteilen im Hinblick auf die berufliche Weiterentwicklung.

Vereinbarkeit ist mehr

Wenn auch häufig Betreuungs- und Pflegeaspekte hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Vordergrund stehen, so ist hier in Zukunft wohl eine weitere Perspektive einzunehmen. Aufgrund der in vielen Branchen zunehmenden Arbeitsbelastungen muss zur Aufrechterhaltung von Arbeitsfähigkeit und Produktivität auch darauf Rücksicht genommen werden, dass Angestellten (und Unternehmerinnen und Unternehmern) ein entsprechender Ausgleich in ihrer Freizeit möglich ist. Ihr Unternehmen kann hier beispielsweise durch Gesundheitsprogramme, Sabbaticals oder individuelle Auszeiten unterstützend tätig werden.

4.2 Gesundheitskompetenz und Gesundheitsförderung

4.2.1 Was ist das, und warum ist das wichtig?

4.2.1.1 Gesundheit – was ist das eigentlich?

„Gesundheit ist der Zustand des umfassenden körperlichen, seelischen und sozialen Wohlbefindens und nicht allein des Fehlens von Krankheiten und Gebrechen.“

Diese Definition von Gesundheit wurde im Jahr 1976 von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) entwickelt. Während vorher Gesundheit lediglich als Abwesenheit von Krankheit beschrieben wurde, etablierte sich hier erstmals ein Gesundheitsbegriff, der sich ganzheitlich am Menschen orientiert. Körperliches, seelisches und soziales Wohlbefinden werden als gleichwertig angesehen.

Diese Definition der WHO ist seit der 50. Gesundheitsministerkonferenz 1982 verbindlich für die deutschen Gesundheitsämter, d.h. sie ist eine wesentliche Grundlage für die Ausgestaltung des Gesundheitswesens.

Im Laufe der Zeit geriet die Definition jedoch zunehmend in die Kritik. Bemängelt wurde vor allem, dass Gesundheit hier als statischer Zustand dargestellt wird, der zudem kaum jemals erreichbar ist, und nicht als Prozess. Zudem wird kritisiert, dass vor allem die subjektive Sicht des Menschen in den Vordergrund gestellt wird, während objektive Daten - wie zufriedenstellende Umweltbedingungen, soziale Beziehungen und die Existenzsicherung - nur eine untergeordnete Rolle spielen.

Gesundheitsförderung

Die gestiegenen Erwartungen an eine neue öffentliche Gesundheitsbewegung waren zentraler Gegenstand der „Ersten internationalen WHO-Konferenz zur Gesundheitsförderung“ in Ottawa. Am 11. November 1986 wurde die sogenannte Ottawa-Charta verabschiedet. Diese beinhaltet einen Aufruf zum aktiven Handeln mit dem Ziel der „Gesundheit für alle bis zum Jahr 2000“ und darüber hinaus.

Die in dieser Charta proklamierte Definition von Gesundheit zielt auf einen komplexen Begriff von Gesundheit, der erweitert ist um psychosoziale, umfeld- und verhältnisbezogene Faktoren. In diesem Zusammenhang wurde erstmals der Begriff „Gesundheitsförderung“ definiert:

- „Gesundheitsförderung zielt auf einen Prozess, allen Menschen ein höheres Maß an Selbstbestimmung über ihre Gesundheit zu ermöglichen und sie damit zur Stärkung ihrer Gesundheit zu befähigen.“
- „Die Art und Weise, wie eine Gesellschaft die Arbeit, die Arbeitsbedingungen und die Freizeit organisiert, sollte eine Quelle der Gesundheit und nicht der Krankheit sein. Gesundheitsförderung schafft sichere, anregende, befriedigende und angenehme Arbeits- und Lebensbedingungen.“

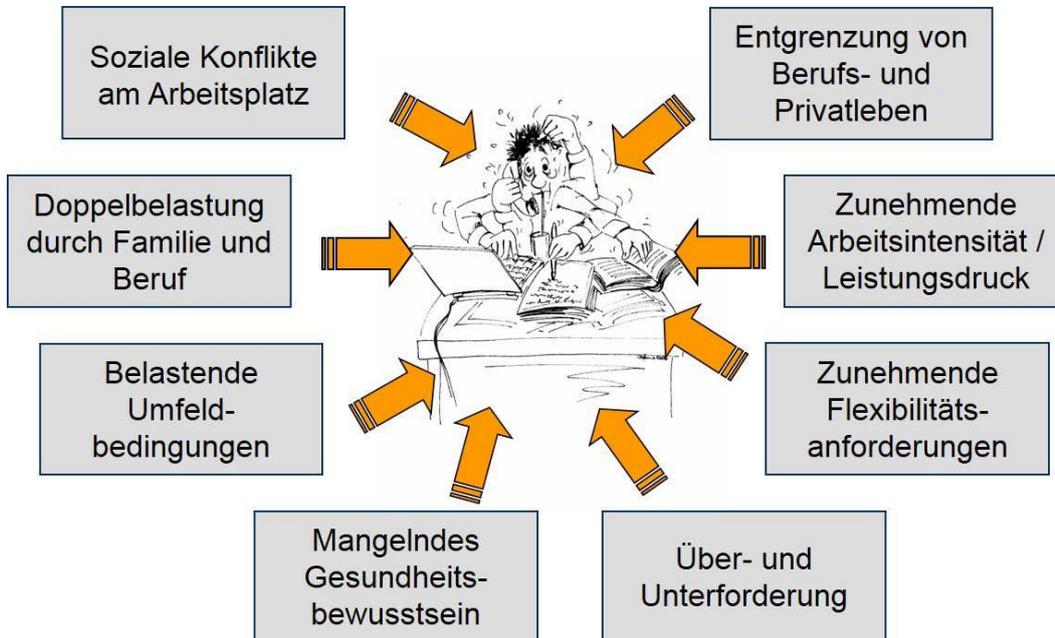
4.2.1.2 Die gesundheitliche Lage von Arbeitnehmern

Mit der Verschärfung des globalen Wettbewerbs steigen auch die Ansprüche an die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter. Neben der immer höheren Arbeitsintensität stellt die zunehmende Komplexität der Arbeitsinhalte ständig neue Anforderungen an die Kompetenz der Mitarbeiter, die infolge flacher Hierarchien zudem immer mehr Verantwortung für ihre Arbeit tragen.

Hinzu kommen psychische Belastungen infolge kontinuierlicher Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse (z.B. befristete Arbeit, Teilzeitarbeit, Telearbeit) bzw. Angst vor drohendem Verlust des Arbeitsplatzes. Folge davon sind unter anderem die Zunahme von Stresssymptomen, Mobbing oder auch der Konsum bzw. Missbrauch von Alkohol und Medikamenten.

Wesentliche Auswirkungen auf die Gesundheit der Arbeitnehmer hat auch die in den nächsten 20 Jahren zu erwartende Alterung der Erwerbsbevölkerung. Aktuelle Untersuchungen zeigen eine deutliche Zunahme von Erkrankungen des Bewegungsapparates, des Herz-Kreislauf-Systems sowie psychischer Beschwerden ab dem 50. Lebensjahr. Nicht vergessen werden sollten private Faktoren wie beispielsweise das Gesundheitsbewusstsein der Mitarbeiter oder die Auswirkungen der Doppelbelastung Familie-Beruf.

Arbeitsbezogene Risikofaktoren

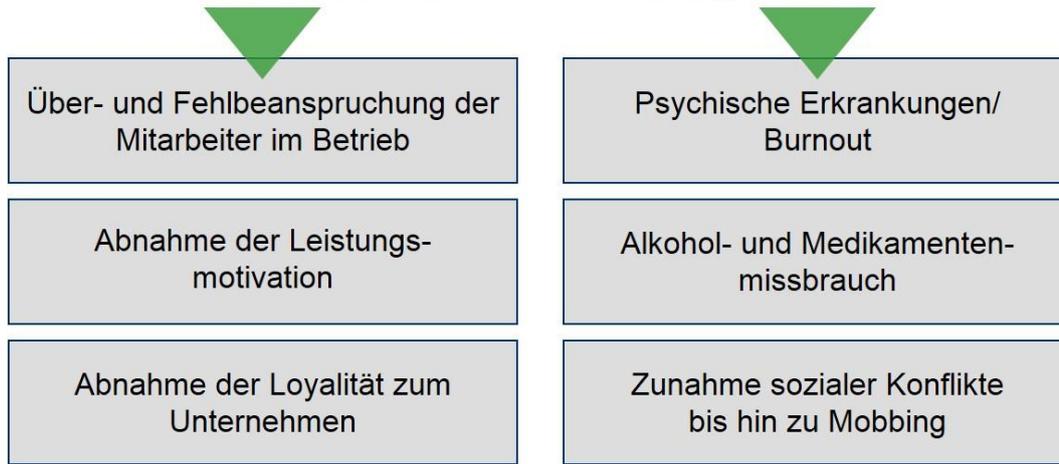


Die Folgen

Die körperliche Über- oder Fehlbeanspruchung ebenso wie die gestiegene psychische Belastung der Arbeitnehmer haben weitreichende Folgen. Neben der Zunahme chronischer Krankheiten sind soziale Konflikte im Betrieb oder Alkohol- und Medikamentenmissbrauch immer häufiger zu beobachten. Viele Arbeitnehmer verlieren

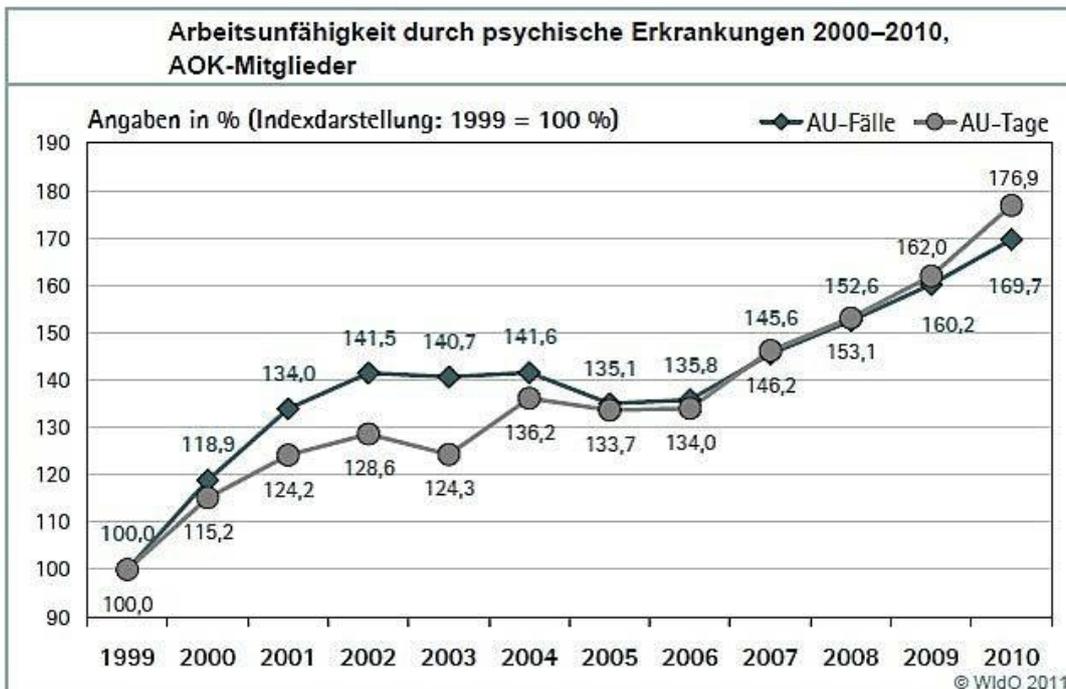
infolge von Überbeanspruchung und Stress zudem ihr Vertrauen in die Unternehmensführung - mit entsprechenden Auswirkungen auf die Arbeitsmotivation. Eine Untersuchung der GALLUP-Studie kommt für das Jahr 2004 zu folgendem Ergebnis: „Nur 13 Prozent der Arbeitnehmer in Deutschland sind engagiert am Arbeitsplatz. Der gesamtwirtschaftliche Schaden dadurch beläuft sich auf ca. 234 Milliarden Euro im Jahr.“

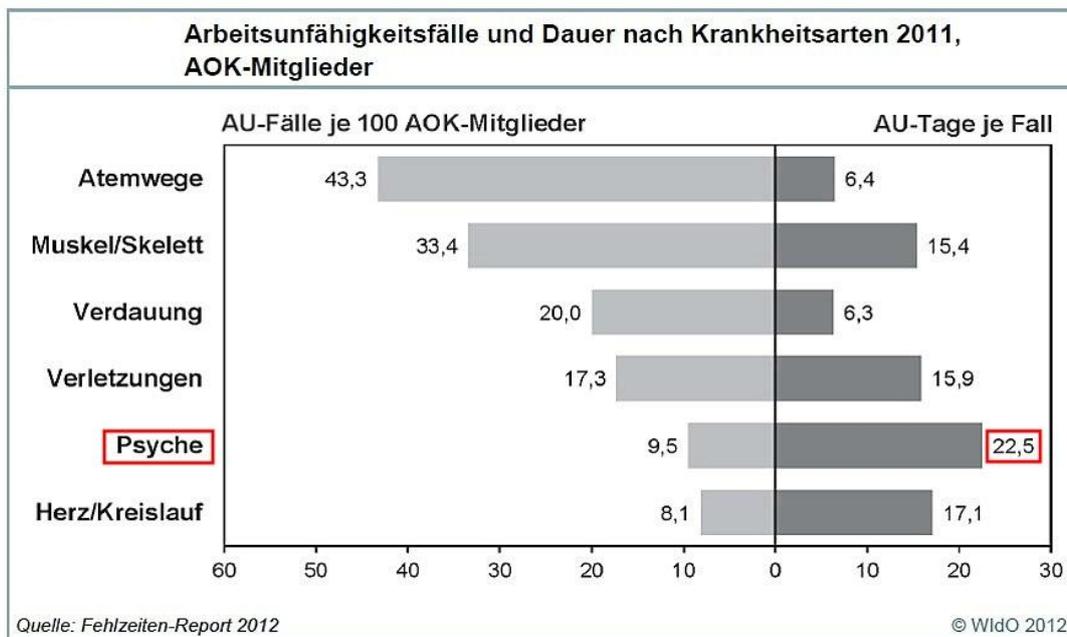
Mittel- bis langfristig drohen erhebliche betriebswirtschaftliche Auswirkungen durch



Quelle: WIdO-Presseinformation vom 11.04.2005
(www.wido.de/meldungakt+M52a37cc7786.html; 04.10.2005)

Besonders problematisch ist die deutliche Zunahme psychischer Erkrankungen – nicht zuletzt, weil diese die längsten Arbeitsausfälle verursachen (siehe die beiden folgenden Grafiken).





Ressourcenorientierung statt Defizitperspektive!

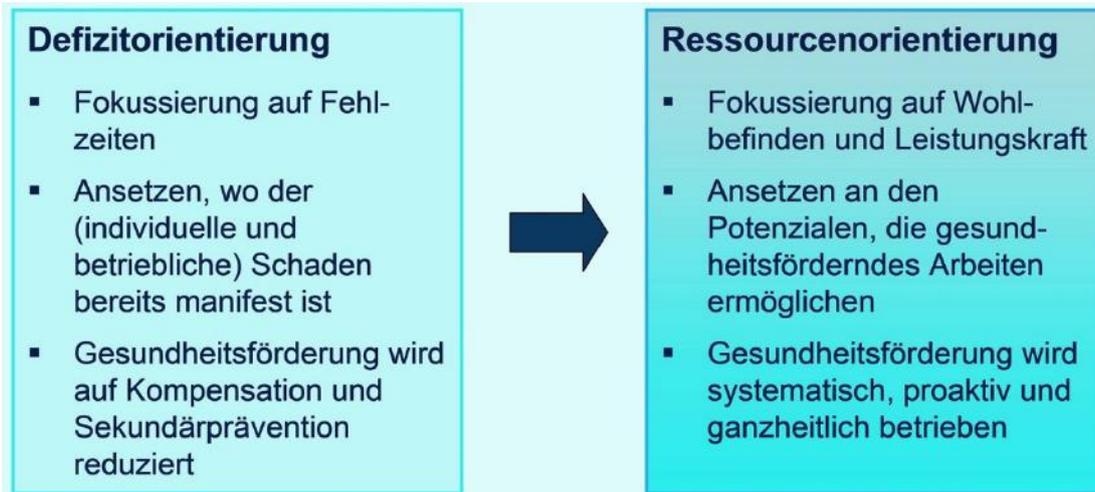
Aus den beschriebenen Umständen bzw. Entwicklungen ergibt sich die Notwendigkeit eines Perspektivwechsels in den Unternehmen: Investitionen in die Gesundheit der Belegschaft können nicht länger als „nice to have“ und damit (vielleicht) als Thema für wirtschaftlich starke Zeiten betrachtet werden.

Gesunde, zufriedene – und damit leistungsfähige und motivierte – Mitarbeiter sind als entscheidender Wettbewerbsfaktor zu begreifen. Nachhaltige betriebliche Gesundheitsförderung muss daher darauf abzielen, die Erfordernisse und Zwecksetzungen der Organisation so weit wie möglich mit denen der Beschäftigten in Einklang zu bringen.

Aus dieser Perspektive kann die Krankenstandsstatistik nicht der vorrangige Maßstab der betrieblichen Gesundheitssituation sein. Allzu oft wird Arbeitsunfähigkeit noch mit Arbeitsunwillen gleichgesetzt – allen Forschungsergebnissen zum Trotz, die belegen, welch hohen Stellenwert für ihre Lebensqualität Beschäftigte der Arbeit zusprechen.

Das „gesunde Unternehmen“ muss dagegen Wohlbefinden und Arbeitszufriedenheit zum Maßstab nehmen und sich nicht an den kranken, sondern **an den gesunden Mitarbeitern orientieren**. Deren Einschätzung, welche Aspekte der Arbeit zu ihrer Gesunderhaltung beitragen, liefern wichtige Ansatzpunkte für eine proaktive Gesundheitspolitik.

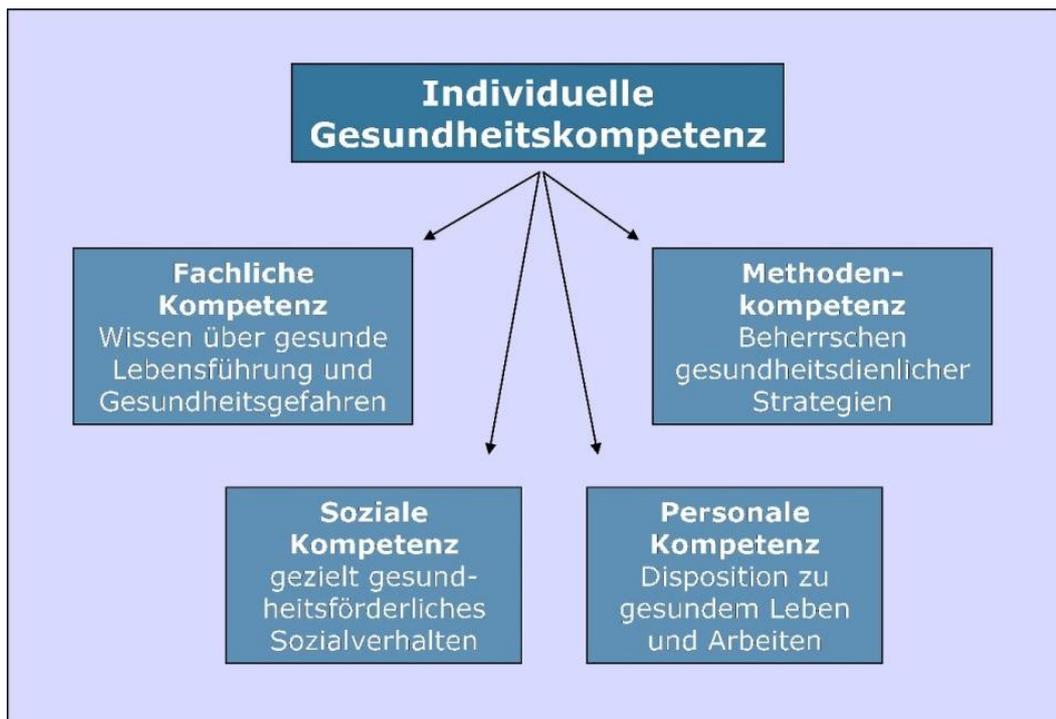
Von der Defizit- zur Ressourcenorientierung



Gesundheitsförderung muss als **Strategie der optimalen Entwicklung und Nutzung der personellen und organisationalen Ressourcen** im Unternehmen fest verankert sein. Ein gesundheitskompetentes Unternehmen sichert die Entfaltung individueller Gesundheitskompetenz durch komplementäre Maßnahmen auf der organisationalen Ebene.

