

Oleg Cernavin, Annette Icks, Kristina Mangold, Karsten Schulte-Deußen

# Demo-offensiv

Demografischen Wandel offensiv für den Mittelstand nutzen. Neues Wertesystem „Führungskultur“ und Transfersynergien der nationalen Initiative Offensive Mittelstand

**ABSCHLUSSBERICHT**



Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



## Impressum

### **Demo-offensiv**

Demografischen Wandel offensiv für den Mittelstand nutzen. Neues Wertesystem  
„Führungskultur“ und Transfersynergien der nationalen Initiative Offensive Mittelstand

### **ABSCHLUSSBERICHT**

© Copyright 2014, Wiesbaden

BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft

Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn)

itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (DHI)

Great Place to Work® Institute, Inc.

BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft

Kaiser-Friedrich-Ring 53

65185 Wiesbaden

### **Foto:**

PhotoAlto, Eric Audras

### **Gestaltung:**

BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Wiesbaden

### **Druck:**

Prodis GbR, Rödermark

ISBN 978-3-940506-39-9

Juni 2014

In dieser Publikation wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo dieses nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.

Oleg Cernavin, Annette Icks, Kristina Mangold, Karsten Schulte-Deußen

# Demo-offensiv

Demografischen Wandel offensiv für den Mittelstand nutzen. Neues Wertesystem „Führungskultur“ und Transfersynergien der nationalen Initiative Offensive Mittelstand

**ABSCHLUSSBERICHT**

INQA-Projekt 00095.11  
Zeitraum 02.05.2011 bis 03.05.2014

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

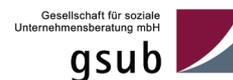
Im Rahmen der:



Fachlich begleitet durch:



Begleitet durch:



Wiesbaden, Juni 2014



<b>Inhalt</b>	<b>Seite</b>
1. Vorbemerkung	6
2. Demografie und Führungskompetenz – die inhaltliche Ausgangslage für das Projekt	9
2.1 Personalstrategie – Herausforderung für Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen	11
2.1.1 Bevölkerungsentwicklung	12
2.1.2 Entwicklung der Erwerbsbevölkerung	13
2.1.3 Fachkräftemangel – für viele Unternehmen heute schon ein Thema	14
2.1.4 Bewältigungsstrategie: Führungsaufgabe Personal	15
2.1.5 Personalgewinnung	16
2.1.6 Personalbindung	17
2.1.7 Personalaktivierung	18
2.1.8 Fazit demografische Entwicklung	19
2.2 Führungskompetenz als entscheidender Faktor der Personalpolitik	21
2.2.1 Führungskompetenz ist der entscheidende Erfolgsfaktor	21
2.2.2 Führungskompetenz, was sind die Grundlagen?	22
2.2.3 Entscheidend für Führungskompetenz: Aktivierung von Menschen für Ziele	23
2.2.4 Kein Königsweg für Führungskompetenz	25
2.2.5 Kriterien für Führungskompetenz	27
2.2.6 Fazit Führungskompetenz	34
2.3 Zusammenfassendes Fazit für den INQA-Check „Personalführung“	35
3. Ausgangssituation für den INQA-Check „Personalführung“	36
3.1 Instrumenten-Dilemma	36
3.2 Inhalts-Dilemma	37
3.3 Transfer-Dilemma	38
4. Die Aufgabenbereiche von Demo-offensiv	40
4.1 Referenzprodukt erstellen	42
4.2 Abstimmung mit anderen Demografie-Netzwerken und Partnern	43
4.3 Abstimmung mit Partnern der Offensive Mittelstand (OM) und Beschluss auf dem Plenum	47
4.4 Integration in die Ausbildung der „Berater Offensive Mittelstand“	50
4.5 Modelle zur Integration in bestehende andere Netzwerke und bei Partnern	53
4.6 Erarbeitung von Hilfsmitteln für andere Netzwerke	57
4.7 Unterstützung der Umsetzung des INQA-Checks „Personalführung“ bei den Partnern der Offensive Mittelstand sowie den weiteren bestehenden Netzwerken	59
4.8 Evaluation der Umsetzung	63
4.9 Optimierung der Referenzprodukte, der Umsetzungshilfen und der Transferstrukturen und bisherige Nutzerzahlen	68
4.10 Öffentlichkeitsarbeit	69
5. Gesamtbewertung des Zielerreichungsgrades	72
6. Literatur	73

## Zusammenfassung

Die neuen Anforderungen an die Arbeit sowie die Auswirkungen des demografischen Wandels erfordern eine neue Arbeits- und Vertrauenskultur in den Unternehmen: erfolgreiche Wertschöpfung erfordert zunehmend Wertschätzung sowie ein innovatives Personal- und Organisationsmanagement. Die Bewältigung dieser Anforderungen erfordert von den Verantwortlichen in den Betrieben neue Sichtweisen und Einstellungen sowie neue Kompetenzen und Lernstrategien. Für Unternehmen gewinnt die Arbeitgeberattraktivität an Bedeutung. Dies gilt trotz flacher Hierarchien und trotz der großen Nähe zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten insbesondere auch für viele KMU.