Individuelle und organisationale Gesundheitskompetenz

Wie lässt sich ermitteln, ob eine Person gesundheitskompetent ist? Dazu kann man sich ebenfalls an dem bewährten Schema des allgemeinen Kompetenzmodells orientieren: Gesundheitskompetenz hat eine fachliche, methodische, soziale und personale Dimension:



Merkmale individueller Gesundheitskompetenz

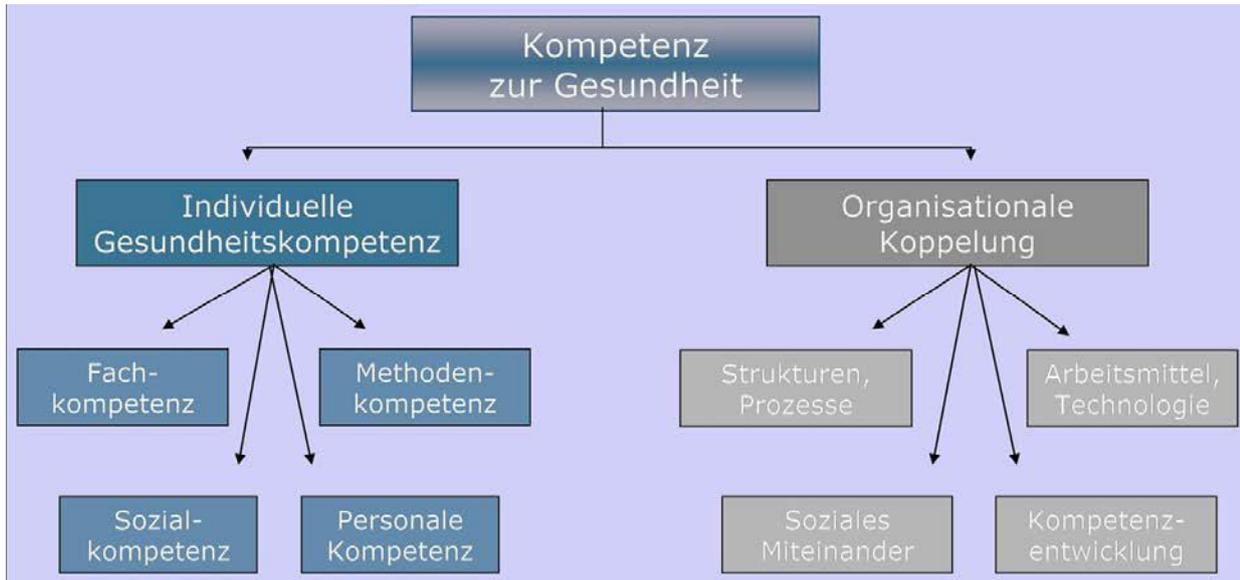
Fachwissen	Methodenkompetenz	Soziale Kompetenz	Personale Kompetenz
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennt die Arbeitsschutzbestimmungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiß die Sicherheitsvorkehrungen in der Arbeit zu nutzen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Informiert und unterstützt Kollegen in Fragen des Arbeitsschutzes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hält auch unter hohem Arbeitsdruck diszipliniert die Sicherheitsbestimmungen ein
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat Kenntnisse über latente arbeitsbedingte Gesundheitsrisiken 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiß, wie er sich bei Gesundheitsgefahren verhalten muss ▪ Weiß, wo er sich informieren kann 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Macht Kollegen auf latente Gesundheitsgefahren aufmerksam ▪ Übt sachliche Kritik bei defizitärem Gesundheitsverhalten 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeigt Verantwortung für die Vermeidung von Gesundheitsrisiken in seinem Arbeitsbereich
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Hat Kenntnisse über arbeitsbedingte Stressoren und ihre Gefahren 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beherrscht Techniken des Zeitmanagements und der Entspannung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Leistet soziale Unterstützung ▪ Reagiert empathisch, aber sachlich auf Stressreaktionen anderer 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Betreibt konsequent stressverringernenden Ausgleichssport ▪ Achtet auf eine ausgewogene Work-Life-Balance
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Weiß um die gesundheitliche Bedeutung des Sozialverhaltens 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennt Techniken der Konfliktlösung 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Pflegt einen kollegialen und respektvollen Umgang 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Bleibt in Konfliktsituationen ruhig und sachlich
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennt die Gefahren und Wirkungen von Suchtmitteln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kennt Strategien der Vermeidung von Suchtmitteln 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Behandelt das Thema mit der nötigen Sensibilität und bietet kollegiale Unterstützung an 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeigt Selbstdisziplin im Umgang mit Alkohol und Nikotin

Individuelle und organisationale Gesundheitskompetenz

Individuelle und organisationale Gesundheitskompetenz bilden die beiden Grundpfeiler des Modells eines „gesunden Unternehmens“ (siehe Grafik auf der Folge-seite).

Auf Grundlage dieses Modells können die betriebspezifischen Interventionsfelder identifiziert und der jeweilige Handlungsbedarf ermittelt werden, um daraus geeignete Strategien und Maßnahmen abzuleiten.

Individuelle und organisationale Gesundheitskompetenz



4.2.1.3 Gesundheitskompetenz entwickeln, Gesundheit im Betrieb fördern

Was gilt es nach den bisherigen Erkenntnissen und Überlegungen nun genau zu fördern, wenn „Gesundheitskompetenz“ aufgebaut oder gestärkt werden soll? Zusammenfassend lässt sich sagen, dass Gesundheitskompetenz bedeutet:

- konsequente selbstkritische Auseinandersetzung mit dem eigenen gesundheitsbezogenen Denken und Handeln
- adäquater Umgang mit den eigenen Ressourcen und gesundheitlichen Belastungen
- Engagement zur gesundheitsdienlichen Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Dies beinhaltet auch:

- Nutzung von Gesundheitsquellen
- (Lebenslange) Lernbereitschaft

Im Kapitel 4.2.2. *Instrumente und Übungen* finden Sie hierzu u.a. einen Selbst-Check zu Ihrem Gesundheitsverhalten sowie Materialien zur Nutzung von Gesundheitsquellen.

Um zu gewährleisten, dass auch Arbeitnehmer/innen in belastenden Tätigkeitsfeldern gesund alt werden können, bedarf es eines umfassenden Verständnisses von betrieblicher Gesundheitsförderung. **Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)** umfasst demnach alle gemeinsamen Maßnahmen von Arbeitgebern, Arbeitnehmern

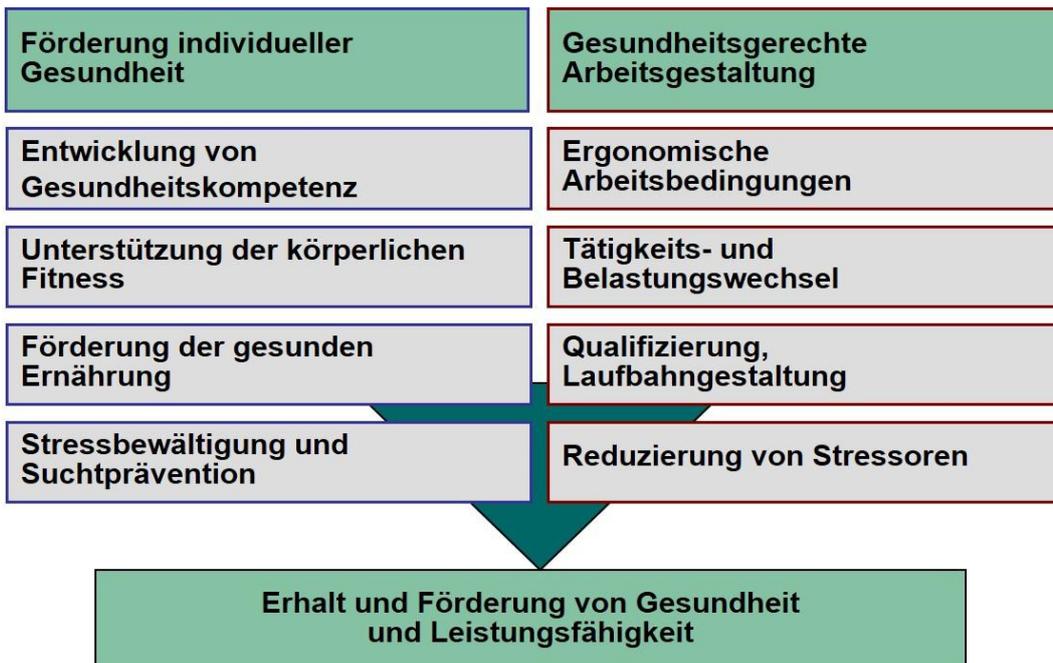
und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Dies wird durch eine Verknüpfung folgender Ansätze erreicht:

Betriebliche Gesundheitsförderung



Quelle: „Luxemburger Deklaration“ des Europäischen Netzwerks für Betriebliche Gesundheitsförderung

Es geht also um „**Verhältnisprävention**“ auf der sachlichen, betrieblichen Seite (eben den äußeren Verhältnissen/Arbeitsbedingungen) und um „**Verhaltensprävention**“ (also das Gesundheitsverhalten der Mitarbeiter) auf der individuellen Seite:



Hinsichtlich der Förderung **individueller Gesundheit** ist es wichtig, die Beschäftigten zu einer aktiven und gesunden Lebensführung anzuregen und zu befähigen. Dies kann z.B. erreicht werden durch Angebote zur Steigerung der Fitness, zum Umstieg auf gesunde Ernährungsweisen oder durch Hilfen zur Bewältigung von Alkohol-, Nikotin- oder Drogensucht. Auch Kurse, die dabei helfen, Stress und dessen Folgen besser zu bewältigen, können hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten.

Darüber hinaus bedarf es auch einer **gesundheitsgerechten Arbeitsgestaltung** (Verhältnisprävention). Geeignete Maßnahmen hierfür sind etwa die Einrichtung von

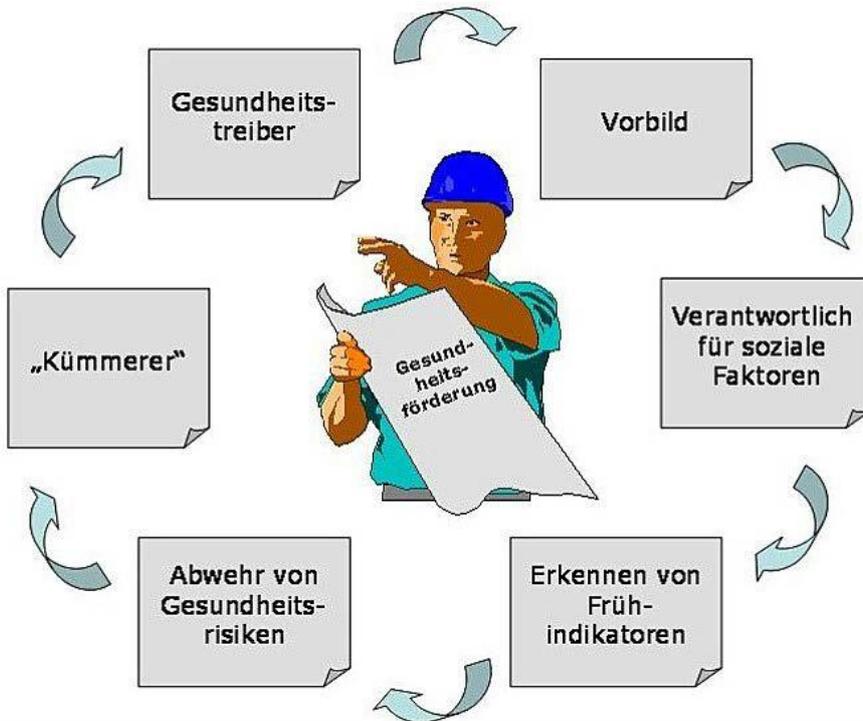
Arbeitsplätzen nach ergonomischen Richtlinien, der Abbau einseitiger Belastungen durch regelmäßige Belastungs- bzw. Tätigkeitswechsel, eine altersgerechte Laufbahngestaltung oder die Einführung kooperativer Arbeitsbedingungen zum Abbau von psychischem Stress am Arbeitsplatz.

Schlüsselstellung der Führungskräfte in der betrieblichen Gesundheitsförderung

Führungskräfte nehmen in der betrieblichen Gesundheitsförderung eine Schlüsselstellung ein. Sie können wesentlich zur Leistungskraft und Produktivität ihrer Mitarbeiter beitragen, indem sie

- Risikofaktoren sowohl auf der Verhältnis- wie auf der Verhaltensseite erkennen und Maßnahmen zu ihrer Beseitigung initiieren und steuern.
- Frühindikatoren von Gesundheitsschäden erkennen und Präventionsmaßnahmen einleiten.
- Konflikte kanalisieren und lösen, ein wertschätzendes soziales Miteinander und ein Klima des Vertrauens befördern.
- als „Kümmerer“ soziale Unterstützung leisten.
- als Multiplikatoren und Treiber gesundheitsdienlicher Verbesserungen fungieren.
- eine Vorbildrolle übernehmen, durch ihr unmittelbares Gesundheitsverhalten ebenso wie durch ihr Sozialverhalten.

Rollen und Aufgaben der Führungskräfte in der BGF



4.2.2 Instrumente und Übungen

4.2.2.1 Entwicklung individueller Gesundheitskompetenz

Selbst-Check: Mein Gesundheitsverhalten

Die Entwicklung von Gesundheitskompetenz ist ein Prozess, an dessen Ausgangspunkt eine ehrliche Bestandsaufnahme stehen muss. Diese hat den eigenen Umgang mit den Gesundheitsrisiken des Lebens und Arbeitens ebenso zu reflektieren wie die ihm zugrunde liegenden Motivlagen. Der „Selbst-Check Gesundheitsverhalten“ auf der folgenden Seite kann dabei helfen.

Gesundheit ist eine wichtige Grundlage für die berufliche Leistungsfähigkeit und für ein positives Lebensgefühl. Gesundheit ist auch abhängig von individuellen Einstellungen und Verhaltensweisen. Mit diesem Instrument können Sie Ihr Gesundheitsverhalten überprüfen.

Anmerkung zur Auswertung

Beachten Sie vor allem Ihre Ergebnisse in der mittleren und rechten Spalte. Sie geben Hinweise darauf, was Sie noch verbessern können. – Die *kritische Reflexion* der Ergebnisse in der mittleren und rechten Spalte ist der erste Schritt zur Veränderung Ihres Gesundheitsverhaltens.

Mein Gesundheitsverhalten	Trifft voll zu	Trifft teilweise zu	Trifft nicht zu
Ich informiere mich über Gesundheitsgefahren und ihre Auswirkungen.			
Ich achte auf gesunde Ernährung.			
Ich achte auf ausreichende Flüssigkeitszufuhr.			
Ich meide Tabak und alkoholische Getränke.			
Ich achte auf regelmäßige körperliche Bewegung.			
Ich gehe regelmäßig an die frische Luft.			
Ich benutze meist die Treppe statt den Aufzug.			
Ich gehe möglichst zu Fuß oder fahre mit dem Rad.			
Ich nehme nicht bei jedem Unwohlsein gleich Medikamente.			
Medikamente nehme ich streng nach Vorschrift.			
Ich versuche Gesundheitsbeschwerden nicht auszusetzen, sondern gehe beizeiten zum Arzt.			
Ich nehme notwendige Impfungen und Vorsorgeuntersuchungen wahr.			
Ich achte auf ausreichenden Schlaf.			
Ich achte darauf, mich von beruflichen und privaten Beanspruchungen zu erholen.			
Ich achte auf mögliche Gesundheitsgefahren in der Arbeit.			
Wenn meine Arbeitsbelastung zunimmt, überlege ich, woran es liegt und was ich dagegen tun kann.			
Wenn meine Arbeitsbelastung zu hoch wird, spreche ich meinen Vorgesetzten an.			
Ich versuche, Gesundheitsgefahren in der Arbeit – wo möglich – zu vermeiden oder zu reduzieren.			
Ich achte darauf, Stress oder schlechte Stimmung nicht an anderen auszulassen.			
Ich achte auf ein möglichst ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatleben.			
Ich achte an meinem Arbeitsplatz auf Einhaltung der Arbeitsschutzbestimmungen.			
Ich achte auf eine ergonomische Arbeitshaltung.			
Ich achte darauf, wann ich mich weiterbilden muss, um meine Aufgaben bewältigen zu können.			
Ich weise meine Kollegen auf Gesundheitsgefahren hin.			
Ich achte darauf, dass sich mein Verhalten nicht belastend auf meine Kollegen auswirkt.			
Ich unterstütze Kollegen im Bedarfsfall.			

Gesundheitsquellen nutzen

„Wenn ich kaputt aus der Arbeit komme, setz ich mich an meine Gitarre – das baut mich wieder auf.“

Gesundheitskompetenz zeigt sich nicht nur in einem adäquaten Umgang mit Gesundheitsrisiken, sondern auch in der bewussten Nutzung von Gesundheitsquellen. Der Medizinsoziologe Antonowsky hat mit der Entwicklung des Modells der Salutogenese diesen Perspektivenwechsel angestoßen: die produktive Bezugnahme auf die unterstützende Funktion physischer, psychischer und sozialer Ressourcen zur Bewältigung von Belastungen.

Die salutogenetische Perspektive

Antonowsky kritisiert das Selbstverständnis der klassischen westlichen Medizin, die sich ausschließlich der Bekämpfung von krank machenden Einflüssen auf den menschlichen Organismus verschreibt. Mit dem salutogenetischen Ansatz plädiert er dafür, ergänzend die Ressourcen zu stärken, die den Organismus gegen belastende Einflüsse widerstandsfähig machen. Seine zentralen Fragen lauten: Was hält Menschen trotz vielfacher Krankheitsrisiken gesund? Warum bleiben manche gesund, während andere bei gleicher Belastung krank werden? (vgl. Antonowsky 1997)

Gesundheitsquellen sind vielfältig und vielschichtig. Im privaten Bereich können Familie und Freunde ebenso dazu zählen wie sportliche Betätigung oder Hobbys. Was als Quelle des eigenen Wohlbefindens gesehen wird, ist natürlich abhängig von den Dispositionen und Vorlieben des Einzelnen. Dies ist leicht herauszufinden, wenn man die privaten und beruflichen Lebensbedingungen entlang der folgenden Fragestellungen einer Überprüfung unterzieht:

- Was tut mir gut?
- Was macht mir Freude?
- Was empfinde ich als befriedigend?
- Was trägt zu meinem Wohlbefinden bei?

Gesundheitskompetente Beschäftigte machen sich diese Quellen bewusst, beziehen sich gezielt auf sie und versuchen, wo immer möglich, sie zu stärken. Positive Erfahrungen übertragen sie auf andere Bereiche.

Betriebliche Gesundheitsquellen nutzen

Bei der betrieblichen Behandlung des Themas Gesundheit und Arbeit reicht eine ausschließliche Fokussierung auf die negativen Belastungsaspekte nicht aus. Mindestens ebenso wichtig ist auch im betrieblichen Kontext die bewusste Wahrnehmung und produktive Nutzung von Gesundheitsquellen („Salutogenetischer Ansatz“, siehe oben).

Das Berufsleben bietet unterschiedlichste Quellen des Wohlbefindens, wie das folgende Beispiel zeigt:

Fallbeispiel

In einem Unternehmen, dessen Mitarbeiter über hohe Belastungen und Unzufriedenheit klagten, wurden bei der gemeinsamen Analyse der Gesundheitssituation auch die Fragen gestellt:

- Was schätzen wir an unserer Arbeit?
- Was trägt zu unserem Wohlbefinden bei?

Die Nennungen waren ebenso zahlreich wie unterschiedlich. Hier eine Auswahl:

- interessante, abwechslungsreiche Aufgabe
- das Team
- schöne, helle Büroräume
- Einbezug der Familie beim letzten Firmenausflug
- gutes Produkt
- Unterstützung durch die Kollegen
- Stolz auf die Firma
- die Montagsbesprechungen laufen jetzt viel effizienter
- Eigenverantwortung
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume
- kann von den Kollegen viel lernen
- Verpflegung durch die Firma bei Samstagsarbeit

Unternehmen, die ihre betriebsspezifischen Gesundheitsquellen kennen, können diese „Wohlfühlfaktoren“ stärken, ausbauen und sinnvoll ergänzen.

Die Arbeitsaufgaben als Gesundheitsquelle

Die Qualität der Arbeitsaufgaben entscheidet darüber, inwieweit die Beschäftigten ihre Interessen und Motive einbringen, sich persönlich und ihre Fähigkeiten entwickeln können. Dies macht ihre Tätigkeit zu einer wesentlichen Quelle von Gesundheit – oder auch Krankheit.

Folgende Merkmale machen Arbeitsaufgaben zur Gesundheitsressource:

- **Sinn und Verwertungsbezug**
Die Tätigkeit wird als subjektiv sinnvoll und objektiv nützlich empfunden.
- **Vollständigkeit**
Eine Aufgabe stellt ein logisch in sich geschlossenes, sinnvolles Ganzes dar, wenn sie zielsetzende, planende, vorbereitende, durchführende und kontrollierende Bestandteile umfasst. Vollständige Aufgaben fördern und fordern die Entfaltung individueller Kompetenzen und dadurch die Zufriedenheit.
- **Tätigkeitsspielraum**
Der Tätigkeitsspielraum bestimmt den Grad der Autonomie und persönlichen Flexibilität in der Aufgabenerfüllung. Er umfasst Handlungs-, Gestaltungs- und Entscheidungsspielräume, die ein adäquates Maß an individueller Freiheit in der Organisation, im Einsatz der Mittel und im Vorgehen ermöglichen.
- **Anforderungsvielfalt**
Aufgaben, die eine Vielzahl unterschiedlicher körperlicher und geistiger Leistungsbestandteile beinhalten, wirken dem Gefühl von Monotonie und „Übersättigung“ entgegen.
- **Aufgabenschwierigkeit**
Die Qualität einer Arbeitsaufgabe muss dem Leistungsvermögen des Beschäftigten entsprechen. Qualitative und quantitative Über- wie Unterforderung wirken sich physisch und psychisch belastend aus.
- **Lernhaltigkeit**
Lernhaltige Aufgaben, die lösungsorientiertes, kreatives Denken erfordern, fördern die geistige Flexibilität und ermöglichen den Einsatz und die Weiterentwicklung von Qualifikationen und Kompetenzen. Lernhaltige Aufgaben beinhalten in der Regel einen hohen Tätigkeitsspielraum.
- **Soziale Interaktion**
Kooperations- und kommunikationsbasierte Tätigkeiten ermöglichen soziale Unterstützung und fördern eine auch über die unmittelbare Aufgabe hinausgehende soziale Interaktion.

(vgl. Rudow 2003, S. 75–77)

4.2.2.2 Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Gesundheitsförderliche Arbeitsplätze

Ergonomische Gesichtspunkte

- Beleuchtung
- Lärmbelästigung
- Frischluft, Staub, Gerüche,
- Raumtemperatur
- keine permanente Zwangstaktung
- keine Zwangshaltungen (über Kopf, gebückt, ständige einseitige Verdrehungen des Rückgrats etc.)
- Hilfsvorrichtungen zum Bewegen schwerer Lasten
- rückengerechte Bürostühle
- strahlungsarme, flimmerfreie Monitore
- Wechsel zwischen Sitzen, Stehen, Gehen

Gesundheitsförderliche Aufgabengestaltung

- klar umrissene, eindeutige Aufgabenbeschreibung
- Vermeidung monotoner, eindimensionaler Routinen; Tätigkeitsvielfalt, Abwechslung
- erfahrungs- und fähigkeitsadäquate Aufgabenstellung
- Handlungs- und Entscheidungsspielräume bei der Ausführung
- Möglichkeiten zur Kommunikation und Zusammenarbeit mit Kollegen
- lernförderliche Aufgabenstellungen
- Verfügbarkeit von Informations- und Lernmitteln und -medien
- Zugriff auf Unterstützer (Experten, Führungskräfte)
- realistischer Arbeitsumfang, Vermeidung von permanentem Zeitdruck

Gesundheitsförderung im betrieblichen Alltag verankern

Hierzu finden sie auf den nächsten Seiten einige hilfreiche Checklisten.

BGF-Checkliste: Sensibilisieren und Informieren

- Poster und Aushänge, die über Gesundheitsthemen und -gefahren informieren, Angebote der Kassen oder anderer Gesundheitsanbieter.
- Förderung von Bewegungspausen, unterstützt durch Anleitungsmaterialien oder Bildschirmtrainer, Gesundheitscoaching am Arbeitsplatz.
- Durchführung von Gesundheitstagen mit Information und Beratung zu Gesundheitsthemen, Herz-Kreislauf-Check u.Ä. (Unterstützung bieten auch hier die Krankenkassen.)
- Regelmäßige Informationen über die Gesundheitssituation im Unternehmen, z.B. Veröffentlichung von Krankenstandsstatistiken, Aushang der Unternehmensleitlinien zur Gesundheitspolitik.
- Einrichtung einer festen Rubrik oder Seite im Intranet oder in der Mitarbeiterzeitung, die über interne und externe Gesundheitsaktivitäten berichtet.

BGF-Checkliste: Gesundheitsangebote bereitstellen

- Schulung zu Gesundheitsthemen (Ernährung, ergonomisches Arbeiten, Entspannungstechniken, Stressbewältigung)
- Zuschüsse zu Sportvereinen und Fitnesscentern
- Bereitstellung von nichtalkoholischen Getränken, Obst und gesundem Kantinenessen (unterstützt durch Informationen über den Nährwert der angebotenen Gerichte)
- Teilnahme an öffentlichen Aktionen wie „Firmenlauf“ oder „Mit dem Rad zur Arbeit“
- Einrichtung betriebseigener Sportgruppen
- Allgemeine Gesundheitschecks im Betrieb mit Risikoprofil und Beratung durch den Betriebsarzt
- Durchführung von Gesundheitstagen

BGF-Checkliste: Arbeit gesund gestalten

- zeitliche Begrenzung belastender Tätigkeiten
- Förderung der Aufgabenvielfalt
- Einsatz in verschiedenen Arbeitsbereichen
- Rotationskonzepte
- Optimierung der Aufgabenverteilung zur Verminderung einseitiger Belastungen
- Weiterbildungsangebote und lernhaltige Arbeitsaufgaben
- Förderung der sozialen Kompetenz von Gruppen
- Entwicklungsplanung und Laufbahngestaltung

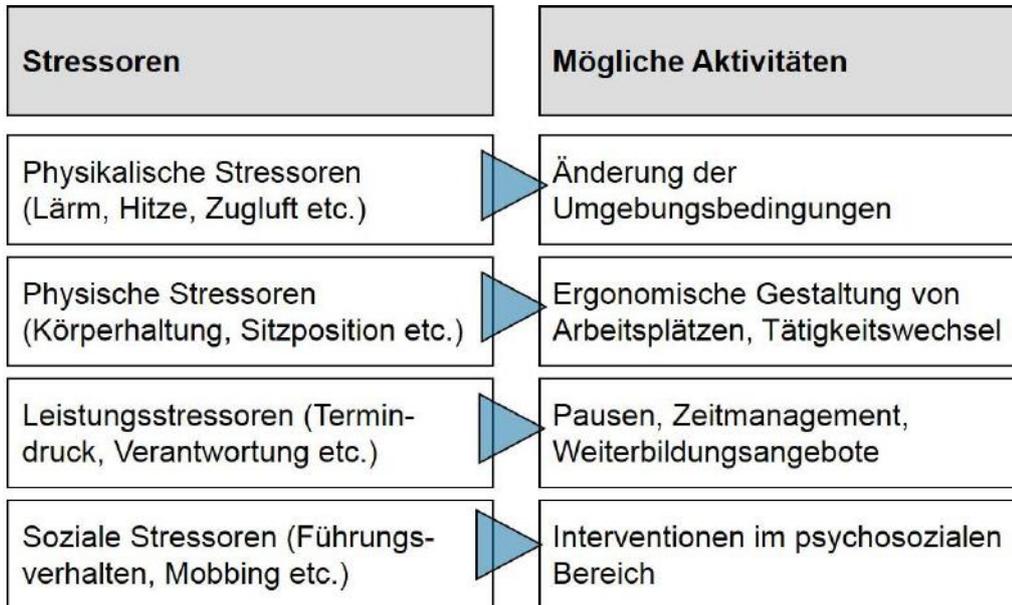
Hintergründe:

Langfristig einseitige Belastungen erhöhen die Wahrscheinlichkeit gesundheitlicher Beeinträchtigungen. Dies gilt nicht nur für Berufe, in denen schwere körperliche Arbeit gefordert wird, sondern ebenso für solche, in denen einseitige Körperhaltungen überwiegen, z.B. bei der Datenerfassung am Computer. Dabei führt eine körperliche Unterforderung durch einseitige Körperhaltung wie ständiges Sitzen ebenso zu physischem Stress wie eine Überlastung durch schweres Heben.

Die Vereinbarung einer von vornherein begrenzten Tätigkeitsdauer insbesondere an Verschleiß- und Routinearbeitsplätzen kann dabei helfen, Gesundheitsschäden und Qualifikationsverluste, die mit der dauerhaften Ausübung gesundheitsgefährdender Tätigkeiten verbunden sind, zu vermeiden. Absehbare und gewünschte Neuanfänge können die Betroffenen zudem stark motivieren und auch dadurch gesund erhalten.

Weitere geeignete Maßnahmen bestehen darin, die Aufgabenvielfalt am Arbeitsplatz beispielweise durch Job Enrichment oder Job Enlargement zu erhöhen oder den Einsatz in anderen, weniger belastenden Arbeitsbereichen durch frühzeitige Qualifizierung zu ermöglichen. Auch die Ausarbeitung von Rotationskonzepten für neu eingestellte Mitarbeiter, die einen langfristig angelegten Durchlauf durch unterschiedliche Fertigungs- oder Dienstleistungsbereiche beinhalten, trägt dazu bei, den Aufenthalt in besonders gesundheitsbelastenden Bereichen zu verkürzen und die Mitarbeiter zur Übernahme unterschiedlich belastender Arbeiten zu befähigen.

BGF-Schaubild: Stressoren am Arbeitsplatz reduzieren



Hintergründe:

Psychische Belastungen am Arbeitsplatz gelten heute mit als schwerwiegendste Gefährdung der Gesundheit im Betrieb. Während physikalische und physische Stressoren relativ leicht zu diagnostizieren und mit entsprechenden Mitteln auch zu beheben sind, erfordert der Abbau von Leistungsstressoren und sozialen Stressoren eher die Einführung langfristiger Strategien. Hilfreich zur Bewältigung von Leistungsstressoren am Arbeitsplatz ist neben der Reduktion übermäßigen Zeitdrucks oder das Ansetzen regelmäßiger Pausen auch die Qualifizierung von Mitarbeitern dahingehend, die zunehmend komplexen Arbeitsanforderungen und den gewachsenen Verantwortungsdruck besser bewältigen zu können. Bewährt hat sich hier z.B. die Vermittlung von Zeitmanagementmethoden oder von geeigneten Problemlösungsstrategien.

Viele Untersuchungen zeigen, dass ein Großteil der Arbeitnehmer besonders unter unkooperativem Verhalten der Führungskräfte, mangelhafter Information oder eingeschränkten Handlungs- und Entscheidungsspielräumen leidet. Von besonderer Bedeutung für den Abbau von sozialem Stress am Arbeitsplatz ist daher die Einführung partizipativer Führungsstrukturen sowie die konsequente Förderung der Mitarbeiterbeteiligung. Wer seine Arbeit selbst einteilen kann und weniger den Entscheidungen anderer ausgeliefert ist, kommt mit starkem Druck meist besser zurecht.

Zusätzlich können Interventionen, die die Zusammenarbeit auf Teamebene fördern, zu mehr Verständnis der Kollegen füreinander, damit zu mehr Zusammenhalt und letztendlich zu einem besseren Arbeitsklima beitragen. Stresssituationen können im Allgemeinen besser bewältigt werden, wenn die gegenseitige soziale Unterstützung bei der Arbeit funktioniert. Die erlebte soziale Unterstützung bewirkt dabei nicht nur eine unmittelbare Reduzierung der Stressoren, sondern reduziert auch die Wirkung von Arbeitsbelastung und arbeitsbezogenen Stressreaktionen auf das psychische Befinden.

BGF-Checkliste: Suchtprävention

- Information über Gefahren des Missbrauchs von Suchtmitteln
- Angebot von anonymen Entwöhnungsverfahren
- Aufbau eines Hilfsnetzwerks mit Ärzten, Kliniken usw.
- Einführung einer von Betriebsleitung und Mitarbeitern gemeinsam getragenen „Betriebsvereinbarung Sucht“.

Hintergründe:

Um den Missbrauch von Suchtmitteln im Betrieb zu reduzieren, ist es wichtig, die Mitarbeiter über die Gefahren des Suchtmittelmissbrauchs zu informieren. Geeignet hierfür sind Informationsveranstaltungen des Betriebsarztes oder externer Experten sowie die Verteilung von Informationsmaterial. Auch das Angebot (anonymer) Alkohol- oder Raucherentwöhnungsprogramme im Betrieb oder die Herstellung von Kontakten zu Ärzten oder Entwöhnungskliniken kann zum Ausstieg aus der Sucht beitragen.

Ein bewährtes Mittel der Suchtprävention ist die Entwicklung einer von Betriebsleitung und Arbeitnehmervertretung gemeinsam ausgearbeiteten „Betriebsvereinbarung Sucht“. Diese hilft dabei, Mitarbeiter mit Suchtproblemen früh zu erkennen und die Betreuung fachübergreifend zu organisieren. Im einzelnen werden folgende Punkte geregelt:

- Interventionsmöglichkeiten des Betriebs bei Auffälligkeiten, die auf Suchtmittelmissbrauch zurückzuführen sind
- mögliche Hilfen des Arbeitgebers wie die Vermittlung von Beratungsstellen oder eine Entwöhnungstherapie
- mögliche Konsequenzen, wenn die angebotenen Hilfen nicht genutzt werden
- Vereinbarung, dass alkoholische Getränke oder andere Drogen vor und während der Arbeitszeit nicht konsumiert werden dürfen
- Vereinbarung, dass auf dem Betriebsgelände keine alkoholischen Getränke verkauft und diese auch nicht in den Betrieb mitgebracht werden dürfen
- Vereinbarung, dass sich jeder Verdächtige einem freiwilligen Drogen- oder Alkoholtest unterziehen wird

Der Gesundheitscheck für Ihr Unternehmen

Hier können Sie überprüfen, wie gesund ihr Unternehmen ist. Beantworten Sie dazu die folgenden Fragen:

Arbeitsschutz

- Werden die Vorgaben des Arbeitsschutzes konsequent beachtet (Gefahrstoffverordnung etc.)?
- Werden regelmäßige Arbeitsplatzbegehungen mit Gefährdungsbeurteilungen vorgenommen?
- Werden daraus konsequent Maßnahmen abgeleitet?
- Wird deren Umsetzung konsequent verfolgt?

Datenanalyse

- Werden die im Unternehmen vorhandenen Daten zu Fehlzeiten regelmäßig ausgewertet?
- Wird regelmäßig ein betrieblicher Gesundheitsbericht erstellt?
- Werden daraus konsequent Maßnahmen abgeleitet?
- Wird deren Umsetzung konsequent verfolgt?

Ermittlung individueller Gesundheitsbelastungen

- Sind gesundheitliche Aspekte explizit Gegenstand von Mitarbeitergesprächen?
- Führen Sie Mitarbeiterbefragungen zur Gesundheitssituation im Betrieb durch?
- Gibt es einen „Kummerkasten“?
- Werden daraus konsequent Maßnahmen abgeleitet?
- Wird deren Umsetzung konsequent verfolgt?

Aktiver Einbezug der Mitarbeiter zur Problemlösung

- Ist Gesundheit als expliziter Gesichtspunkt im betrieblichen Vorschlagswesen eingeführt?
- Führen Sie Gesundheitsworkshops durch?
- Gibt es Gesundheitszirkel?

Gestaltung von Arbeitsplätzen und -aufgaben

- Wird auf ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze geachtet?
- Können die Mitarbeiter bei der Ausgestaltung ihrer Arbeitsplätze mitreden?
- Werden dauerhaft einseitige Belastungen und monotone Routinetätigkeiten vermieden?
- Wird darauf geachtet, dass die Mitarbeiter nicht über- oder unterfordert sind?
- Wird darauf geachtet, dass die Mitarbeiter ihre Erfahrungen und Fähigkeiten voll einbringen können?
- Sind die Arbeitsaufgaben und Arbeitsplätze lernförderlich gestaltet?

Arbeitszeiten

- Werden bei der Arbeitszeitregelung die Bedürfnisse verschiedener Mitarbeitergruppen (Mütter, Ältere) berücksichtigt?
- Sind die Mitarbeiter in die Zeitplanung mit eingebunden?
- Haben die Mitarbeiter genügend Erholungspausen?

Mitarbeiterentwicklung

- Wird in den Mitarbeitergesprächen der Weiterbildungsbedarf erhoben?
- Werden in Ihrem Unternehmen Gespräche zur Laufbahnplanung durchgeführt?
- Wird darauf geachtet, dass die Mitarbeiter die für ihre Arbeit nötige Qualifizierung bekommen (Coaching, Schulungen etc.)?
- Wird auf eine zielgruppengerechte didaktische Gestaltung von Weiterbildungsangeboten geachtet?

Gesundheitsangebote

- Fördern Sie die Gesundheitskompetenz (Gesundheitsbewusstsein und -verhalten) Ihrer Mitarbeiter (Info-Veranstaltungen, Aushänge, Gesundheitsseminare und -tage)?
- Gibt es konkrete Gesundheitsangebote (Betriebssport, gesundes Kantinenessen, Stressbewältigungsseminare, Rückenschule, Preisreduktionen bei Fitnesscentern)?
- Gibt es gesundheitsförderliche Umfeldbedingungen (ruhige Besprechungs- und Pausenräume, rauchfreie Zonen)?
- Gibt es medizinische Unterstützungsangebote (betrieblicher Impfschutz, Risikoprofilanalysen für Herz-Kreislauferkrankungen, Gesundheitschecks)?

Gesundheitsförderliche Führung

- Verstehen sich die Führungskräfte als Ansprechpartner für die Arbeitsprobleme ihrer Mitarbeiter?
- Sind die Führungskräfte im Konfliktmanagement geschult?
- Sind die Führungskräfte im Führen von Zielvereinbarungs-, Fehlzeiten- und Rückkehrgesprächen geschult?
- Sind Ihre Führungskräfte selbst gesundheitskompetent?
- Sehen sich die Führungskräfte auch in ihrem Gesundheitsverhalten in einer Vorbildfunktion?

Management und Kultur

- Ist Gesundheitsförderung im Unternehmensleitbild verankert?
- Ist Gesundheitsförderung in die Unternehmensstrategien integriert?
- Ist Gesundheitsförderung im Unternehmen strukturell verankert (Gesundheitsleitlinien, Arbeitskreis/Steuerkreis Gesundheit, Gesundheitsbudget)?
- Gibt es eine Betriebsvereinbarung zur Gesundheitsförderung?
- Wird kollegiale Unterstützung im Unternehmen gefördert?
- Herrscht ein Klima des Vertrauens und der Offenheit?

4.2.2.3 Frauen und Gesundheit

Gesundheitliches Befinden – Unterschiede zwischen den Geschlechtern?