Führungskompetenz und Personalführung werden zunehmend relevant. Personalführung muss unter den gegebenen Anforderungen folgende Bereiche systematisch bearbeiten:

- Personalbindung
- Personalentwicklung
- Personalaktivierung
- Personalgewinnung

Mit dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ gibt es ein geeignetes Referenzinstrument für kleine und mittelständische Unternehmen, das einen Einstieg in die Maßnahmen zur Bewältigung und zur Nutzung der Potenziale des demografischen Wandels erlaubt. Der im Projekt „Demo-offensiv“ entwickelte INQA-Check „Personalführung“ führt zu einem neuen Wertesystem „Führungskultur“, das den Ansatz des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand“ vertieft. Der INQA-Check „Personalführung“ erleichtert KMU den Zugang zum Thema demografischer Wandel. Er ermöglicht es den Unternehmern, die Potenziale des Themas Demografie intensiver zu nutzen. Der Check führt als Referenzprodukt zu den weiteren bestehenden Angeboten der Demografie-Dienstleister hin.

Mit dem INQA-Check "Personalführung" können vor allem Unternehmer kleiner Betriebe systematisch die Qualität ihrer Personalführung überprüfen und auf den demografischen Wandel offensiv reagieren. Sie finden im INQA-Check "Personalführung" viele Anregungen für eine gute Personalführung, die ihnen helfen, die Beschäftigten zu befähigen und zu motivieren, sie zu binden und neue Beschäftigte zu finden.

Der Check ist von den über 200 Partnern der „Offensive Mittelstand - Gut für Deutschland“ sowie mit weiteren INQA-Netzwerken als gemeinsamer Qualitätsstandard entwickelt worden. Das Instrument wurde in die Transferstrukturen der Offensive Mittelstand und weiterer INQA-Netzwerke integriert. Die Evaluationsergebnisse zeigen den hohen Nutzen des INQA-Checks „Personalführung“ für die KMU und den großen Wert, den das Instrument für die Berater der intermediären Organisationen besitzt.

Die Broschüre, die Online-Version und die App zum INQA-Check "Personalführung" stehen seit Oktober 2013 unter [www.inqa-personalfuehrung.de](http://www.inqa-personalfuehrung.de) zur Verfügung.

## Summary

New occupational requirements, as well as the effects of demographic change demand a new approach towards work atmosphere and trust in the workplace: successful creation of value demands an increasing amount of appreciation of staff value, as well as innovative personnel and organization management. Meeting these requirements also requires managerial and executive staff to adopt new approaches, points of view, as well as new competencies and learning methods. In doing so, companies increase their attractiveness as an employer. This applies also to flat hierarchies and, despite close contact between managerial staff and their team, particularly to SMEs.

Management competencies and personnel management are of increasing relevance. Personnel management requires the ability to systematically process the following segments according to the given requirements:

- Personnel committend
- Personnel development
- Personnel motivation/activation
- Personnel recruitment

The INQA business check "good SMEs" is a particularly suitable reference for SMEs looking for an introduction into measures for addressing demographic change and taking advantage of its potential. The personnel management business check, developed as part of the "Demo offensive" project, helps lead to a new "management culture" value system, taking an in-depth look at the INQA business check "good SMEs". The INQA personnel management check facilitates SMEs in gaining more access to the topic of demographic change. It enables a more intensive use of the potential of demographic change and offers references to further demographic service providers.

The IQNA personnel management check offers systematic assistance, particularly to managers of smaller enterprises, in checking the quality of their personnel management and reacting proactively towards the topic of demographic change. The INQA personnel management check offers a range of suggestions for good personnel management, offering assistance in occupying and motivating staff, improving staff loyalty and retention, as well as recruiting new employees.

The check was developed by over 200 partners of the "SME Offensive - Good for Germany", as well as further INQA networks to create a cooperative quality standard. This tool was integrated into the transfer structures of the SME Offensive and further INQA networks. Evaluation results show a high use of the INQA personnel management check for SMEs and a substantial value offered by the tool to consultants and advisors in intermediary organizations.

You can find the INQA personnel management check brochures, online version and app on [www.inqa-personalfuehrung.de](http://www.inqa-personalfuehrung.de).

## 1. Vorbemerkung

Ziel des Projektes „Demo-offensiv – Demografischen Wandel offensiv für den Mittelstand nutzen“ war, das Werte- und Handlungsbewusstsein sowie die Handlungsfähigkeit der Partner der Offensive Mittelstand sowie des Mittelstandes insgesamt für das Thema demografischer Wandel zu fördern. Ausgehend von dem bestehenden Referenzinstrument „INQA-Unternehmenscheck Guter Mittelstand“ und den bestehenden Transferstrukturen der nationalen Initiative Offensive Mittelstand und INQA sollten mit einem speziellen Referenzprodukt zu einem neuen Wertesystem „Führungskultur und Personalstrategie“ weitere Transferfelder für das Thema demografischer Wandel in den Mittelstand hinein geöffnet werden. Außerdem sollten bestehende Transferstrukturen zum demografischen Wandel mit den Transferstrukturen der Offensive Mittelstand verknüpft und verbunden werden.

Das Projekt startete im Januar 2011 und endet im Mai 2014. Es wurde ergänzend zu dem bestehenden Referenzinstrument „INQA-Unternehmenscheck Guter Mittelstand“ ein vertiefendes Referenzprodukt zu einem neuen Wertesystem „Führungskultur und Personalstrategie“ entwickelt, das auch einen Zugang (eine Referenz) für die Vielzahl der bestehenden Praxisinstrumente zur Demografie darstellt. Entwickelt wurde der INQA-Check „Personalführung“. In einer zweiten Stufe wurden die Partner und Netzwerke der Offensive Mittelstand sowie die vielen bestehenden Demografie-Netzwerke mit dem Einsatz des INQA-Checks „Personalführung“ als integriertes Demografie-Instrumente für KMU vertraut gemacht; gleichzeitig wurden gemeinsam mit diesen Akteuren Modelle zum Transfer in ihre Strukturen entwickelt. In einer dritten Stufe wurden konkrete Maßnahmen zur Integration des INQA-Checks „Personalführung“ in die Alltags-Handlungsmuster der Partner entwickelt.

Das Projekt wurde von Kernpartnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ eingereicht:

- BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft (BC Forschung): BC Forschung ist erfahren in der Entwicklung von Transferstrukturen über nationale Initiativen (zum Beispiel Offensive Gutes Bauen, Offensive Mittelstand, Deutsches Netzwerk Büro).
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn): Das IfM Bonn ist ein Fachinstitut für alle Fragen der Mittelstandsforschung und der Betriebsführung von mittelständischen Unternehmen in Deutschland. Das Institut ist verankert in die Handlungsstrukturen des Mittelstandes.
- itb – Institut für Technik der Betriebsführung im Deutschen Handwerksinstitut e.V. (DHI): Das itb ist eine Forschungsstelle im Deutschen Handwerksinstitut e. V. (DHI). Das itb forscht und entwickelt Transferstrukturen zur Unternehmensführung für kleine und mittlere Unternehmen (KMU), insbesondere im Handwerk.
- Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, Inc.: Das Great Place to Work<sup>®</sup> Institute verantwortet die jährliche Erstellung der Liste der besten Arbeitgeber in Europa

und Deutschland. Das Institut hilft Organisationen und Unternehmen aller Branchen dabei, dauerhafte Verbesserungen der Personalführung zu erzielen, die wiederum messbare Wettbewerbsvorteile und ein besseres Gesamtergebnis des Unternehmens bewirken.

Die drei Valuepartner Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI), BKK-Akademie und As(S)-Unternehmensberatung GmbH sind Kernpartner der Offensive, die auch maßgeblich an den bisherigen Projekten der Offensive mitgewirkt haben.

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ (im Folgenden: Offensive Mittelstand) ist die nationale Initiative von Institutionen und Verbänden des Mittelstandes (Sozialpartner, Kammern und Innungen, Ministerien, Finanzdienstleister, Fachverbände, Forschungseinrichtungen, Unternehmensnetzwerke). Die Offensive Mittelstand ist das Mittelstandsnetzwerk der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit. Die Offensive Mittelstand fördert die Handlungsbedingungen für gute Mittelständler und hilft möglichst vielen kleinen und mittelständischen Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben.

**Die Anlagen, auf die in dieser Publikation verwiesen wird, sind online zu finden unter: [www.offensive-mittelstand.de](http://www.offensive-mittelstand.de).**

Wiesbaden, Juni 2014

## Online und APP: [www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de)

Der INQA-Check „Personalführung“ ist neben der Printausgabe auch als interaktives Online-Tool und als APP unter [www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de) verfügbar.

**INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT** **OFFENSIVE MITTELSTAND** GUT FÜR DEUTSCHLAND

**Bundesministerium für Arbeit und Soziales**

### INQA-Check „Personalführung“

#### TESTEN SIE SICH!

Welche sind die Stärken und Schwächen Ihrer Personalführung? Wie reagieren Sie auf den Fachkräftemangel? Sind Sie auf den demografischen Wandel vorbereitet? Spüren Sie Ihr Potenzial für Verbesserungen auf? Eine systematische Personalführung ist Voraussetzung für die Bindung von guten Fachleuten sowie für produktives und motiviertes Arbeiten der Beschäftigten. Der INQA-Check „Personalführung“ unterstützt Sie dabei.

**MEHR INFOS ZUM CHECK**

#### IHR SCHNELLER EINSTIEG // DIE KENNENLERNVERSION

Sie lernen anhand von drei Bausteinen Ihrer Wahl den Check schnell kennen.