Einige Fakten:

- Frauen geben fast doppelt so häufig wie Männer Kopfschmerzen, Verspannungen und Kreislaufprobleme als gesundheitliche Belastungen an.
- Frauen zeigen häufiger sog. somatoforme Beschwerden, zeigen also Symptome, die wie körperlich verursachte Erkrankungen aussehen, es aber in ihrem Grundsatz nicht sind (auch: „funktionelle Störungen“). Es handelt sich um körperliche Beschwerden, die sich nicht oder nicht hinreichend auf eine organische Erkrankung zurückführen lassen.
- Frauen gehen häufiger zum Arzt als Männer.
- Frauen finden Zufriedenheit eher in familienbezogenen Aspekten, Männer dagegen in einem erfüllten Berufsleben.

→ Gesundheit hängt auch von der individuellen Wahrnehmung und dem Selbstbild ab.

Quelle: Studie „Gesundheitliche Prävention bei Frauen in der 2. Lebenshälfte“, (Uni Heidelberg, Institut für Gerontologie 2007) - Befragung von Ärzten (600), Pflegefachkräften (200), Frauen (160) und Männern (40).

Welche Faktoren belasten die Gesundheit von Frauen?

Frauen ...

- fühlen sich öfter bei Entscheidungen übergangen.
- empfinden häufiger, dass ihre Fähigkeiten nicht berücksichtigt werden.
- spüren eine größere Verpflichtung, zeitlich verfügbar zu sein, wenn sie im Betrieb weiter kommen wollen.
- werden stärker durch familiäre Probleme belastet und durch den Beruf in der Verwirklichung von Vorstellungen zu Familie und Partnerschaft eingeschränkt.
- können häufiger ihre Berufs- und Familienpflichten nicht gleichermaßen erfüllen.
- können neben Familie und Beruf weniger eigenen Interessen nachgehen.
- äußern häufiger, dass die Arbeit ihnen wenig freie Zeit zur Erholung lässt.

Chancengleichheit in der betrieblichen Gesundheitsförderung

- Ermitteln von Gefährdungen an vorwiegend von Frauen bzw. Männern besetzten Arbeitsplätzen
- Festlegen von Maßnahmen, die auch die Bedarfe Teilzeitbeschäftigter und von Personen mit Vereinbarkeitsaufgaben etc. berücksichtigen
- Bei Belastungsanalysen eine stärkere Berücksichtigung von Arbeiten, die tatsächlich von Frauen bzw. Männern ausgeübt werden und wie die Geschlechter in unterschiedlicher Weise von Belastungen und Arbeitsbedingungen betroffen werden.
- Die stärkere Einbeziehung insbesondere von Frauen in Entscheidungsprozesse im Handlungsfeld von Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit. Generell sollte ein Ansatz der Beteiligung gewählt werden, der die tatsächlichen Arbeitsbedingungen von Frauen und Männern einbezieht und beide Geschlechter gleichermaßen berücksichtigt.
- Ein ganzheitliches betriebliches Gesundheitsmanagement, in dem auch Schnittstellen von Arbeit und Privatem und Fragen der Arbeitsorganisation eine Rolle spielen. Dies verbessert die Risikoprävention und kommt weiblichen und männlichen Beschäftigten zugute.
- Eine stärkere Binnendifferenzierung innerhalb der Gruppe von Frauen und Männern in Betrieben und Branchen, um damit insgesamt der zunehmenden Vielfalt (Geschlecht, Alter etc.) von Belegschaften Rechnung zu tragen.

Quelle: IGM, Chancengleichheit in der betrieblichen Gesundheitsförderung

4.3 Zeit- und Selbstmanagement

4.3.1 Was ist das, und warum ist das wichtig?

Zeit ist nicht nur im Berufsleben ein wertvolles und begrenztes Gut, das entgegen manchen Redewendungen weder „gekauft“ noch „gespart“ oder „vermehrt“ werden kann. Vielmehr verringt die Zeit kontinuierlich und unwiderruflich. Dennoch verpufft ein Großteil unserer Zeit und Energie weitgehend wirkungslos. Dies liegt oft daran, dass angesichts veränderter Lebens- und Arbeitsbedingungen (siehe Grafik) klare Ziele, Planung, Prioritäten und Übersicht in unserem (Arbeits-)Alltag fehlen oder nicht hinreichend ausgeprägt sind.

Warum Zeitmanagement?



Ein kontinuierliches und konsequentes Zeitmanagement kann demgegenüber helfen, die Zeit besser zu nutzen. Dabei handelt es sich um ein systematisches und diszipliniertes Planen der eigenen Zeit mittels verschiedener Strategien und Techniken. Zeitmanagement soll einerseits dazu in die Lage versetzen, Aufgaben und Termine innerhalb der zur Verfügung stehenden Zeit zu organisieren und damit negativen Stress zu vermeiden. Andererseits zielt es im weiteren Sinn auf eine ausgewogene Gestaltung von Berufs- und Privatleben im Ganzen.

„Zeitmanagement bedeutet, die eigene Zeit und Arbeit zu beherrschen, anstatt sich von ihnen beherrschen zu lassen.“ (Lothar J. Seiwert)

Auf den folgenden Seiten finden Sie zahlreiche Übungen und Instrumente zur Erweiterung von Zeitmanagement-Kompetenzen – seien es Ihre eigenen oder jene Ihrer Mitarbeiter.

4.3.2 Instrumente und Übungen

4.3.2.1 Störungen und Zeifresser im Alltag

Am Anfang des Zeitmanagements stehen Bewusstmachung und Analyse: Welche typischen „Zeifresser“ und anderen Hindernisse für ein gutes Zeitmanagement gibt es generell und in meinem persönlichen Alltag? Und wie ist es um mein derzeitiges Zeitmanagement überhaupt bestellt? Zu diesen Fragen finden Sie im Folgenden einige Hinweise und Instrumente.

Der Ausgangspunkt der darin beschriebenen bzw. zum Ausdruck kommenden Techniken ist einfach:

- Akzeptieren Sie, dass Sie nicht den ganzen Tag über die höchste Leistungsbereitschaft bzw. -fähigkeit haben. Nutzen Sie vielmehr diese Kenntnis, um in leistungsstarken Zeiten die schwierigsten Aufgaben zu bearbeiten. Sie werden diese Aufgaben dann in bedeutend kürzerer Zeit erledigen können.
- Versetzen Sie sich nicht in Stress – machen Sie Pausen! Etwas Stress kann positiv sein, da Ihr Adrenalinpiegel steigt und Sie konzentrierter arbeiten. Aber zu viel und zu lang andauernder Stress kann Ihre Gesundheit angreifen. Machen Sie lieber eine Pause mehr, dafür ist die weitere Arbeitszeit viel effektiver genutzt als ohne Pausen.
- Oft kommt es zu Zeitmangel, weil man zu viele Tätigkeiten gleichzeitig erledigen möchte. Es gilt daher: Planen Sie Ihren Tag! Der Einsatz von Zeitplanbüchern oder elektronischen Organizern hilft Ihnen, einen Überblick über die anstehenden Aufgaben und Termine zu behalten.

Sie können die Ihnen täglich zur Verfügung stehende Zeit also nicht verlängern, aber Sie können lernen, die Zeit effektiver zu nutzen.

„Parkinson-Gesetz“:

„Arbeit dehnt sich genau in dem Maß aus, wie Zeit für ihre Erledigung zur Verfügung steht“ (C. Northcote Parkinson, 1955) – und nicht in dem Maß, wie komplex sie tatsächlich ist.

Selbsttest: Wie gut ist mein Zeitmanagement?

Nr.	Frage	Stimmt genau	Stimmt meistens	Stimmt kaum	Stimmt nicht	Punkte
1	Manchmal wird mir alles zu viel.	4	3	2	1	
2	Häufig bin ich schon gestresst, wenn ich morgens das Büro betrete.	4	3	2	1	
3	Beim Verlassen des Büros lege ich großen Wert auf einen aufgeräumten Schreibtisch.	1	2	3	4	
4	Ich versuche, möglichst viele Aufgaben zu delegieren.	1	2	3	4	
5	Hin und wieder vergesse ich wichtige Aufgaben.	4	3	2	1	
6	Ich lasse mich leicht ablenken.	4	3	2	1	
7	In der Regel erreiche ich meine gesetzten Ziele.	1	2	3	4	
8	Die Zeitplanung fällt mir leicht.	1	2	3	4	
9	Aufgaben erledige ich weitestgehend perfekt.	4	3	2	1	
10	Ich überlege häufig, wie ich Tätigkeiten effizienter gestalten kann.	1	2	3	4	
11	Bereits morgens bin ich häufig müde und gereizt.	4	3	2	1	
12	In meiner Arbeit werde ich häufig gestört.	4	3	2	1	
13	Unangenehme Aufgaben schiebe ich gerne auf die lange Bank.	4	3	2	1	
14	Immer wieder kommen mir wichtige Informationen, Dokumente abhandeln.	4	3	2	1	
15	Termine und Besorgungen plane ich weitestgehend so, dass ich sie in einem Block erledigen kann.	1	2	3	4	
16	Meine Aufgaben erledige ich möglichst selbst.	4	3	2	1	
17	Häufig leide ich an Vergesslichkeit.	4	3	2	1	
18	In der Flut an Aufgaben verliere ich leicht den Überblick.	4	3	2	1	

Nr.	Frage	Stimmt genau	Stimmt meistens	Stimmt kaum	Stimmt nicht	Punkte
19	Meinen Arbeitsplatz habe ich zweckmäßig gestaltet.	1	2	3	4	
20	Überfällige Aufgaben gehören bei mir zur Tagesordnung.	4	3	2	1	
21	Mein Privatleben kommt zu kurz.	4	3	2	1	
22	Den Zeitaufwand der anstehenden Aufgaben kann ich gut abschätzen.	1	2	3	4	
23	Durch meine Arbeit bin ich häufig nervös und gereizt.	4	3	2	1	
24	Mir fällt es schwer, Nein zu sagen.	4	3	2	1	
25	In bin in der Regel pünktlich.	1	2	3	4	
26	Für meine Hobbys finde ich ausreichend Zeit.	1	2	3	4	
27	Outsourcing habe ich so weit möglich in Betracht gezogen.	1	2	3	4	
28	Ich setze mir bewusst Ziele.	4	3	2	1	
29	Ich stelle regelmäßig einen Zeitplan auf.	1	2	3	4	
30	Eine begonnene Aufgabe wird möglichst in einem Zug zu Ende gebracht.	1	2	3	4	
31	Ich praktiziere häufig Multitasking.	4	3	2	1	
32	Ich suche häufig nach Unterlagen und Dokumenten.	4	3	2	1	
33	Ich tendiere dazu, Aufgaben von anderen zu übernehmen.	4	3	2	1	
34	Lästige Aufgaben werden erst einmal aufgeschoben.	4	3	2	1	
35	Ich stehe häufig unter Stress.	4	3	2	1	
36	Ich arbeite ähnliche Aufgaben möglichst in Blöcken ab.	1	2	3	4	
37	Die Priorisierung von Aufgaben fällt mir leicht.	1	2	3	4	
					SUMME	

Quelle: <http://www.zeitblueten.com/news/2011/test-zeitmanagement/>

Auswertung auf der nächsten Seite.

Auswertung zum Selbsttest „Wie gut ist mein Zeitmanagement?“

0-52 Punkte

Sie gehen **optimal** mit Ihrer Zeit um. Sie konzentrieren sich auf das Wesentliche und gehen planvoll und effektiv an die gestellten Aufgaben. Somit haben Sie eine gute Grundlage, um erfolgreich zu sein und eine hohe Leistung zu erzielen. Sie verlieren auch an turbulenten Tagen nicht den Überblick und behalten Ihre Ziele im Auge.

53-97 Punkte

Eine Zeitplanung ist bei Ihnen zwar **ansatzweise** vorhanden, dennoch ist Sie nicht konsequent genug. Das Kennenlernen neuer Methoden und deren Umsetzung in der Praxis können Ihnen deutliche Zeitvorteile und eine Entlastung bringen. Dabei ist es wichtig, das System zu finden, welches Ihnen am meisten liegt.

98-148 Punkte

Auf Zeitnot und eine geballte Ladung an Aufgaben, die im Grunde alle gleichzeitig erledigt werden müssten, reagieren Sie **eher uneffektiv**. Sie fühlen sich oft überfordert, sodass Sie sich resigniert zurückziehen unter dem Motto „Ich schaffe das eh alles nicht!“. Dabei plagt Sie manchmal ein schlechtes Gewissen – berufliche Nachteile bleiben i.d.R. nicht aus. Die Wahrscheinlichkeit, dass Sie unter Stress oder Burnout leiden, ist hoch. Ihnen bringen Zeitmanagement-Methoden sicherlich einen großen Nutzen, und bei deren konsequenter Anwendung können Sie eine wesentliche Steigerung Ihrer Lebensqualität erfahren.

Quelle: <http://www.zeitblueten.com/news/2011/test-zeitmanagement/>

Störungen und Zeitfresser identifizieren

Störungen gehören zur täglichen Arbeit. Bei der Planung von Arbeitszeit sollte man daher Pufferzeit für Unerwartetes einplanen (ca. 40 Prozent). Zudem ist eine Identifizierung der persönlichen „Zeitfresser“ wichtig, um diese gezielt bekämpfen zu können. Hier ein Überblick:

Störungen und Zeitfresser



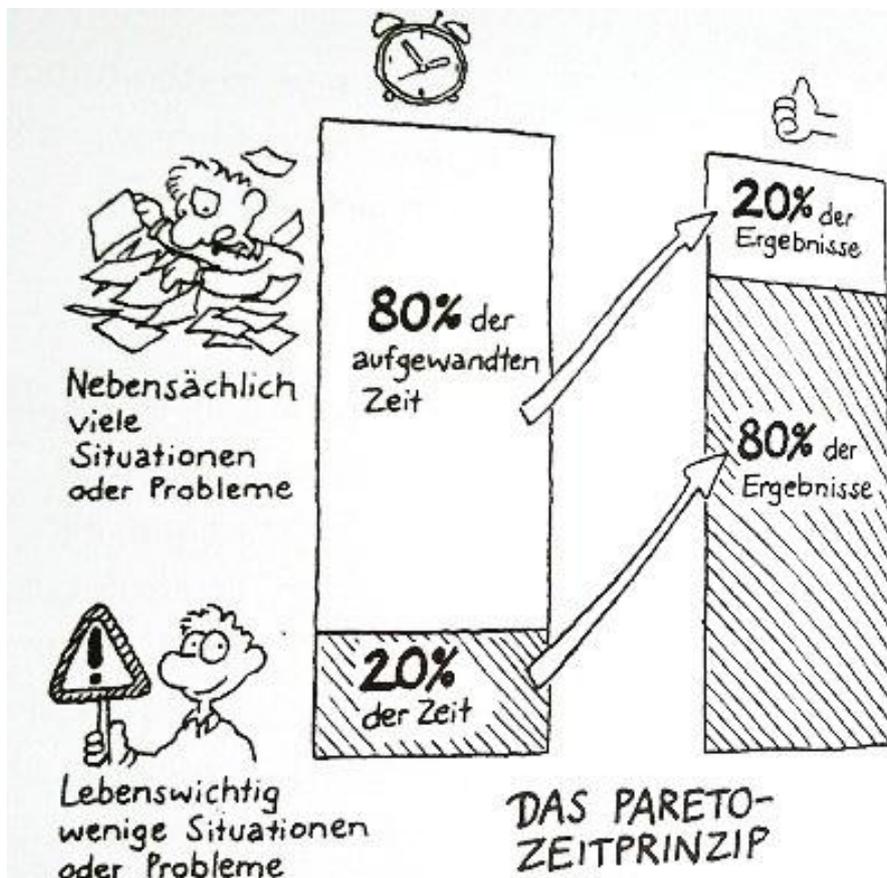
- **Zeitplanung:** z.B. unzureichende Tagesplanung und Zielsetzung, keine Priorisierung, fehlende Übersicht über anstehende Aktivitäten.
- **Störungen durch Andere:** z.B. unangemeldete Besucher, telefonische Unterbrechungen, langwierige Besprechungen, Lärm, Privatgespräche.
- **Innerbetriebliche Zusammenarbeit:** z.B. mangelnde Koordination und Information, unpräzise Kommunikation, zu wenig Delegation.
- **Persönlicher Arbeitsstil:** z.B. überhäufte Schreibtisch, schlechtes Ablagesystem, Papierkram, ausführliches Lesen aller Informationen.
- **Persönliche Schwachstellen:** z.B. Ungeduld, geringe Selbstmotivation und Selbstkontrolle, Unfähigkeit, „Nein“ zu sagen, Aufschieberitis

Tipps zur Reduktion von Störungen und Unterbrechungen

- In regelmäßigen Besprechungen Prioritäten festlegen.
- „Management by Exception“: Eingreifen nur im „Notfall“, ansonsten relativ selbstständiges Agieren der Mitarbeiter.
- Abweisen von Störern und Vorschlagen eines Alternativtermins; Reduktion des persönlichen Kontakts mit „Vielrednern“.
- Festsetzung und Planung „stiller Stunden“, geschlossene Tür, regelmäßige „Ansprechzeiten“ festsetzen.
- Vereinbarung von Terminen mit sich selbst.
- Nach Unterbrechung sofortige Rückkehr zu begonnener Aufgabe.

Das Pareto-Prinzip

Hilfreich ist es, sich dabei immer wieder die Erkenntnis des sog. „Pareto-Prinzips“ bewusst zu machen: 80 Prozent der Ergebnisse gehen auf 20 Prozent der Anstrengung zurück. Übertragen auf die Zeitverteilung bedeutet das: 80 Prozent der Ergebnisse werden oft in nur 20 Prozent der Zeit erzielt. Es ist daher zeitökonomisch sinnvoll, sich auf die wenigen entscheidenden Dinge zu konzentrieren.



Grafik: Haufe Zeitmanagement

4.3.2.2 Zeitmanagement-Techniken

Ziele setzen

- Ziele geben Perspektive und dem Leben eine Richtung. Beispiel: Im Jahr 1953 wurden im Rahmen einer Studie die Ziele von Studenten eines Jahrgangs untersucht: Nur 3 Prozent von Ihnen hatten klare, schriftlich formulierte Ziele. 20 Jahre später untersuchte man die Einkommen dieser Kandidaten: Die 3 Prozent mit deutlichen Zielen hatten zusammen mehr Einkommen als der Rest der Klasse insgesamt.
- Ziele motivieren. Beispiel: Eine 34-jährige Frau hatte sich vorgenommen, von der Insel Catalina nach Kalifornien zu schwimmen und diese Strecke als erste Frau zu bewältigen.
- Nicht die Dinge richtig tun, sondern die **richtigen Dinge** tun!

Woran Sie denken sollten

1. Sie brauchen kurzfristige Ziele, um zu wissen, was Sie heute tun.
2. Sie brauchen mittel- und langfristige Ziele, um Ihrem Leben eine Richtung zu geben.
3. Wenn Sie aus der Bahn geworfen wurden oder feststellen mussten, dass Sie Fehler in Ihrem Plan hatten, suchen Sie sich neue Wege um Ihr Ziel zu erreichen!
4. Stellen Sie sich immer wieder die Frage: „Hilft mir das, was ich gerade tue, um meine Ziele zu erreichen?“. Wenn nicht, wechseln Sie zu einer Aktivität, die Sie wirklich weiterbringt.

Kurz-, mittel- und langfristige Zeitplanung nach Zielreichweite



Das SMART-Prinzip

Nach den Kriterien des SMART-Prinzips können Sie Ihre Ziele formulieren, beurteilen und ggf. reformulieren. Dieses Vorgehen ist auf vielfältige Arten der Planung übertragbar, etwa auf die Planung der Aufgabenerledigung oder auf ein geplantes Delegieren von Aufgaben (siehe Punkt 4.3.2.3).

Initiale	Bedeutung	Konkretisierung
S	Spezifisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genau, konkret ▪ Verständlich ▪ Eindeutig
M	Messbar bzw. beobachtbar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisse beschreiben (ggf. durch Zahlen) ▪ Konkrete Zwischenergebnisse ▪ Ggf. Skala für Zielerreichung
A	Anspruchsvoll	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausfordernd ▪ Inspirierend
R	Realistisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beide Seiten sagen: „Erreichbar!“ ▪ Den Fähigkeiten entsprechend ▪ Den Bedingungen entsprechend
T	Terminiert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liefertermin ▪ Termin für Ergebnisbeurteilung ▪ Termin für Zwischenergebnisse

Übung: Ziele SMART formulieren

Ich möchte irgendwann mal einen Urlaub in Amerika verbringen.

→ SMART: _____

Ich möchte eine Führungsposition in der Firma haben und mehr verdienen.

→ SMART: _____

Übung: Meine Ziele im Leben

Eine Geschichte: Die Steine, auf die es ankommt

Vor einiger Zeit hörte ich einen Vortrag eines Experten für Zeitmanagement. Unter den Zuhörern war auch eine Gruppe von Wirtschaftsstudenten. Als der Vortragende diese jungen, dynamischen Überflieger so anschaute, schlug er ein Quiz vor. Er nahm ein etwa fünf Liter fassendes Einmachglas mit breiter Öffnung und stellte es vor sich auf den Tisch. Dann holte er ein Dutzend faustgroßer Steinbrocken hervor und legte sie vorsichtig nacheinander in das Glas. Als kein Stein mehr hineinging, fragte er: „Ist das Glas voll?“

Wir nickten oder antworteten: „Ja“. „Wirklich?“, erkundigte er sich. Unter dem Tisch griff er nach einem Eimer mit Kieselsteinen, legte einige in das Glas und schüttelte es, so dass die kleineren Steine in die Hohlräume zwischen den größeren fielen.

Dann fragte er wieder: „Ist das Glas voll?“ Jetzt hatte jeder begriffen, worauf er hinauswollte. „Wahrscheinlich nicht“, antwortete jemand. „Stimmt!“, bestätigte er. Unter dem Tisch holte er einen Eimer Sand hervor. Als er ihn in das Glas schüttete, füllten sich die Hohlräume zwischen den Steinbrocken und den Kieselsteinen. Und noch einmal fragte er: „Ist das Glas voll?“ „Nein!“, riefen die Zuhörer. Nun goss der Zeitmanagement-Experte aus einem Krug Wasser in das Glas, bis es randvoll war.

An die Zuhörer gewandt fragte er: „Und was soll uns dieses Experiment zeigen?“ Ein übereifriger Student hob die Hand und meinte: „Das heißt, wie voll der Terminkalender auch sein mag, wenn man sich richtig Mühe gibt, kann man immer noch ein paar Dinge unterbringen.“

„Nein“, antwortete der Redner, „darum geht es nicht. Das Experiment soll uns vielmehr klarmachen: Wenn man die großen Steine nicht zuerst hineintut, wird man sie nie ins Glas bekommen. Und was sind die großen Steine in Ihrem Leben? Ihre Kinder. Ihre Ausbildung. Ihre Frau oder Ihr Mann. Ihre Träume. Die Menschen, die Sie lieben. Ihre Freundschaften. Eine Sache, für die einzutreten sich lohnt. Kenntnisse und Erfahrungen an andere weitergeben. Zeit für sich selbst, für die Dinge, die Sie gern tun. Ihre Gesundheit.“

Mir hat sein Rat eingeleuchtet: Die wichtigen Dinge kommen an erster Stelle oder Sie werden sie nie unterbringen. Wenn Sie Ihr Hauptaugenmerk auf die kleinen Dinge oder das Flüchtige, Unstete richten – also die Kieselsteine, den Sand oder das Wasser – dann verschwenden Sie Ihr Leben mit der Sorge um Nebensächliches. Und Sie werden nie genug ungestörte Zeit für das Wichtige haben. Also, fragen Sie sich doch mal: „Was sind die ‚Steinbrocken‘ in meinem Leben?“ Und die tun Sie dann zuerst in das Glas.

Quelle: Heiko Springer

Übung dazu auf der nächsten Seite.

Welche „Steinbrocken“ sind Ihnen in Ihrem Leben am wichtigsten?

Leitfragen:

- Was will ich in meinem Leben erreichen?
- Welche Träume und Wünsche habe ich?
- Wer sind die wichtigsten Personen in meinem Leben?

Notieren Sie Ihre beruflichen und privaten Lebensziele:

1. _____

2. _____

3. _____

4. _____

Nächster Schritt auf der nächsten Seite...

Nächster Schritt: Ziele herunterbrechen

Ihre Lebensziele erreichen Sie nur, wenn Sie kontinuierlich daran arbeiten. Schreiben Sie am Beispiel eines beruflichen Lebensziels auf, was Sie dafür konkret tun werden – in den nächsten Tagen, Monaten, in diesem Jahr. Planen Sie dabei von oben nach unten:

Was will ich in meinem Leben erreichen?

Lebensziel

Was will ich in den nächsten sieben Jahren erreichen?

Periodenzielplan

Was will ich im nächsten Jahr erreichen?

Jahreszielplan

Was will ich im nächsten Monat erreichen?

Monatszielplan

Was will ich morgen erreichen?

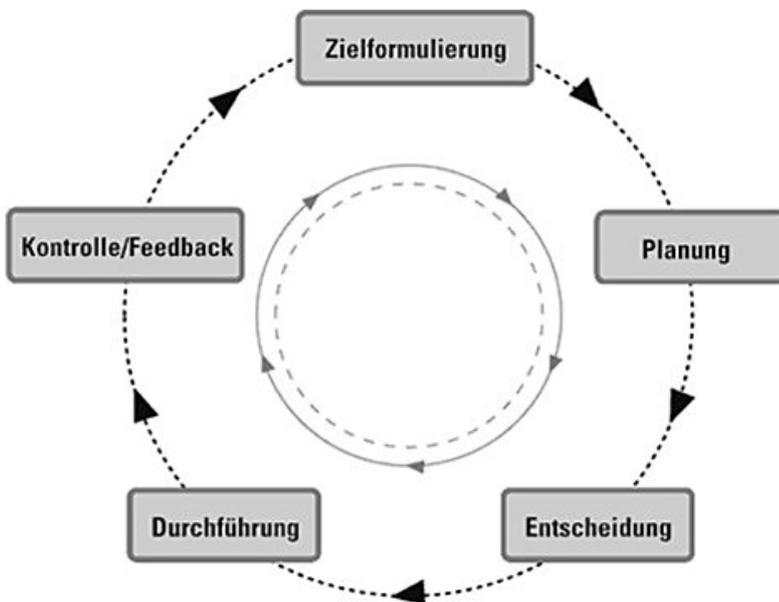
Tageszielplan

Die ALPEN-Methode

Die sog. „Alpenmethode“ bietet Ihnen einen roten Faden für Ihre Tagesplanung. Sie baut auf dem Management-Regelkreis auf, der im Wesentlichen aus vier Schritten besteht:

1. Ziele definieren (beruflich & privat)
2. Maßnahmen planen
3. Aktivitäten realisieren
4. Zielerreichung kontrollieren

Management-Regelkreis



Die Alpenmethode definiert folgende fünf Schritte, deren Anfangsbuchstaben das Wort „Alpen“ ergeben und sich so leichter merken lassen:

A	Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren (Aufgaben aus der Wochenplanung, Unerledigtes vom Vortag, neu Hinzugekommenes, Periodisches)
L	Länge/Dauer der einzelnen Tätigkeiten schätzen (Basis: Erfahrungswerte)
P	Pufferzeiten einplanen (ca. 40% -> bei einem 8h-Tag max. 5h fest verplanen)
E	Entscheidungen treffen, z.B. über Priorität (→ Eisenhower-Prinzip), Delegation
N	Nachkontrolle & Notizen machen für zukünftige Planungen (bessere Schätzungen möglich)

Dabei sollten Sie veranschlagen:

- 60% für geplante Aktivitäten
- 20% für unerwartete Aktivitäten, Störungen, Zeitdiebe
- 20% für spontane und soziale Aktivitäten

Das Eisenhower-Prinzip

Beim Eisenhower-Prinzip geht es darum, geplante bzw. anstehende Aktivitäten systematisch und sinnvoll nach Prioritäten einzuteilen. Denn wer seinen Arbeitsalltag nur 10 Minuten lang vorbereitet und konsequent in Angriff nimmt, kann täglich eine Stunde Zeit für das Wesentliche gewinnen. Fragen, die beim Organisieren helfen können, sind vor allem:

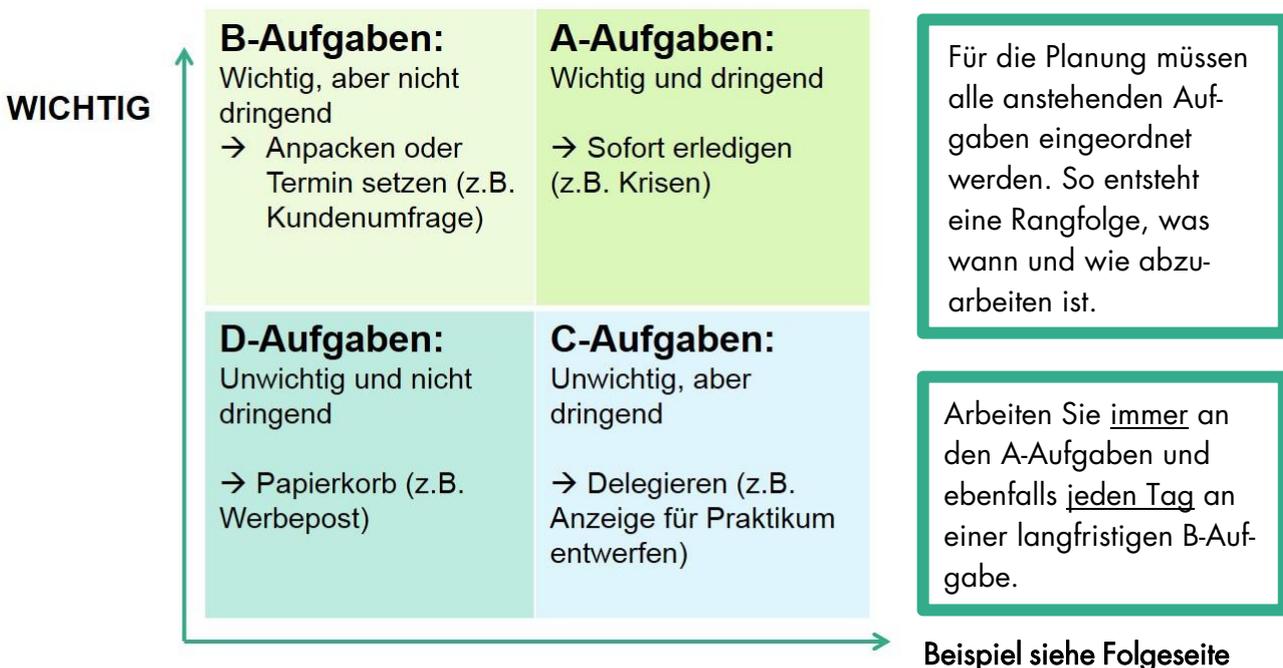
- 1) Muss das jetzt sein? → **Terminieren**
- 2) Muss das so sein? → **Rationalisieren**
- 3) Muss ich das machen? → **Delegieren**
- 4) Muss das überhaupt sein? → **Eliminieren**

Planung nach dem Eisenhower-Prinzip:

1. Schritt: Stellen Sie sich die Frage, ob die anliegenden Dinge wichtig oder dringend sind? Diese Unterscheidung ist wichtig, weil häufig dringenden Angelegenheiten Vorrang gegeben wird – doch selten ist Wichtiges dringend, und selten ist Dringendes wichtig...

Wichtige Aktivitäten...	Dringende Aktivitäten...
<ul style="list-style-type: none"> • helfen mir, eigene Ziele zu erreichen 	<ul style="list-style-type: none"> • haben keinen großen Einfluss auf Ziele
<ul style="list-style-type: none"> • haben größten Einfluss auf Erfolge 	<ul style="list-style-type: none"> • erfordern unmittelbare Aufmerksamkeit
<ul style="list-style-type: none"> • gehören zu den 20% der wesentlichen Pareto-Aufgaben 	<ul style="list-style-type: none"> • gehören eher zu den 80% der unwichtigen Pareto-Aufgaben

2. Schritt: Einteilung aller anstehenden Aufgaben in vier Prioritätenklassen (A,B,C,D)



Beispiel für eine Planung nach dem Eisenhower-Prinzip

Prioritätenliste eines Produktmanagers:

Priorität A:

- Projekt mit anstehendem Abgabetermin
- Fehler in Produktionsstraße vor Marktstart des Neuprodukts

Priorität B:

- Neue Produkte planen
- Verkaufszahlen prüfen und analysieren
- Aktive Erholung
- Großkundenanfrage beantworten

Priorität C:

- Rechnungen prüfen
- Weniger wichtige Berichte lesen
- Einige Post
- Umlauf
- Fotos für Projektpräsentation suchen

Priorität D:

- Werbepost
- Unaufgefordert eingesandte Angebote für nicht benötigte Produkte
- Kettenmails mit Witzvideos ansehen

Zeiteinteilung nach Leistungstyp

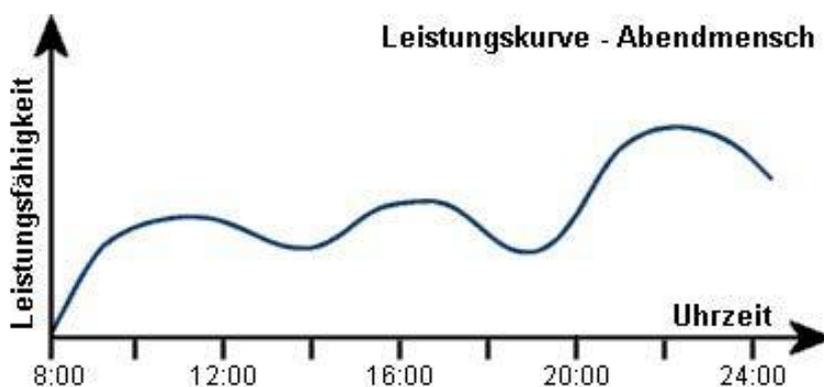
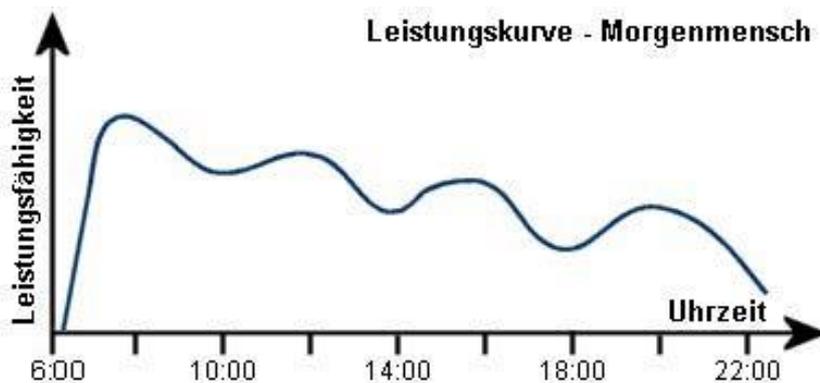
Es gibt zwei Hauptkategorien von „Chronotypen“ (Zeitypen):

- Die Spät-zu-Bett-Geher und daher Spät-Aufsteher → „Eulen“
- Die Früh-zu-Bett-Geher und daher Früh-Aufsteher → „Lerchen“

Diese Unterschiede sind genetisch bedingt, daher ist ein „Umerziehen“ praktisch ausgeschlossen. Dennoch bzw. gerade deswegen lebt in einer zeitlich noch wenig flexibel organisierten Gesellschaft ein großer Teil der Bevölkerung ständig wider seine entsprechenden Anlagen. Dabei wäre es dem Einzelnen wie der Gesellschaft und den Unternehmen zuträglicher, wenn man die Arbeitsorganisation besser auf den jeweiligen Typus abstimmen könnte, denn dies würde Leistungsfähigkeit und -bereitschaft erhöhen – und damit die Produktivität.

Persönliche Zeiteinteilung nach der Leistungskurve bzw. Leistungstyp

Der Morgenmensch erreicht sein Tageshoch früh am Morgen. Der Abendmensch ist dagegen zwischen 20 und 23 Uhr am produktivsten. Welcher Leistungstyp sind Sie?



Tagesplanung: Seine persönliche Leistungskurve zu kennen, hilft die Arbeit besser einzuteilen und effizienter zu arbeiten.

Quelle: www.anleiten.de

Wochen- und Tagesplanung

Wochenplanung:

Die Grobplanung auf Wochenebene dient als Fundament für die Tagesplanung. Die Wochenplanung ist zudem der entscheidende Faktor, um langfristige Ziele besser zu erreichen. Wichtig: Verplanen Sie nur 50 Prozent der Zeit im Rahmen der Wochenplanung.

- **Schritt 1:** Planung der wichtigsten Prioritäten → A- und B-Aufgaben, die über den Tag hinaus geplant werden müssen (z.B. Steuererklärung, Autokauf). Pufferzeiten beachten.
- **Schritt 2:** Auffüllen der restlichen Zeit mit C- und D-Aufgaben

Wochenplanung vom _____ bis _____ 20_____

Uhrzeit	Montag	Dienstag	Mittwoch	Donnerstag	Freitag	Samstag	Sonntag
6:00							
7:00							
8:00							
9:00							
10:00							
11:00							
12:00							
13:00							
14:00							
15:00							
16:00							
17:00							
18:00							
19:00							
20:00							
21:00							
22:00							
23:00							

Tagesplanung siehe Folgeseite.

Tagesplanung:

- Arbeiten Sie mit To-do-Listen: Erstellen Sie am Vorabend eine Liste mit allen Aufgaben, die am nächsten Tag zu erledigen sind, und ordnen Sie diese nach Priorität (A, B, C, D).
- Schätzen Sie, wie viel Zeit jede Tätigkeit in Anspruch nimmt, und planen Sie Puffer ein.
- Fangen Sie früh und sofort mit der wichtigen Arbeit an.

Beispiel für den Aufbau einer priorisierten To-do-Liste:

To do	Zeit	Priorität	Erledigt
Entwurf Produktbeschreibung	60 Min.	B	
Verpackungsdesign prüfen	10 Min.	C	
Monatsreporting für Vorstand	180 Min.	A	

Übung: Die neue Woche planen

Sie kommen am Montag ins Büro, und die folgenden Aufgaben stehen in den nächsten Tagen an. Hinter jeder Aufgabe steht die von Ihnen geschätzte Gesamtdauer.

- Besprechung in der Abteilung um 10:30 (15 Minuten)
- Mittagessen mit dem Kollegen vom anderen Standort (60 Minuten) um 12 Uhr
- Planungskonzept für ein neues Produkt erstellen (2-3 Tage)
- Eingangskorb E-Mail voll mit 47 Mails (30 Minuten)
- die wichtigsten Intranetbeiträge lesen (15 Minuten)
- Projektmeeting (1 Stunde)
- dringende Aufgaben im Tagesgeschäft, Telefonate, Mails (1 Stunde)
- einen Fachartikel konzentriert lesen (30 Minuten)
- Kurzpräsentation für nächste Woche vorbereiten (2 Stunden)
- für 14 Uhr hat ihr Vorgesetzter zu einer Besprechung eingeladen (30 Minuten)

private Aufgaben für diese Woche:

- Mutter im Krankenhaus besuchen (2 Stunden)
- Kindergeburtstag (in 2 Tagen) vorbereiten (2 Stunden)
- Termin beim Zahnarzt holen (3 Minuten)
- Handwerker wegen der Heizung bestellen (3 Minuten)
- Termin mit Autowerkstatt machen (3 Minuten)
- Einkaufen (30 Minuten)
- Geburtstagsgeschenk für Freundin besorgen

Aufgabe:

Erstellen sie einen Tagesplan für diesen Montag. Tragen Sie ein, welche Aufgaben Sie zu welcher Zeit erledigen wollen. Sie können sowohl Aufgaben weglassen als auch auch die Bearbeitungszeiten verkürzen. Wenden Sie die bereits vorgestellten Methoden an, um den Tag für Sie optimal zu planen.

Achtung: Bei dieser Aufgabe gibt es kein Richtig oder Falsch!



Man nennt diese Übung auch „Postkorbübung“.