**KENNENLERNVERSION**

#### DER VOLLSTÄNDIGE CHECK // DIE VOLLVERSION

Sie nehmen einen kompletten Potenzial-Check Ihres Unternehmens vor.

**VOLLVERSION**

#### WEITERE ANGEBOTE

- INQA-Check „Personalführung“  
↓ DOWNLOAD [PDF, 1.975 KB]
- INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“  
Qualitätsstandard und Referenzinstrument für gute Unternehmensführung  
▶ Online-Version

#### DER CHECK MOBIL: DIE APP

- ▶ IPHONE/IPAD
- ▶ ANDROID (TABLET)

Impressum Gespeicherten Check öffnen

## 2. Demografie und Führungskompetenz – die inhaltliche Ausgangslage für das Projekt

Die Entwicklungsbedingungen für den INQA-Check „Personalführung“ ergeben sich aus inhaltlichen Überlegungen, die in diesem Kapitel beschrieben werden. Diese Entwicklungen zeigen, dass der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ als wichtiges niedrigschwelliges Instrument kleinen und mittelständischen Unternehmen zwar einen guten Einstieg in die Bewältigung der Personalprobleme gibt, die mit dem demografischen Wandel einhergehen, dass dieser Check jedoch auch an seine Grenzen stößt, wenn es um detaillierte Probleme der Personalführung geht. Diese Personalfragen erfordern eine intensivere und vertiefende Behandlung der Probleme. Bei der inhaltlichen Verortung des Themas Personalführung geht es vor allem um zwei Themenfelder:

- Personalstrategie
- Führungskompetenz in den Unternehmen

Diese beiden Aspekte werden im Folgenden detaillierter betrachtet. Diese inhaltliche Verortung gehörte auch zu den ersten Arbeiten im Projekt „Demo-offensiv – Demografischen Wandel offensiv für den Mittelstand nutzen“.



Abbildung 1

Bevor diese beiden Themenfelder detaillierter behandelt werden, sei noch einmal darauf hingewiesen, dass der demografische Wandel vor dem Hintergrund eines fun-

damentalen Wandels der Arbeit stattfindet. Eine Fülle von Studien<sup>1</sup> der letzten zwanzig Jahre belegt, dass die Arbeitswelt sich in einem fundamentalen Wandlungsprozess befindet, der auf den folgenden zentralen Entwicklungen basiert:

- Zunahme der Informations- und Kommunikationstechnologien, die alle Prozesse der Arbeit und des Lebens durchdringt und verändert
- Globalisierung der Arbeitsbeziehungen und der Märkte
- Wandel von der Industrie- zur Wissensökonomie mit Zunahme des Dienstleistungssektors
- Veränderung von Beschäftigungsbedingungen und Zusammenhängen, wie Zunahme von Beschäftigung von Frauen sowie vielfältiger werdenden Arbeitsteams, segmentierten Arbeitslebensläufen, Arbeitsintensivierung und Entgrenzung der Arbeit, Veränderung der Beschäftigungsmöglichkeiten, Rebeziehungweise komplette Umstrukturierungsprozesse von Arbeit und Organisation

Kluge Köpfe und gute soziale Beziehungen in der Arbeit (humane und soziale Ressourcen) werden immer relevanter für Wertschöpfungsprozesse. Dieser fundamentale Wandel der Arbeit findet vor dem Hintergrund des demografischen Wandels statt und erfordert von kleinen und mittelständischen Unternehmen weitestgehend die gleichen Entscheidungen und Maßnahmen, wie sie als Reaktion auf den demografischen Wandel erforderlich sind.

Diese Entwicklungen des Wandels der Arbeit sind eine Folie, auf deren Basis alle folgenden Aussagen und Produkte stets mit zu sehen sind.

---

<sup>1</sup> Vgl. u. a. Brödner, P., Knuth, M. (Hrsg.) (2002): Nachhaltige Arbeitsgestaltung – Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München und Mering; Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (1999): Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung, Wiesbaden; Castells, M. (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft, Opladen; Cernavin, O.; Thießen, F.: Von der Industrie- zur Wissensökonomie – Arbeit und Arbeitsorganisation im Zeitalter der Wissensgesellschaft, in : Moldaschl, M. F.; Thießen, F. (Hrsg.) (2004): Neue Ökonomie der Arbeit, Marburg, S. 175–198; Dostal, W., Parmentier, K., Plicht, H., Rauch, A.; Schreyer, F. (2001): Wandel der Erwerbsarbeit: Qualifikationsverwertung in sich verändernden Arbeitsstrukturen, IAB-Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – Beitrag Nr. 246, Nürnberg; Deutsche Forschungsgemeinschaft; Lutz, B. (Hrsg.) (2001): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Berlin; Hedtmann, V.; Bechert, S. (2006): Deutsche Führungskräfte – Wertvorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld im Management deutscher Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, Eschborn; Heinen, E.; Ritter, A.; Schulte, A.; Zühlke-Robinet, K (2006): Erfolgreich gestaltete Innovationen in Handwerksbetrieben – Praxisbeispiele vorbildlicher Lösungen, Ingolstadt; Lehner, F; Baethge, M.; Kühl, J.; Stille, F. (1998): Beschäftigung durch Innovation, München und Mering, S. 99–154; Lembke, G.; Reinfeldt, F. (2006): Management und Organisation in mittelständischen Unternehmen – Zukunft und Chancen eines wettbewerbsfördernden Mittelstands-Managements, Wiesbaden; Lischka, A. (2006): Wissensmanagement als Innovationsquelle für den Mittelstand, Gütersloh