10 Zeitgewinn-Regeln

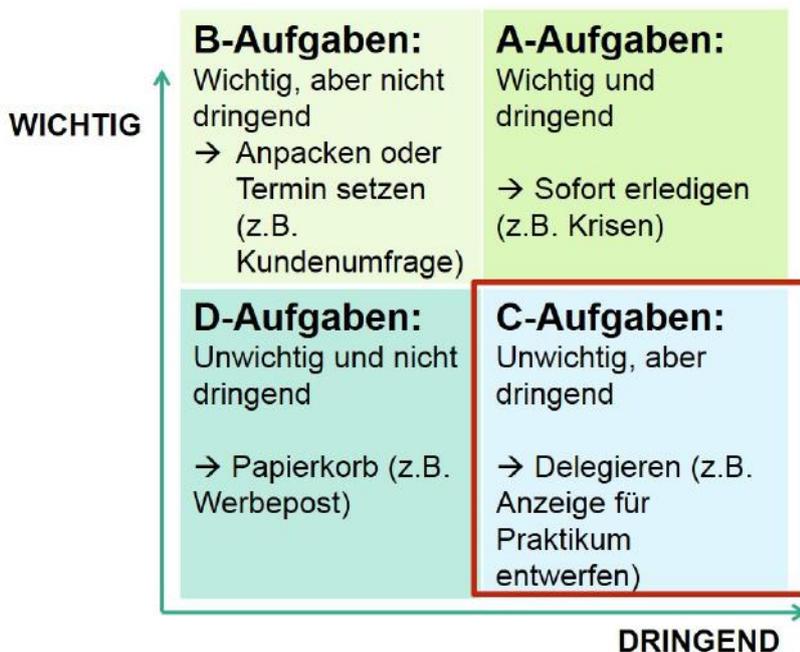
1. **Zielen:** Zeit gezielt einsetzen → tägliches Tun an eigenen Zielen ausrichten.
2. **Vorbereiten:** Am Abend den neuen Tag – schriftlich – planen! Zeit für Unerwartetes und Routine einplanen.
3. **Prioritäten setzen:** Wichtiges zuerst – Unwichtiges lassen. Vorsicht vor Tyrannei der Dringlichkeit.
4. **Zusammenfassen:** Gleichartige Aufgaben im Zeitblock abhandeln (z.B. Telefonate, Diktate, Post, Kurzbesprechungen).
5. **Vereinfachen:** Schwierige Aufgaben in kleine Schritte teilen, Reihenfolge und Erledigungstermine festlegen.
6. **Andere tun lassen:** Delegieren: Was? Wer? Warum? Bis wann?
7. **Abschirmen:** Nicht immer für alle erreichbar sein wollen! → Termine mit sich selbst vereinbaren und nutzen. Und: Auch das Nein-Sagen lernen und Zeitdiebe (z.B. Viel-Redner) freundlich abwehren.
8. **Rücksicht nehmen:** Kein Verlegen, kein Verspäten, kein Überziehen. Vorher Zielsetzung und Termine vereinbaren!
9. **Telefonieren:** Statt zu stören, passende Zeit erfragen. Telefon-Termine und Rückrufe vereinbaren.
10. **Erfolge genießen:** Erledigtes als Erfolg wahrnehmen! Sich selbst und andere belohnen! Anders herum: „Nicht geschimpft ist genug gelobt!“ → Diese Einstellung nicht nur gegenüber seinen Mitarbeitern, sondern auch gegenüber sich selbst ablegen.

4.3.2.3 Grundsätze des Delegierens

Ein wichtiger und sinnvoller Aspekt des Zeitmanagements ist für Führungskräfte das Delegieren von Aufgaben an Mitarbeiter/innen. Allerdings eignen sich dafür weder alle Arten von Aufgaben noch – je nach Aufgabe – alle Mitarbeiter/innen. Daher im Folgenden zu beiden Fragen einige Hilfestellungen.

Welche Aufgaben kann ich delegieren? (nach Eisenhower-Prinzip)

Im Sinne des Eisenhower-Prinzips sollten Sie nur C-Aufgaben delegieren:



Delegieren können Sie demnach Aufgaben aus dem Tagesgeschäft, Routineaufgaben und fachlich-inhaltliche Aufgaben. Grundsätzliche Entscheidungen, die Sie treffen müssen, können Sie von Mitarbeitern *vorbereiten* lassen. Prinzipiell gilt: Delegieren Sie herausfordernde und interessante Aufgaben, denn dies hat für Ihre Mitarbeiter/innen einen → Motivationseffekt.

Diese Aufgaben dürfen sie **nicht** delegieren:

- Aufgaben, die an Sie delegiert wurden
- Aufgaben aus dem Bereich der strategischen Planung
- Offizielle Repräsentationen
- Auswahl von Mitarbeitern
- Aufgaben im Kontext der Teamentwicklung
- Vertrauliche Aufgaben (sensible Informationen)
- Übernahme der Gesamtverantwortung

An wen kann ich wie delegieren?

Checkliste: Ist der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin geeignet?

Kriterien	Maßnahmen
Ist der Mitarbeiter fachlich qualifiziert ?	Wenn nein, erst qualifizieren bzw. weiterbilden.
Verfügt er über ausreichend Erfahrung ?	Wenn nein, Delegation mit engmaschigen Kontrollen und Berichten.
Ist er für die Aufgabe motiviert ?	Wenn nein, Anweisung geben mit Kontrolle und Berichten
Neigt er dazu, sich zu überschätzen ?	Wenn ja, Delegation und engmaschig kontrollieren.
Ist ihm der Umgang mit Verantwortung/Entscheidungsspielraum zuzutrauen?	Wenn ja, häufiger berichten lassen, Unterstützung bzw. Hilfestellung sicherstellen, Bestätigung geben.
Ist er mit anderen Aufgaben und Projekten überlastet ?	Wenn ja, andere Mitarbeiter einbinden, Unterstützung delegieren.

Wie Sie an unterschiedliche Mitarbeitertypen delegieren:

Motivation des Mitarbeiters	hoch	Der sich überschätzende Mitarbeiter Delegieren mit Meilensteinen. Zwischenergebnisse prüfen.	Der Mitarbeiter als Experte Delegieren und Endergebnis vereinbaren. Wenig bis keine Kontrolle.
	gering	Der Mitarbeiter als „Lehrling“ Eher anleiten als delegieren. Engmaschig kontrollieren.	Der fähige, aber unwillige Mitarbeiter Anordnen, ggf. anweisen. Verlauf prüfen (ohne Details).
		gering	hoch
		Kompetenz des Mitarbeiters	

Generell: Machen Sie sich klar, was genau Sie von Ihrem Mitarbeiter erwarten. Formulieren Sie diese Erwartungen explizit an Ihren Mitarbeiter. Dazu können Sie die bereits vorgestellte SMART-Formel benutzen (siehe Folgeseite).

Aufgaben SMART delegieren

Initiale	Bedeutung	Konkretisierung
S	Spezifisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Genau, konkret ▪ Verständlich ▪ Eindeutig
M	Messbar bzw. beobachtbar	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ergebnisse beschreiben (ggf. durch Zahlen) ▪ Konkrete Zwischenergebnisse ▪ Ggf. Skala für Zielerreichung
A	Anspruchsvoll	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Herausfordernd ▪ Inspirierend
R	Realistisch	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Beide Seiten sagen: „Erreichbar!“ ▪ Den Fähigkeiten entsprechend ▪ Den Bedingungen entsprechend
T	Terminiert	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liefertermin ▪ Termin für Ergebnisbeurteilung ▪ Termin für Zwischenergebnisse

Übung

Formulieren Sie einen für Sie alltäglichen Arbeitsablauf so, dass eine geeignete Person die Aufgabe übernehmen kann. Orientieren Sie sich dabei an der SMART-Formel. Kontrollieren Sie im Anschluss (wenn möglich, mit einem Übungspartner), ob die Beschreibung umfangreich genug und verständlich ist.

Auswertung der Übung:

- Was fiel Ihnen beim Formulieren besonders leicht?
- Wo gab es Schwierigkeiten?
- Welche Aspekte wurden hervorgehoben? Welche vernachlässigt?
- Sofern als Partnerübung: Was ist Ihnen in der Partnerübung besonders positiv/negativ aufgefallen?

Einige Tipps und Tricks sowie eine Checkliste zum Delegieren finden Sie auf der nächsten Seite.

Tipps und Tricks zum Delegieren

- Gewähren Sie Ihren Mitarbeitern generell einen gewissen Vertrauensvorschuss.
- Kontrollieren Sie so wenig wie möglich, aber so viel wie nötig.
- Vermeiden Sie das Prinzip der „offenen Tür“.
- Vereinbaren Sie Termine zur Unterstützung von Mitarbeitern bei ihrer Aufgabe und blocken Sie „Überfälle“ ab.
- Kehren Sie die Hol- in eine Bringschuld.

Checkliste Delegation

WAS soll getan werden? (Inhalt)

- Was ist überhaupt alles zu tun?
- Welche Teilaufgaben sind im Einzelnen zu erledigen?
- Welches Ergebnis wird angestrebt?
- Welche Abweichungen vom Soll können in Kauf genommen werden?
- Welche Schwierigkeiten sind zu erwarten?

WER soll es tun? (Person)

- Wer ist geeignet, diese Aufgabe oder Tätigkeit auszuüben?
- Ist der Betreffende verfügbar?
- Wer soll bei der Ausführung mitwirken?

WARUM soll er/sie es tun? (Ziel)

- Welchem Zweck dient die Aufgabe oder Tätigkeit (Motivation, Zielsetzung)?
- Was passiert, wenn die Aufgabe nicht oder nur unvollständig ausgeführt wird?

WIE soll es gemacht werden? (Details)

- Wie soll bei der Ausführung vorgegangen werden?
- Welche Vorschriften und Richtlinien sind zu beachten?
- Welche Stellen/Abteilungen sind zu informieren?
- Welche Kosten dürfen entstehen?

WOMIT soll es gemacht werden? (Mittel)

- Welche Hilfsmittel sollen eingesetzt werden?
- Womit muss der Mitarbeiter ausgerüstet werden?
- Welche Unterlagen werden benötigt?

WANN soll es erledigt sein? (Termin)

- Wann soll/muss mit der Arbeit begonnen werden?
- Wann soll/muss die Arbeit abgeschlossen sein?
- Welche Zwischentermine sind einzuhalten?
- Wann will ich über den Fortschritt der Aufgabe vom Mitarbeiter informiert werden?
- Wann muss ich kontrollieren, um ggf. einzugreifen?

4.4 Rhetorik und Körpersprache

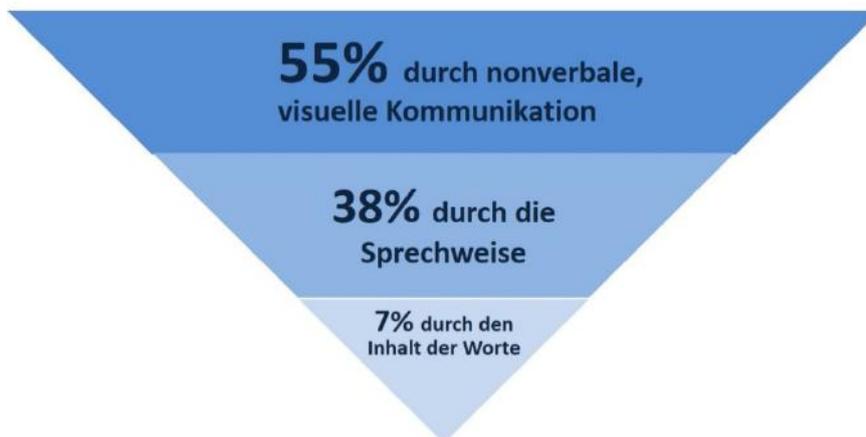
4.4.1 Was ist das, und warum ist das wichtig?

Rhetorik ist die Art und Weise, wie wir bewusst und zielgerichtet kommunizieren – im engeren Sinne die „Redekunst“. Ein Großteil unserer Kommunikation läuft jedoch ganz oder teilweise unbewusst ab – sowohl seitens des „Senders“ von Kommunikationssignalen als auch seitens des Empfängers. Zudem können wir sozusagen nicht *nicht* kommunizieren. Vielmehr senden und empfangen wir permanent Kommunikationssignale auf verschiedenen Ebenen:

- der sprachlichen Ebene
- der akustischen Ebene
- der visuellen Ebene

Dies muss man wissen und beachten, wenn man das eigene sprachliche und nicht-sprachliche („nonverbale“) Kommunikationsverhalten verstehen, analysieren und verbessern will, etwa um **überzeugender verhandeln, vortragen, diskutieren oder bspw. in Bewerbungs- oder Mitarbeitergesprächen auftreten zu können**. Selbstverständlich ist es auch hilfreich, in diesem Zuge die Kommunikation seiner Kommunikationspartner besser verstehen zu lernen.

Wie wirken wir in der Kommunikation auf Andere?



Ein großer Teil unserer Kommunikation geschieht ohne Worte – durch Mimik, Gestik und Körpersprache. Nonverbale Signale sind meist unbewusst und werden universell verstanden. Körpersprachliche Zeichen können auch bewusst eingesetzt werden, um Wörter beispielsweise mit Gesten zu betonen oder lautsprachliche Ausdrücke zu ersetzen.

Der Verarbeitungsprozess bei der emotionalen Gesichtserkennung erfolgt außerordentlich schnell. Bereits nach 170 Millisekunden hat das Gehirn eine erste Repräsentation des gesehenen Gesichtsausdruckes erzeugt. Nach 350 Millisekunden lösen im Gehirn Signale der sog. Mandelkerne („Amygdalae“), die an der emotionalen Bewertung von Sinnesinformationen beteiligt sind, körperliche Reaktionen aus.

4.4.1.1 Nicht-sprachliche Kommunikation

Wir kommunizieren auch ohne Worte auf vielfältige Weise, bewusst wie unbewusst (wobei bei der nonverbalen Kommunikation die unbewusste Kommunikation überwiegt). Dies geschieht insbesondere durch unsere Körperhaltung, die Gestik, den Blickkontakt sowie durch unsere Mimik.

Körperhaltung

Die Körperhaltung bestimmt sich v.a. durch:

- Aufgerichtetheit
- Körperneigung
- Armhaltung
- Beinstellung
- Fußstellung
- Positionierung zum Gegenüber
- Positionierung im Raum

Doch Vorsicht vor der „Schubladenfalle“! → Körpersprache muss immer im Kontext gesehen werden. So ist zum Beispiel die verbreitete „Formel“, dass verschränkte Arme ein Ausdruck von Unsicherheit, Ablehnung oder Abwehr seien, eher ein Ausdruck von Schwarz-Weiß- bzw. Schubladen-Denken. Frauen verschränken ihre Arme z.B. auch häufig, weil sie leichter frieren und sich durch die enge Körperhaltung zu wärmen versuchen. Oder der Gesprächspartner nimmt sich schlicht zurück, um besser zuhören zu können.

Gestik

Gesten sind nonverbale Sprachhandlungen und prägen das kommunikative „Erscheinungsbild“ eines Menschen wesentlich. Sie können Verschiedenes ausdrücken:

- Die Qualität der Beziehung zum Zuhörer (z.B. Bejahung oder Verneinung – nach oben geöffnete Hände; Zurückweisung per Handfläche)
- Emotionen (z.B. geballte Faust, Zeigefinger [ausgestreckt, erhoben])
- Beschreibungen (verleihen Anschaulichkeit durch „Zeichnen“ [Wendeltreppe, Kreis, Frau], fördern Lebendigkeit der Rede)
- Interpretationen (unterstützen das Verstehen der Gedanken/Einstellungen des Redners [Klatschen, Stakkato-Klopfen auf Tisch])
- Selbstreflexionen (gefestigte individuelle Gewohnheitsgesten -> drücken persönliche Bewertung der aktuellen Kommunikationssituation aus, z.B.: Am Ohr zupfen, Brille zurechtrücken)

Wichtig: Vermeiden Sie künstliche, nachgeahmte Gesten! Stattdessen: Mut zur Öffnung, Authentizität!

Gesten ...

- brauchen Sprache, aber Sprache braucht auch Gesten.
- unterscheiden sich in individuelle und konventionalisierte Gesten (z.B. Beifallklatschen von Hörenden und Gehörlosen).
- ahmen Handlungen, Objekte oder deren Eigenschaften nach.
- bieten den Zuhörern eine Identifikationsgrundlage.

Gesten *als solche* gehören zwar einerseits zum natürlichen Kommunikationsrepertoire des Menschen. So gibt es keine Gespräche, bei denen nicht in irgendeiner Form gestikuliert wird: Wenn Sie die Hände nicht bewegen dürfen, bewegen Sie den Kopf, und wenn Sie den nicht bewegen dürfen, hemmt das irgendwann Ihren Sprachfluss.

Andererseits sind aber *konkrete* Gesten und/oder ihre Bedeutung auch kulturell unterschiedlich. So bedeutet etwa der nach oben gestreckte Daumen in Deutschland soviel wie „super“ oder (bei leichter Schräghaltung) „bitte anhalten“ – in Australien und Nigeria dagegen gilt er als eine sehr vulgäre Beschimpfung.



Blickkontakt

Der Blickkontakt ist die kommunikative Brücke zwischen Redner und Zuhörer. Wenn er fehlt, dann vermittelt dies den Eindruck sozialer und/oder inhaltlicher Distanz. Damit kann verbunden sein bzw. beim Anderen „ankommen“:

- Ablehnung (bewusst oder unbewusst); mögliche Wirkung beim Gegenüber bzw. auf der „Zuhörer“-Seite: ebenfalls soziale/stoffliche Distanz
- Angst (vor der Begegnung mit dem Gegenüber; Minderwertigkeitsgefühle; Angst, den eigenen oder fremden Erwartungen nicht gerecht zu werden)
- Verslossenheit (Hemmungen, sich in seiner Persönlichkeit zu öffnen; mangelnde Identifikation mit der Zuhörerschaft/dem Gegenüber)

Bei Vorträgen etc. daher immer:

- Bewusst Blickkontakt aufnehmen
- Ansprechen der Gruppe

→ Wahrnehmung des Einzelnen signalisieren

Mimik

Das Mienenspiel ist ein wichtiger Teil menschlicher Kommunikation und Interaktion. Die Mimik bringt überkulturell Gefühle zum Ausdruck: Die Basisemotionen Trauer, Wut, Ekel, Angst, Freude und Überraschung äußern sich in allen Kulturen mimisch auf die gleiche Weise – und bereits Babys erkennen grundlegende mimische Signa-

le. Besonders aussagekräftig sind generell die Augen und Mundpartie. Soziale Konventionen verlangen zwar häufig, Emotionen zu verbergen – aber *gespielte* Mimik ist erkennbar, sie wirkt auf andere gekünstelt und unaufrichtig.

Das richtige Deuten von Emotionen in der Mimik anderer ist ein evolutionärer Vorteil, der vor Gefahren schützte und auch heute im sozialen Umgang von grundlegender Bedeutung ist. Im Gehirn gibt es spezialisierte Areale, die für die Erkennung von Gesichtsausdrücken zuständig sind. Sog. „Spiegelneuronen“ helfen dabei, die Gefühle anderer nicht nur zu erkennen, sondern diese auch nachzuempfinden und zu interpretieren.