## 2.1 Personalstrategie – Herausforderung für die Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen

Das erste zentrale Themenfeld, das die Entwicklung des INQA-Checks „Personalführung“ beeinflusst, ist die Personalstrategie, mit der auf die demografische Entwicklung reagiert wird. Die vielfältigen Auswirkungen und Anforderungen des demografischen Wandels auf und an die Arbeit sind in den letzten zehn Jahren ebenfalls in zahlreichen Studien<sup>2</sup> untersucht worden, die auch bereits zusammenfassend recherchiert wurden<sup>3</sup>. Im Folgenden werden einige wesentliche Ergebnisse unter der Fragestellung unseres Projektes dargestellt. Dabei gehen wir zunächst auf einige grundlegende Entwicklungen des demografischen Wandels ein.

---

<sup>2</sup> Vgl. u. a. Bellmann, L.; Bielenki, H.; Bilger, F. et al. (2006): Personalbewegungen und Fachkräfterekrutierung. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2005, IAB-Forschungsbericht Nr. 11, Nürnberg; Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung – BIT e. V. (2008): Erfolgreiche Personalpolitik zur Förderung und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) im Zuge des demografischen Wandels – Bilanz erprobter Vorgehensweisen und Nachnutzung, F 2167; Bienzeisler, B.; Bernecker, S. (2008): Fachkräftemangel und Instrumente der Personalgewinnung; Buck, H.; Kistler, E.; Mendijs, H. G. (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart; Eichhorst, W.; Sproß, C. (2005): Arbeitsmarktpolitik für Ältere – Die Weichen führen noch nicht in die gewünschte Richtung, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Kurzbericht 16/2005; Eichhorst, W.; Thode, E. (2002): Strategien gegen Fachkräftemangel, Gütersloh; Friedrichs, P. (2007): Die Zukunft entscheidet sich auch auf dem Bau auf den Personalmärkten, in: Schul, S.; Steinborn, V.; Sieker, A.; Cernavin, O. (Hrsg.): Neue Qualität des Bauens, INQA-Bericht 26, Dortmund/Berlin/Dresden; Fuchs, T.; Conrads, R. (2003): Flexible Arbeitsformen. Arbeitsbedingungen, -belastungen und Beschwerden – eine Analyse empirischer Daten, BAuA-Schriftenreihe, Fb 1006, Dortmund; Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e. V. (GAWO e.V.) (2008): Machbarkeitsstudie zum Projekt F 2124 „Lebensarbeitszeit und berufliche Belastung“, F 2223; Happe, G. (Hrsg.) (2007): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis, Wiesbaden; Hauser, F.; Schubert, A.; Aicher, M. (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, BMAS F Nr. 18/05, Köln; Holz, M.; Da-Cruz, P. (Hrsg.) (2007): Demografischer Wandel in Unternehmen – Herausforderung für die strategische Personalplanung, Wiesbaden; Jasper, G.; Jürgenhake, U.; Rohwedder, A.; Sczesny, C. (2008): Fit mit alternden Belegschaften. Altersgerechte Personal- und Organisationsentwicklung in Brandenburger klein- und mittelständischen Unternehmen, München und Mering; Kistler, E. (2007): Unternehmenserfolg mit alternder Belegschaft in der Bauwirtschaft – Auswirkungen der demographischen Entwicklung in der Bauwirtschaft; in: Schul, S.; Steinborn, V.; Sieker, A.; Cernavin, O. (Hrsg.): Neue Qualität des Bauens, INQA-Bericht 26, Dortmund/Berlin/Dresden; Kistler, E. et al. (2006): Altersgerechte Arbeitsbedingungen, BAuA-Gutachten, Berlin; Köchling, A.; Volkholz, V.; Neubauer, G.; Hitzblech, T.; Hartmann, E.; Schmid, S.; Astor, M.; Nawroth, K.; Reindl, J.; Jasper, G. (2000): Projektverbund IBAB „Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb“ – Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften, Dortmund; Morschhäuser, M.; Müller, K. (2010): Wachstum und Demografie; Eschborn; Ochs, P.; Huber, A. (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh; Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement, Wiesbaden; Schrape, S. (2007): Demografischer Wandel und Innovationsfähigkeit von Unternehmen, Saarbrücken; Schreurs, M. (2008): Beschäftigungspotenziale erschließen durch familienfreundliche Personalpolitik, Eschborn; Schlink, B. (2009): 2015 – Personal im Groß- und Aussenhandel. Handlungshilfen zur Entwicklung zukunftsfähiger Personalstrukturen im Unternehmen, Berlin; Syben, G.; Gross, E.; Kuhlmeier, W.; Meyser, J.; Uhe, E. (2005): Weiterbildung als Innovationsfaktor. Handlungsfelder und Kompetenzen in der Bauwirtschaft – ein neues Modell, Berlin; Wächter, H.; Sallet, D. (2006): Personalpolitik bei alternder Belegschaft, München und Mering; Winkels, R. (2007): Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und Betriebliche Weiterbildung, Münster.

Vgl. auch Quellensammlung von Publikationen vor allem in Fachzeitschriften zum Thema Demografischer Wandel: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2008): Sonderinformationsdienst Demographischer Wandel, Dortmund.

<sup>3</sup> Prognos AG (2010): Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte, Berlin (Auftraggeber Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin –BAuA).

### 2.1.1 Bevölkerungsentwicklung

In Deutschland leben momentan laut Aussage des Statistischen Bundesamtes etwa 81,8 Millionen Menschen. In den nächsten Jahrzehnten wird die Bevölkerung in Deutschland – wie in nahezu allen Industrienationen – zunächst altern und dann zahlenmäßig schrumpfen. Zwar wird die Bevölkerungszahl bis 2020 voraussichtlich lediglich um 2 % bis 3 % schrumpfen, allerdings kommt es in diesem Zeitraum schon zu deutlichen Verschiebungen in der Altersstruktur, weil insbesondere die Zahl der Jüngeren sinkt und die der Älteren steigt. Dieser Prozess setzt sich nach 2020 verstärkt fort. Die Folgen des demografischen Wandels sind bereits jetzt abzusehen. Der demografische Wandel hat Auswirkungen auf alle Unternehmensbereiche. Aufgrund rückläufiger Zahlen bei der jüngeren Bevölkerung können sich zum Beispiel die Absatzmärkte ändern. Unternehmen werden ihr Angebot an Produkten und Dienstleistungen zukünftig der gesellschaftlichen Altersstruktur anpassen müssen, zum Beispiel durch eine stärkere Ausrichtung auf ältere Kunden. Vor allem aber hat der demografische Wandel Konsequenzen auf die Beschäftigten im Unternehmen und die Verfügbarkeit von Arbeitskräften. So wird das Durchschnittsalter der Belegschaften steigen, während gleichzeitig die Zahl junger Stellenbewerber sinken wird.

Grundsätzlich sollte man sich bei der Betrachtung dieses Themas folgende Fragen stellen:

- Welche Auswirkungen hat die demografische Entwicklung auf die Zahl der Erwerbstätigen?
- Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf Unternehmen und Erwerbstätige?
- Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf die Verfügbarkeit qualifizierter Arbeitskräfte?
- Welche Auswirkungen und Folgen hat der demografische Wandel auf die Altersstruktur der Belegschaft in Unternehmen?
- Welche Folgen hat der demografische Wandel auf die Organisationsstruktur, die betrieblichen Abläufe und die Arbeitsgestaltung im Unternehmen?
- Welche Auswirkungen hat die Entwicklung auf die Innovations- und Leistungsfähigkeit der Unternehmen?

## 2.1.2 Entwicklung der Erwerbsbevölkerung

Der demografische Wandel hat erheblichen Einfluss auf das zur Verfügung stehende Erwerbspersonenpotenzial. Ähnlich dem Trend bei der Gesamtbevölkerung wird das Erwerbspersonenpotenzial zunächst vergleichsweise langsam schrumpfen und sich ab 2020 beschleunigt verringern.