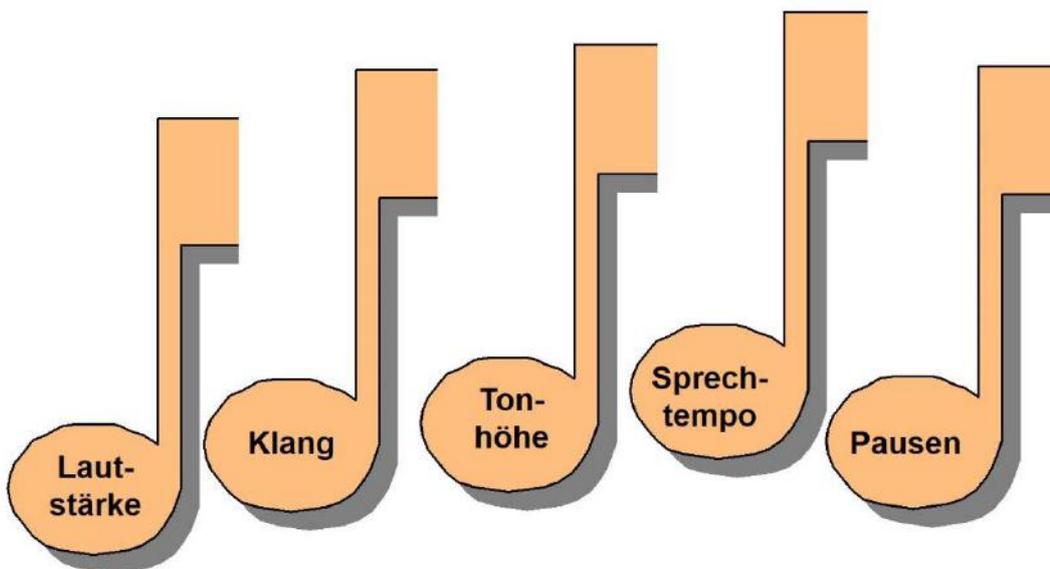
→ Das Verständnis der Mimik anderer erleichtert das soziale Zusammenleben.

4.4.1.2 Sprachliche Kommunikation

Sprechen ist der Ausdruck unseres Denkens, Fühlens und Wollens. Bei einer Präsentation, einem Vortrag, einer Diskussion etc. ist nicht schauspielerisches Vortragen gefragt, sondern deutliches und sinnvolles Sprechen. Dabei spielen Lautstärke, Betonung, Tempo und Klangfarbe eine wesentliche Rolle. Auch Sprechen kann durch gezielte Übungen geschult werden (→ Sprechtechnik).

Die **Sprachmelodie** ist die Vervollkommnung der Sprechtechnik. Eine abwechslungsreiche Sprachmelodie bringt Farbe und Leben in unsere Rede. Wir mischen eine Sprachmelodie aus 5 Elementen: Lautstärke, Klangfarbe, Tonhöhe, Sprechtempo und Pausen.

Stimme und Sprachmelodie (paraverbale Kommunikation)



Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die **Artikulation** (Aussprache). Eine gute Artikulation hilft gegen Ermüdung. Sie sorgt für eine verständliche Sprache, auch wenn wir nicht sehr laut sprechen. Voraussetzung sind ein lockerer Unterkiefer und die schnelle, deutliche Veränderung der Mundform. Dabei kommen viele Muskeln zum Einsatz, die sich trainieren lassen.

Ebenfalls von großer Bedeutung ist die richtige **Atmung**, denn ohne eine gute Atemtechnik gerät man schnell außer Atem. Zu vermeiden ist die Atmung in die Brust, denn dabei atmet man flach und mit verkrampftem Zwerchfell. Eine solche falsche Atmung macht unruhig und kann den Eindruck von Unsicherheit erwecken. Die richtige Sprechatmung ist eine geführte Bauchatmung. Deren Beherrschung ist die Voraussetzung für ein gutes und resonanzreiches Reden.

Tipp: Sind Sie beim Reden aufgeregter, konzentrieren Sie sich auf das Ausatmen.

4.4.2 Instrumente und Übungen

Übung zur nonverbalen und verbalen Kommunikation

Sagen Sie Ihrem Gegenüber - ohne Worte ...

- Ich freu mich so!
- Das glaube ich nicht!
- Ich habe furchtbare Kopfschmerzen!
- Ist das Wetter schön!
- Ihr macht mir Angst!
- Ich bin sehr zufrieden!
- Ich bin erschrocken!
- Ich finde euch so nett!

Sagen Sie nun Ihrem Gegenüber – nur mit Worten ...

- Ich freu mich so!
- Das glaube ich nicht!
- Ich habe furchtbare Kopfschmerzen!
- Ist das Wetter schön!
- Ihr macht mir Angst!
- Ich bin sehr zufrieden!
- Ich bin erschrocken!
- Ich finde euch so nett!

Vergleichen Sie: Was fällt Ihnen schwerer? Warum?

Übungen zur Sprechweise

Übungen zur Atmung

Aufrecht hinstellen und

- tief in den Bauch atmen, langsam ausatmen;
- dann beim Ausatmen die Laute s, sch und f langsam fließend ausströmen lassen;
- anschließend beim Ausatmen die Laute s, sch und f stoßweise ausströmen lassen.

Im Raum herumgehen und

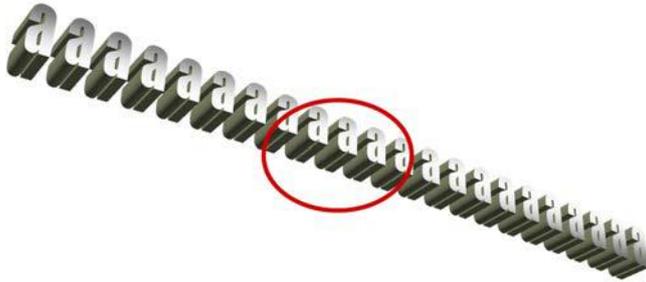
- die Schritte von einem Einatmen bis zum nächsten zählen;
- dann beim Gehen und Schrittezählen ein „A“ singen.

Übungen zur Artikulation

- Die „Rüssel-Clown-Übung“: Spitzmund und breites Grinsen im Wechsel
- Kussmündchen nach rechts und links
- da – du – do – di – de (zum Training der Zunge)
- ma – mo – mu – mi – me (zum Training der Lippen)
- Sprechen Sie die Silben:
 - kam - zahm - lahm - Rahm
 - hohl - Wohl - Pol - Mol
 - Weh - Zeh - Fee - Klee
 - Glut - Wut - Mut - Ruth
 - Kiel - fiel - Nil - Ziel
- Sprechen Sie:
Der Kottbusser Postkutscher putzt den Kotbusser Postkutschkasten.

Übungen zur Sprachmelodie

Finden Sie Ihre **Stimm Lage!** – Sagen Sie mit erst hohem, dann immer tiefer werdendem Ton ein



Wiederholen Sie die Übung, aber verharren Sie diesmal in der Stimm Lage, bei der Sie sich am wohlsten fühlen.

Ein Tipp für Redner: Trainieren Sie möglichst oft, in Ihrer Stimm Lage zu sprechen. Sie werden feststellen, dass Sie das Sprechen so weniger anstrengt. Und auf Ihre Zuhörer wirken sie dadurch nicht nur klarer sondern auch viel entspannter.

Um Ihr Gefühl für **Betonung und Bedeutung** zu trainieren, lesen Sie den folgenden Satz und betonen Sie die jeweils unterstrichenen Wörter

- Also gut, warum nicht?

→ Vergleichen Sie: Wie wirkt sich die Betonung auf die Bedeutung aus?

Um den Zusammenhang von **Stimme, Sprechweise Körpersprache** geht es in der folgenden Übung:

- Stellen Sie sich aufrecht hin. Sagen Sie mit stark angespanntem Körper und geballten Fäusten „WUT“. Wiederholen Sie dies 5-mal.
- Sagen Sie dann - ohne angespannten Körper - „ÖDE“. Wiederholen Sie dies 5-mal.
- Zum Schluss sagen Sie mit leicht angespanntem Körper „SCHÖN“.

→ Vergleichen Sie: Wie wirken Stimme, Sprechweise und Körpersprache zusammen?

Rhetorik – ein Thema speziell für Frauen?

Frauen haben oft das Gefühl, eher übersehen oder weniger ernst genommen zu werden als ihre männlichen Kollegen. Warum ist das so? Und wie können Frauen sich Wahrnehmung und Gehör verschaffen?

Kommunizieren Frauen anders als Männer?

Frauen	Männer
Frauen lassen sich von Männern viel häufiger unterbrechen.	Männer erheben öfter Einwände, unterbrechen andere öfter und setzen sich damit durch, ziehen eher die Aufmerksamkeit auf sich.
Frauen vermeiden oft heftige Auseinandersetzungen, weil sie sich dadurch auch als Person in Frage gestellt fühlen.	Männer beherrschen ein breites Spektrum von Dominanzstrategien (z.B. Verweigerung von Antworten, lächerlich machen).
Frauen sind kooperativer als Männer, d.h. sie arbeiten grundlegende Gemeinsamkeiten heraus und lassen die Meinung anderer gelten.	Männer bestimmen meist stärker das Thema der Diskussion.

Frauen verwenden oft verbale „Weichspüler“

Beispiel	Kategorie	Besser
eigentlich, vielleicht, normalerweise	Weichmacher, Relativierungen	weglassen!
Ich würde mich freuen, wenn ... Man könnte sagen, dass ... Ist das nicht eine Unverschämtheit?	indirekte Ausdrucksweisen	Erledige das, bitte! Ich meine, dass ... Das ist eine Unverschämtheit!
goldig, schön, lieb, toll, total nett, süß	Verniedlichungen	sehr gut, interessant, ausgezeichnet, hervorragend
nicht wahr? oder? Meinst Du nicht auch?	Relativierungen der eigenen Aussage	Ich halte das für eine gute Idee! Was halten Sie davon?
Es fiel mir nur so ein, ... Es ist wahrscheinlich keine gute Idee, aber ...	Entschuldigungen	Mein Vorschlag ist folgender ... Ich habe folgende Idee...

➔ Mit dieser Ausdrucksweise haben es Frauen schwer, sich durchzusetzen!

Wie behaupten Sie sich im Gespräch (nicht nur) mit männlichen Kollegen?

- Machen Sie sich im Vorfeld Ihre Zielsetzung klar.
- Beziehen Sie Position!
- Reden Sie Klartext!
- Überzeugen Sie durch Argumente!
- Sprechen Sie zielorientiert.

Wie reden Sie Klartext?

- verständlich
- einfach
- konkret und sachlich
- kurz und präzise
- zielgerichtet
- ergebnisorientiert
- mit anschaulichen Beispielen

Vermeiden Sie verbale „Rückzieher“

- Unsichere Menschen vermeiden harte Forderungen, um die Beziehung zu anderen nicht zu gefährden.
- Das Problem: Damit schwächen Sie ihre eigene Aussagekraft und werten die eigenen Belange als nebensächlich ab.
- Nehmen sie sich nicht von vorneherein zurück! Verharmlosen Sie Ihre Interessen nicht!

→ Mit welcher Formulierung setzen Sie Ihre Interessen eher durch:

So?... „Ihre Mithilfe am Donnerstag ist mir wichtig. Wir brauchen Sie, damit das Projekt ein Erfolg wird? Kann ich am Donnerstag mit Ihnen rechnen?“

Oder so?... „Hätten Sie am Donnerstag Zeit, um uns etwas im Projekt zu unterstützen?“

Sprechen Sie eine deutliche Sprache!

- Drücken Sie Ihre Gedanken und Forderungen sachlich und klar aus!
- Sprechen Sie mit klarer, deutlicher Stimme!
- Formulieren Sie kurze Sätze!
- Konzentrieren Sie sich auf das Wesentliche!
- Gliedern Sie Ihren Gedankenaufbau logisch!
- Argumentieren Sie ziel- und ergebnisorientiert!

Achten Sie auf Ihre körpersprachlichen Signale!

Trotz der oben bereits angesprochenen „Schubladenfalle“ lassen sich einige Regeln aufstellen, wie Sie im Gespräch (nicht nur) mit männlichen Kollegen Selbstsicherheit und „Standfestigkeit“ signalisieren können:

- Sitzen bzw. stehen Sie ruhig und aufrecht!
- Achten sie auf eine entspannte Körperhaltung!
- Halten sie den Kopf gerade!
- Vermeiden Sie es, mit den Füßen/Beinen zu wippen!
- Achten sie auf einen offene Arm- und Handhaltung!
- Vermeiden Sie heftiges Gestikulieren!
- Weichen Sie dem Blick ihres Gegenübers nicht aus; suchen Sie selbst den Blickkontakt!
- Lächeln Sie nur, wenn es wirklich Anlass dazu gibt!

Last but not least: Frauen sind nicht die besseren Männer!

Versuchen Sie nicht, männliches Dominanzgebaren zu imitieren! Breitbeiniges Platzhirschgehebe, offensives Anstarren und abwertende Rhetorik hat frau nicht nötig.

Einfache Regeln für die Vortragssprache

- Kurze, einfache Sätze
- Verben im Aktiv, nicht im Passiv
 - Mir wurde gesagt**
 - Ich erfuhr**
- in Süddeutschland Perfekt statt Imperfekt
 - Ich sagte**
 - Ich habe gesagt**
- wörtliche Rede, statt indirekter
 - Er sagte, er sei ...**
 - Er sagte, ich BIN ...**
- keine (dem Zuhörer) ungeläufigen Kürzel
 - HR, ÖPNV, KMU ...**
- wenig Fremdwörter; keine, die man selbst nicht genau kennt
 - Handling, Performance, Koryphäe, verifizieren ...**
- wenn Fachbegriffe notwendig sind, diese erläutern
 - Stakeholder Value, Corporate Identity, Brain Drain, Bologna-Prozess...**
- kurze Wörter sind besser als lange
 - Rindfleischetikettierungsüberwachung**
- unnötige/falsche Anglizismen vermeiden
 - gefighted, gefaked, cool, Cafe(!)-to-go...**
- ungeläufige, veraltete Wörter weglassen
 - Antlitz, Gemach, garstig, Fräulein ...**
- Wiederholungen dürfen sein und können gezielt eingesetzt werden.
 - ... und in diesem Fall, in diesem Fall...**
- „Füllsel“ vermeiden!
 - ... äh, also, sozusagen ...**
- Starken Dialekt vermeiden, nur als Stilmittel nutzen.
 - ... mei Hochedaitsch is pfenningguad ...**

Einen Vortrag systematisch vorbereiten

Organisatorische Vorbereitung

Sammeln von Informationen über:

- den Veranstalter
- das Thema der Veranstaltung
- die Zuhörer (Zielgruppe)
- den Veranstaltungsort
- den Beginn und Ablauf der Veranstaltung – technisch, organisatorisch
- den Zeitpunkt und Zeitraum meines Beitrags
- Eigen- oder Fremdvorstellung
- die Tagesordnung – wer spricht noch, und worüber
- geplante Diskussion im Anschluss

Inhaltliche Vorbereitung

Thema definieren

- Redeziel festlegen: Die Kernbotschaft, die „Message“
- Das Thema formulieren: Arbeitstitel

Stoff sammeln

- So früh wie möglich beginnen.
- Der Stoff „reift“ in unserem Kopf heran, je länger wir uns damit beschäftigen.
- „Reifungsprozess“ im Dialog, im Gedankenaustausch mit Fachleuten, Freunden etc. vorantreiben.
- Jederzeit Notizen machen, damit gute Einfälle nicht verloren gehen.
- Die beste Stoffgrundlage sind gute Fachliteratur und Internet.

Stoff ordnen

- geht mit der Sammlung einher
- Gliederung erstellen
- 3-5 mal so viel Stoff parat halten, wie wir letztendlich wiedergeben werden
- neuen Stoff integrieren
- das Wesentliche festhalten, Unwesentliches mutig verwerfen

Roh-Fassung erstellen

- Thema präzisieren, sinnvoll eingrenzen
- ausführliche Gliederung
- Inhalte schriftlich ausgeführt oder mit Stichpunkten, Zitaten, Fakten, Graphiken
- Zwei Tage ruhen lassen!

Endredaktion – den letzten Schliff verpassen. Das bedeutet vor allem:

- Verlebendigen: persönliche Erlebnisse, Geschichten, Anekdoten etc. einbauen
- Sprachlich überarbeiten, kürzen, glätten, ergänzen, eventuell neu ordnen.

Präsentation vorbereiten

- Visualisierungen einbauen: Merksätze, Beispiele, Bilder, Schaubilder

Rhetorische Vorbereitung

- Formulieren Sie das Thema so werbewirksam wie möglich, ohne markt-schreierisch zu wirken.
- Prüfen Sie den Inhalt des Vortrags dahingehend, ob er sich durch folgende Aspekte charakterisieren lässt: Sachlichkeit, Klarheit, Anschaulichkeit, Zielorientierung, Steigerung, Wiederholung, Überraschung, sinnvolle Kürze und nicht zuletzt Humor.
- Erstellen Sie ein Manuskript, damit Sie beim Vortrag nicht ins Schleudern kommen.
- Notieren Sie sich Ihren Einleitungssatz und lernen ihn am besten auswendig.
- Üben Sie den Vortrag vor dem Spiegel oder besser vor Freunden/Bekanntem.

Checkliste: Erfolgreich vortragen

Achten Sie auf Ihre Körpersprache.

- Menschliche Kommunikation läuft überwiegend nonverbal ab.
- Halten Sie Blickkontakt zu Ihrem Publikum und seien Sie offen und freundlich.

Achten Sie auf Ihre Sprache.

- Sprechen Sie klar: ohne Wortballast, unmissverständlich (Fremdwörter, Fachbegriffe nur in Maßen), treffend, das spezielle Wort sollte das allgemeine Wort ersetzen.
- Sprechen Sie knapp: so lang wie nötig, so kurz wie möglich.
- Sprechen Sie konkret: sachlich, überzeugend, kraftvoll, anschaulich.
- Sprechen Sie kontaktstark: persönlich, natürlich, richtig im Ton, freundlich.
- Sprechen Sie verständlich: kaum Dialekt, kein gestelztes Hochdeutsch.

Achten Sie auf Ihre Sprechtechnik.

- Werden Sie nicht hastig beim Reden - ein schneller Vortrag ist nicht ein guter.
- Spreche ich zu laut oder leise?
- Habe ich eine Melodie in meiner Stimme?
- Betonung, Tempo und Lautstärke verstärken die Wirkung.

Bauen Sie rhetorische Fragen ein.

- Rhetorische Fragen bringen Würze und Dramatik.
- Formulieren Sie einen Kerngedanken als rhetorische Frage.

Bauen Sie bewusst Pausen ein.

- Erholungspausen für Redner und Publikum
- Überlegungspausen zur Ordnung der Gedanken
- Dramaturgische Pausen zum Erzeugen von Spannung und Aufmerksamkeit
- Wirkungspausen zum Erreichen eines Aha-Effektes beim Publikum
- Fangpause zum Gewinnen des Publikums

Sprechen Sie nach Möglichkeit frei.

- Verwenden Sie Manuskripte oder Stichwortkarten als Gedächtnisstütze.
- Nichts kommt schlechter und langweiliger an als ein abgelesener Vortrag...

Setzen Sie sinnvoll visuelle Hilfsmittel ein.

- Ein Bild, eine Zeichnung oder ein Plakat helfen Ihnen wie den Zuhörern, sich zu orientieren → visuelle Hilfsmittel zeigen den roten Faden.
- Medien lockern auf und geben „Pep“.

Verwenden Sie rhetorische Stilfiguren – sie machen die Rede „bunt“

- Vergleiche (z.B. „ein Mann wie ein Baum“)
- Übertreibungen (z.B. „1.000 Mal berührt“, „Berge von Akten“)
- Metaphern (z.B. „Himmelszelt“)
- Begriffspaare (z.B. „beliebt bei Groß und Klein“, „Erfolg und Misserfolg liegen in ihrer Hand!“)
- Pars pro Toto = ein Teil fürs Ganze (z.B. „Paris“ [für Frankreich], „unter einem Dach“ [für „in einem Haus“], „pro Kopf“ [für „pro Mensch“])

4.5 Mentoring

4.5.1 Was ist das, und warum ist das wichtig?

Mentoring ist ein Begleitkonzept für Nachwuchskräfte im Unternehmen. Genauer handelt es sich um ein Patenkonzept: Eine erfahrene, kompetente Führungskraft (Mentor/-in) und eine junge Nachwuchskraft (Mentee) bilden für eine bestimmte Zeit ein „Tandem“. Als zeitlicher Rahmen werden mindestens 6 Monate als ideal angesehen. Im Mittelpunkt steht dabei die gezielte Weitergabe von beruflichem und persönlichem Erfahrungswissen vom Mentor an den Mentee.

Der Mentor ist in diesem Verhältnis informeller Berater, Vermittler von Informationen, Erfahrungen und Kontakten, Rollenmodell und Vorbild, Feedback-Geber, emotionaler Beistand und „Schleusenöffner“ (nicht: „Gatekeeper“) – das heißt, er hilft dem Mentee bei der Entschlüsselung der Unternehmens- bzw. Branchenkultur, vermittelt ihm die Kenntnis und ggf. Übernahme dominanter Werte und Normen und verschafft ihm Zugang zu informellen Netzwerken, was insbesondere für Neuzugänge wichtig ist.