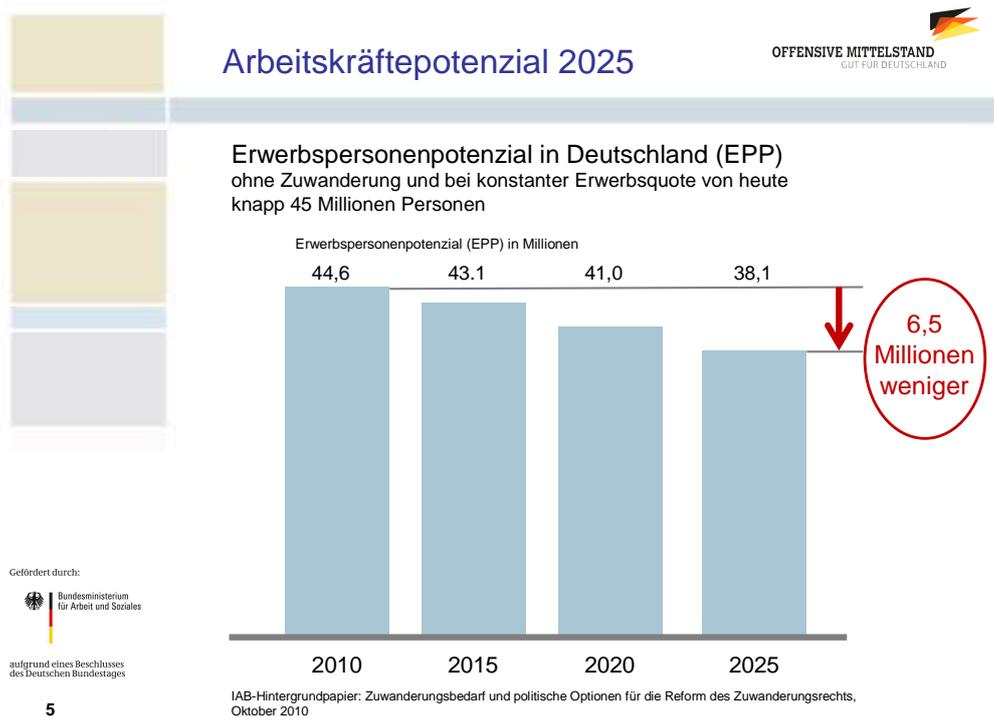


Abbildung 2

Prognosen verschiedener Forschungsinstitute zeigen, dass je nach Szenario das Erwerbspersonenpotenzial, das heißt Personen im Alter von 17 bis 64 Jahren, von heute rund 45 Millionen auf gut 38 Millionen im Jahr 2025 sinken wird. Das ist ein Rückgang um etwa 6,5 Millionen Erwerbspersonen (siehe Abbildung 2). Begrenzt man das Erwerbspersonenpotenzial auf die Gruppe der 20- bis 64-Jährigen, so werden ab 2013 jährlich mehr Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden als einsteigen. Gleichzeitig wird die gesamtwirtschaftliche Arbeitsnachfrage – zumindest auf mittlere Sicht – voraussichtlich steigen. So weisen Projektionen unter anderem des IAB eine Erhöhung der Arbeitskräftenachfrage bis 2020 nach<sup>4</sup>. Zwar werden sich nach 2020 die Arbeitskräftenachfrage und das Arbeitskräfteangebot wieder annähern, allerdings besteht nach wie vor ein Mismatch zwischen nachgefragter und vorhandener

<sup>4</sup> Dietz, M.; Kettner, A.; Kubis, A.; Leber, U.; Müller, A.; Stegmaier, J. (2012): Unvollkommene Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt - Analysen zur Arbeitskräftenachfrage auf Basis des IAB-Betriebspanels und der IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots - IAB-Forschungsbericht 8/2012, Nürnberg

Qualifikation, sodass damit zu rechnen ist, dass sich der bereits jetzt abzeichnende Fachkräftemangel verschärfen wird. Der Fachkräftemangel wird vor allem kleinen und mittleren Unternehmen die Rekrutierung von Fach- und Führungskräften zunehmend deutlich schwerer machen als bisher.

### 2.1.3 Fachkräftemangel – für viele Unternehmen heute schon ein Thema

Das Thema Demografie erhält mittlerweile in den Unternehmen wachsende Aufmerksamkeit. Allerdings werden von den wenigsten Unternehmen konkrete Maßnahmen umgesetzt. Ursache dafür, dass die Unternehmen für das Thema sensibilisiert sind, ist auch, dass bereits heute viele Unternehmen Probleme bei der Besetzung offener Stellen haben (siehe Abbildung 3). Auch wenn diese Schwierigkeiten immer auch in Abhängigkeit von Branche, Konjunkturlage und Region gesehen werden müssen, wird der demografische Wandel diese Probleme weiter verschärfen.