Mentor und Mentee

Mentor war in der griechischen Mythologie ein Freund von Odysseus, welcher dessen Sohn Telemach betreut und erzogen hat. Allgemein versteht man heute darunter einen Ratgeber oder erfahrenen Berater.

Der Mentee (auch: Protégé) ist eine unerfahrene Person, die durch einen Mentor betreut und in der persönlichen und beruflichen Entwicklung unterstützt wird.

Ziele des Mentorings

- Begleitung der Kompetenzentwicklung einer Nachwuchskraft
- Erleichterung des Sozialisationsprozesses der Nachwuchskraft durch den Transfer von Fach- und Erfahrungswissen
- Unterstützung des Praxistransfers erlernter Kompetenzen
- Berufliche und persönliche Weiterentwicklung von Mentor und Mentee (Reziprozität)
- Bindung der Mitarbeiter



Positive Effekte für den Mentor

- Reflektion des eigenen Arbeitsstils und Führungsverhaltens
- Neue Ideen und Perspektiven durch die Auseinandersetzung mit jüngeren/neuen Mitarbeitern
- Erfahrungen weiterzugeben, macht Spaß
- Sichtbarkeit, Wertschätzung und Imagegewinn im Unternehmen

Positive Effekte für den Mentee

- Berufliche Entwicklungsmöglichkeiten werden geklärt, Chancen und Perspektiven realistisch eingeschätzt
- Aufbau eines informellen Netzwerks
- Sichtbarkeit im Unternehmen
- Besseres Verständnis von Organisationszusammenhängen und der Unternehmenskultur
- Verbesserte Selbsteinschätzung

Rahmenbedingungen für ein Mentorenkonzept	
<u>Mentor:</u>	Erfahrene und kompetente Person/Führungskraft
<u>Mentee:</u>	Vom Mentor in ihrer Kompetenzentwicklung begleitete Nachwuchskraft
<u>Kennzeichen:</u>	Zweierbeziehung außerhalb der Hierarchie
<u>Ziel:</u>	Berufliche und persönliche Weiterentwicklung, Transfer beruflichen Erfahrungswissens (auch informelles), offenes Feedback, Kompetenzentwicklung beim Mentee, „Lernen am Modell“, Motivation, Vermittlung förderlicher Kontakte
<u>Zeitungfang:</u>	Feste regelmäßige Treffen (1-2h) über einen vereinbarten Zeitraum (zählt zur Arbeitszeit)
<u>Organisation:</u>	Inhaltliche und methodische Vorbereitung beider Beteiligten, Verankerung im betrieblichen Ablauf

Voraussetzungen für ein erfolgreiches Mentoring

- **Freiwilligkeit und Motivation:** Suche geeigneter Teilnehmer über Personalgespräche
- **Hierarchiefreiheit** in der Beziehung („auf Augenhöhe“, gleichberechtigt)
- **Gegenseitiges Vertrauen**, Respekt, Ehrlichkeit und Offenheit zwischen Mentor und Mentee („die Chemie muss stimmen“)
- **Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit**
- Schaffung betrieblicher **Rahmenbedingungen** für Mentoring
- **Vorbereitung** und Unterstützung der Mentoren (Feedback)
- **Verbindlicher und transparenter Zeitplan** (vereinbar mit Arbeitsabläufen) sowie Vereinbarungen hinsichtlich Zeitaufwand

4.5.2 Instrumente und Übungen

Vorbereitung und Durchführung eines Mentoringprogramms

Checkliste: Vorbereitung und Durchführung eines Mentorings

• Ziele des Mentorings festgelegt?	
• Kriterien für die Teilnehmerauswahl definiert?	
• Unterstützung durch die Unternehmensführung gesichert?	
• Ziele des Mentorings und Auswahlkriterien transparent gemacht und im Unternehmen kommuniziert?	
• Geeignete Mitarbeiter identifiziert, die vom Mentoring profitieren können?	
• Mentees vorbereitet und mit Grundsätzen und Ablauf des Prozesses vertraut gemacht?	
• Geeignete Mentoren im eigenen Unternehmen gefunden?	
• Möglichkeiten zum Cross-Mentoring im Verbund mit anderen Unternehmen gesucht?	
• Mentoren auf ihre Aufgabe/n vorbereitet?	
• „Matching“ zwischen potenziellen Tandempartnern durchgeführt?	
• Auf „Hierarchiefreiheit“ zwischen den Tandempartnern geachtet?	
• Tandems gebildet?	
• Dauer des Mentorings und Anrechnung des Zeitaufwandes auf Arbeitszeit geklärt?	
• Individuelle Vereinbarungen über die Ziele des Mentorings getroffen?	
• Mentoring-Vereinbarung zwischen Mentee und Mentor geschlossen?	
• Ggf. Unterstützungsangebote und Erfahrungsaustausch für Mentees und Mentoren organisiert?	
• Ggf. Mentee-Gruppen und/oder Tandem-Workshops zum Erfahrungsaustausch organisiert?	
• Wege festgelegt, wie sich nach Abschluss des Mentorings die Erfahrungen von Mentoren und Mentees durch die Einbeziehung in künftige Mentoring-Partnerschaften nutzen lassen?	

Quelle: Herz, G./Junge, A. (2009): Nachwuchsführungskräfte fördern. Buchreihe: Leitfaden für die Bildungspraxis. Bertelsmann Verlag.

Matchingprozess Mentor – Mentee

Eine optimale Passung von Mentee und Mentor hat entscheidenden Einfluss auf den Erfolg des Mentorings. Folgende Faktoren gilt es, bei der Zusammenstellung der Tandems zu berücksichtigen:

- Passfähigkeit der Stärken, Voraussetzungen und Erwartungen von Mentee und Mentor
- ausreichender Hierarchieabstand zwischen Mentee und Mentor (optimal: Mentor zwei Hierarchiestufen höher, kein direktes Hierarchieverhältnis)
- räumliche Nähe
- Mitspracherecht bei der Wahl des Partners einräumen
- Probezeit gewähren

Vorabgespräch zwischen Mentor und Mentee

- Vorbereitung des Gesprächs im Voraus durch Mentor und Mentee
- Themen für das Gespräch:
 - Schritte, die umgesetzt werden konnten
 - Kompetenzen, die eingeübt werden konnten
 - Abweichungen vom geplanten Vorgehen
 - Spezielle Themen/Fragen
 - Aufgaben bis zur nächsten Sitzung
- Nachbereitung des Gesprächs durch den Mentee

Aufgaben des Mentors

Es geht weniger darum, bei einer bestimmten Aufgabe spezifischen fachlichen Rat zu geben, sondern vielmehr um:

- allgemeine Unterstützung
- Motivation des Mentee
- Zuhören, wenn Mentee Probleme hat → Hilfe zur Selbsthilfe
- bei Bedarf Weitergabe von Informationen
- Förderung der Erkundung von Optionen → Hilfe zur Selbsthilfe
- permanent Feedback geben → aber: der Mentee soll auch Feedback einfordern (insb. gegenüber den eigenen Vorgesetzten)
- mit gutem Beispiel vorangehen

Checkliste: Wodurch zeichnet sich ein gutes Feedback aus?

Gutes Feedback zu geben, ist eine wichtige Fähigkeit eines guten Mentors. Aber was ist überhaupt ein (gutes) Feedback?

Feedback = Die Wiedergabe dessen, was der Mentee in einer bestimmten Hinsicht bzw. Zeit getan hat, unter besonderer Betonung der Auswirkungen der Handlungen; Besprechung von Verbesserungsmöglichkeiten für die Zukunft.

Positives Feedback: Dies betrifft Situationen, in denen der Mentee gute Arbeit geleistet hat (Lob, warum und wie gute Arbeit geleistet wurde).

Negatives Feedback: Hier liegt der Fokus auf Dingen, die schief gegangen sind; ohne Lösungsfindung.

Konstruktives Feedback: Diese Form beinhaltet, wie der Mentee künftig noch besser arbeiten kann; Beschreibung von beobachtbaren Fakten, nicht Unterstellungen.

Schlechtes Feedback	Gutes Feedback	Kennzeichen für gutes Feedback
Führt zu Abwehr und Konfrontation; zielt auf Schuldzuweisungen	Führt zu Vertrauen und Kooperation; zielt auf mögliche oder erreichte Verbesserungen	<ul style="list-style-type: none"> • „Vertrag“ über Erörterung von Fragen • Würdigung von Gefühlen des Angesprochenen
Verbessert die Fähigkeiten nicht	Erhöht die Fähigkeiten	<ul style="list-style-type: none"> • Nicht Person, sondern Fähigkeiten im Blickpunkt • Genaue Beschreibung der erwünschten Fähigkeit • Anregung praktischer Schritte
Untergräbt Vertrauen und Selbstachtung	Stärkt Vertrauen auf Können und Potenzial	<ul style="list-style-type: none"> • Unterstützung und Demonstration statt Verweigerung und Erfolgsdruck • Ausgewogenheit zwischen positiven und negativen Faktoren; Anregung konstruktiver Maßnahmen
Führt zu Ratlosigkeit	Erklärt genau, „wo ich stehe“ und „was ich als Nächstes tun muss“	<ul style="list-style-type: none"> • Klärung durch Fragen; Bitte um Resümee des Angesprochenen • Gemeinsame Verständigung auf Plan
Führt zum Gefühl der „Verurteilung“	Führt zum Gefühl der „Unterstützung“	<ul style="list-style-type: none"> • Bitte an den Angesprochenen, eigene Leistungen zunächst selbst zu bewerten • Hilfsangebot für die Zukunft

Quelle: Landsberg, M. (1998): Das Tao des Coaching. Effizienz und Erfolg durch meisterhafte Führung. Frankfurt am Main; New York.

Leitfaden für die wöchentlichen Mentoringgespräche

Bearbeitet von:	Zeitraum der Projektphase: Von _____ Bis _____
-----------------	---

Vorbereitung des Mentoringgesprächs

Termin: _____

1. Welche Schritte konnten Sie im Laufe der letzten Woche umsetzen?

2. Welche Kompetenzen konnten Sie anwenden oder einüben?

3. Entsprach die konkrete Durchführung dem geplanten Vorgehen? Konnten Sie alle für diese Woche geplanten Ziele erreichen? Welche Kompetenzen wollen Sie noch verbessern? Wodurch begründen sich eventuelle Abweichungen?

4. Welche Themen möchten Sie ansprechen?

5. Welche konkreten Fragen haben Sie?

Notizen und Nachbereitung zum Mentoringgespräch

1. Gesprächsnotizen:

2. Welche Aufgaben stehen bis zum nächsten Treffen für Sie an?

3. Themen für das nächste Treffen:

Nächster Termin: _____

Mentoring im Vergleich zu anderen Begleitkonzepten

	Traineeprogramm	Coaching	Mentoring	Kollegiale Beratung
Zielgruppe	Berufseinsteiger in Form von (Fach-)Hochschulabsolventen	i.d.R. Führungskräfte, Projektmanager	Neue bzw. junge Mitarbeiter, Potenzialträger	Personen mit vgl. beruflichem Erfahrungshintergrund und Wirkungsgrad
Berater	Jeweiliger Fachvorgesetzter bzw. erfahrener Kollege als Mentor	Externe oder interne Coaches als Prozess- und Lösungsberater	Interne/externe Führungskräfte, die aus ihrer Erfahrung heraus beraten	Kollegen in der Beratungsgruppe, evtl. anfangs durch externe/interne Moderation unterstützt
Praxis vs. Theorie	Beschäftigung mit den verschiedenen Praxisfeldern des Unternehmens, indem verschiedene Abteilungen durchlaufen werden	Beschäftigung mit dem Praxisfeld des Klienten (teilw. theorieunterstützt)	Beschäftigung mit der Praxis in der Organisation des Mentee	Bearbeitung von Praxisanliegen der Teilnehmer
Beziehung	Hierarchisch; fachliche und mentale Unterstützung des Trainee	Hierarchiefrei, gleichberechtigt und neutral (bei externem Coach gegeben, bei internem Coach notwendig)	Hierarchisch und auf die gemeinsame Zugehörigkeit zur Organisation bezogen	Hilfsbereit, gleichberechtigt und meist hierarchiefrei
Freiwilligkeit	Oftmals einzige Einstiegsmöglichkeit in großen Unternehmen; Freiwilligkeit durch Bewerbung gegeben	Als Voraussetzung	Wäre dann gegeben, wenn sowohl Mentor als auch Mentee die Beratung ablehnen können	Als Voraussetzung
Dauer	Mittel- bis langfristig	Kurz- bis mittelfristig (wenige Monate); „Gutes Coaching macht sich überflüssig.“	Langfristig angelegter Prozess der Förderung und Bindung an das Unternehmen	Mittel- bis langfristig
Kosten	Interne Kosten/Zeitaufwand Fachvorgesetzte verschiedener Abteilungen bzw. Mentor, Kosten Auslandsaufenthalt, Kosten Schulungen, ggf. Traineegehalt/ Übernahme von Studienkosten	Interne Kosten bzw. externes Beratungshonorar und Zeitaufwand des Klienten	Interne Kosten/ Zeitaufwand von Mentor und Mentee	Interne Kosten/ Zeitaufwand der Teilnehmer; evtl. Honorar für Moderator

Literatur

- Antonowsky, A. (1997): Salutogenese: Zur Entmystifizierung der Gesundheit. Tübingen.
- Badura; Schellschmidt; Vetter (Hrsg.) (2004): Fehlzeiten-Report 2003: Schwerpunktthema: Work-Life-Balance - Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft.
- Birkenbihl, Vera, F. (2002): Rhetorik. Redetraining für jeden Anlass. München, (Auflage v. 2010).
- Bjornavold, J. (2001): Lernen sichtbar machen: Ermittlung, Bewertung und Anerkennung nicht formal erworbener Kompetenzen. Europäische Zeitschrift, H.22, S.27-36.
- Busse, G.; Eggert, J. (2005): Kompetenzen sichtbar machen. Methoden und Instrumente zur Erfassung und Bewertung beruflicher Kenntnisse und Fertigkeiten im Vergleich Deutschland/Niederlande.
- Dehnbostel, P.; Seidel, S.; Stamm-Riemer, I. (2010): Einbeziehung von Ergebnissen informellen Lernens in den DQR - eine Kurzexertise. Bonn/Hannover.
- Dolff, M./Hansen, K. (2002): Mentoring: Internationale Erfahrungen und aktuelle Ansätze in der Praxis. Ergebnisse einer Literaturanalyse. Herausgegeben von: Ministerium für Frauen, Jugend, Familie und Gesundheit des Landes Nordrhein-Westfalen. Düsseldorf.
- Eckes, T. (2008): Geschlechterstereotype: Von Rollen, Identitäten und Vorurteilen. In: Handbuch Frauen- und Geschlechterforschung, S. 165-176.
- Erpenbeck, J.; Heyse, V. (2007): Die Kompetenzbiografie. Münster, New York, München, Berlin (2.überarb.Aufl.).
- Erpenbeck, J., Sauter, W. (2007): Kompetenzentwicklung im Netz – New Blended Learning mit Web 2.0. Köln
- Erpenbeck, J.; von Rosenstiel, L. (2007) Handbuch Kompetenzmessung (2.Aufl.). Stuttgart.
- Fischer, Cornelia (2004): Mitreden – Aufmerksamkeit erzielen. So verschaffen sie sich Gehör! Stuttgart.
- Freckmann, B.; Freiling, Th.; Kucher, K. u. a. (2010): Kompetenzpässe in der betrieblichen Praxis. Mitarbeiterkompetenzen mit Kompetenzpässen sichtbar machen. Buchreihe: Wirtschaft und Bildung. Bertelsmann Verlag.
- Frey, Carolin (2003): Klartext reden. Wie Frauen sagen was sie wollen und bekommen, was sie möchten. München.

Fuchs, J.; Zika, G. (2010): Demografie gibt die Richtung vor - Arbeitsmarktbilanz bis 2025, IAB-Kurzbericht 12/2010.

Geldermann, B. (2011): Kompetenzmanagement im Mittelstand; Leitfaden für die Bildungspraxis. Bertelsmann Verlag.

Herz, G./Junge, A. (2009): Nachwuchsführungskräfte fördern. Buchreihe: Leitfaden für die Bildungspraxis. Bertelsmann Verlag.

Hofmann, H. (2010): Wege zum gesunden Unternehmen. Gesundheitskompetenz entwickeln.

Koch, C. (2001): Mentoring. Ein Konzept zur betrieblichen Personalentwicklung. Herausgegeben von: Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. Erfurt.

Kriegsmann, B.; Kottmann, M.; Masurek, L.; Novak, U. (2005): Kompetenz für eine nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit. Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Dortmund, Berlin, Dresden.

Landsberg, M. (1998): Das Tao des Coaching. Effizienz und Erfolg durch meisterhafte Führung. Frankfurt am Main; New York.

Nesemann, K. (2012): Talentmanagement durch Trainee-Programme. Auswirkungen der Gestaltungsmerkmale auf den Programmerfolg. Wiesbaden.

North, K.; Reinhardt, K. (2005): Kompetenzmanagement in der Praxis - Mitarbeiter-kompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln.

Rebel, Günther (1997): Mehr Ausstrahlung durch Körpersprache. Überzeugend auftreten. Mehr Erfolg im Beruf. München.

Rudow, B. (2003): Das gesunde Unternehmen. München.

Seiwert, L., (2011): „30 Minuten Work-Life-Balance“.

Topf, Cornelia (2008): Körpersprache für Frauen. Sicher und selbstbewusst auftreten. München.

Topf, Cornelia (2005): Rhetorik für Frauen. Sagen Sie, was Sie meinen - erreichen Sie, was Sie wollen! München.

Wahl, D. (2006): Lernumgebungen erfolgreich gestalten – Vom trägen Wissen zum kompetenten Handeln. Bad Heilbrunn (2. erw. Aufl.).

Weitere Materialien:

BKK: „Gesunde Mitarbeiter in gesunden Unternehmen“. Fragebogen zur Selbsteinschätzung. Download unter http://www.dnbgf.de/fileadmin/texte/Downloads/uploads/dokumente/2007/fragebogen_13_02_03_kopierbar_01.pdf [Stand: 23.07.14]

Bertelsmann Stiftung (2008): Deutschland wird immer älter. URL: http://www.bertelsmann-stiftung.de/cps/rde/xbcr/SID-286BDB5F-540500A6/bst/xcms_bst_dms_26882_26883_2.pdf [Stand: 10.05.2013]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): Früher beruflicher Wiedereinstieg von Eltern. Ein Gewinn für Unternehmen und ihre Beschäftigten, 2013. Zum Download unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/familie,did=106478.html>. [Stand: 23.07.14]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2013): Familienbewusste Arbeitszeiten - Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, 2013. Zum Download unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/familie,did=163862.html>. [Stand: 23.07.14]

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012): Unternehmen Kinderbetreuung - Praxisleitfaden für die betriebliche Kinderbetreuung, 2012. Zum Download unter <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/familie,did=112468.html> [Stand: 23.07.14]

Bundesministerium des Innern (2011): Demografiebericht der Bundesregierung. URL: http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf?__blob=publicationFile [Stand: 10.05.2013]

Gabler Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon. Stichwort: Traineeprogramm. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/85287/traineeprogramm-v7.html> [Stand: 13.05.2013]

Henn, Monika, Frauen könne alles - außer Karriere. Manager Magazin online, 18.09.2009. <http://www.manager-magazin.de/harvard/a-637168.html>.

Perspektive Wiedereinstieg: www.perspektive-wiedereinstieg.de

Valtin, R. (2010): „... weil ich im Stehen pinkeln kann“. In: Tagesspiegel vom 02.11.2010. <http://www.tagesspiegel.de/wissen/geschlechterstereotypen-weil-ich-im-stehen-pinkeln-kann/1971882.html>

Wissenschaftliches Institut der AOK (WIdO): Fehlzeiten-Report: Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft; Publikationsreihe des WIdO; Daten und Analysen zu den krankheitsbedingten Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft; erscheint jährlich; s. <http://www.wido.de/fzreport.html>