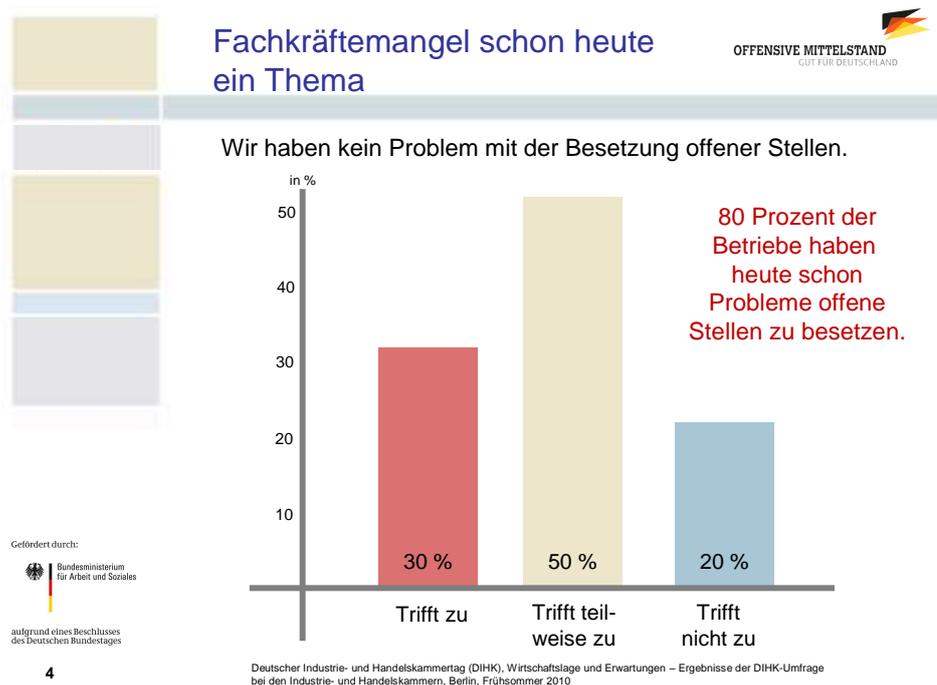


Abbildung 3

Dass mittelständische Unternehmen quantitativ bedeutende Arbeitgeber in Deutschland sind, ist hinreichend bekannt. Ebenfalls unbestritten ist die Tatsache, dass kleine und mittlere Unternehmen ihre qualifizierten und motivierten Beschäftigten als wesentlichen Faktor für die Leistungsstärke ihres Unternehmens ansehen. Auch wenn mittelständische Unternehmer in empirischen Erhebungen über ihre Konzepte zur

Zukunftsbewältigung Auskunft geben, steht das Bemühen um die Steigerung der Qualifikation und Motivation des Humankapitals auf einem der ersten Ränge. Das klingt zunächst ermutigend, relativiert sich aber, wenn die strategische Qualität, das heißt die Planmäßigkeit der Personalarbeit, hinterfragt wird. Für den Personalsektor vieler kleiner Unternehmen ist eher die Anpassung an das Unvermeidliche, nicht aber die Einbindung in ein zukunftsgerichtetes Personalkonzept typisch. Generell im Mittelstand werden die Mitarbeiter zwar als bedeutender Faktor gesehen, eine systematische,

umfassende und strategische, das heißt an den Unternehmenszielen ausgerichtete, Pflege und Weiterentwicklung der betrieblichen Personalarbeit wird aber nur vereinzelt praktiziert.

Auch aus diesem Grund haben KMU gegenüber Großunternehmen Nachteile im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte. Insofern müssen vor allem kleine Unternehmen stärker als bisher eine zielgerichtete Personalpolitik betreiben. Dazu gehört nicht nur die Personalgewinnung, sondern in immer stärkerem Maß auch die Personalbindung.

#### 2.1.4 Bewältigungsstrategie: Führungsaufgabe Personal

Die Darstellung der Problemlage macht deutlich, dass sich die Unternehmensführung mehr als bisher um die unternehmerische Aufgabe Personal kümmern muss. Es ist nicht nur eine Aufgabe der Personalabteilung – wenn überhaupt vorhanden –, sondern erfordert vorausschauendes Agieren durch alle Führungskräfte des Unternehmens. Viele Unternehmen denken mittlerweile um: Es geht nicht mehr nur in der Hauptsache darum, geeignetes Personal zu rekrutieren, sondern auch darum, die Beschäftigten langfristig im Unternehmen zu halten.

Diese Entwicklung muss allerdings relativiert werden, wenn man die Planmäßigkeit der Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen hinterfragt. Häufig fehlt ein zukunftsgerichtetes, an den Unternehmenszielen ausgerichtetes strategisches Personalkonzept. Oft besteht betriebliche Personalarbeit in KMU nur aus punktuellen, ad hoc getroffenen Personalentscheidungen. Der Einwand, die für kleine Unternehmen typischen Charakteristika wie flache Hierarchien und die geringe Distanz zwischen Führung und Personal mache ein systematisches Konzept überflüssig, da sich fast alles informell regeln lasse, stimmt nur bedingt. Auch kleine Unternehmen werden die Auswirkungen des demografischen Wandels erfahren, auch für sie wird die Suche nach qualifizierten Arbeitskräften (noch) schwieriger, auch in ihrem kleinen Unternehmen wird sich die Altersstruktur verändern. Hierauf müssen kleine Unternehmen vorbereitet sein. Dies wird sich nicht mit punktuellen Anpassungsmaßnahmen erreichen lassen, sondern erfordert ein vorausschauendes, präventives und systematisches Konzept.

### 2.1.5 Personalgewinnung

Kleine und mittlere Unternehmen haben laut einer empirischen Studie des IfM Bonn<sup>5</sup> bei der Rekrutierung von qualifizierten Fachkräften im Vergleich zu Großunternehmen häufig größenspezifische Nachteile. Diese liegen aus Sicht der Beschäftigten vor allem in den materiellen und immateriellen Anreizsystemen, der Arbeits- und Arbeitsplatzsicherheit, der Flexibilität der Arbeitszeiten und den Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten. KMU weisen jedoch auch Vorteile gegenüber den Großunternehmen auf. Diese bestehen aus Sicht der Beschäftigten zum Beispiel im Abwechslungsreichtum des beruflichen Alltags, in größerer Selbstbestimmtheit der Arbeit, in den Methoden der Leistungsbeurteilung, der Beteiligung an Entscheidungen und der Nähe zum Wohnort.

Insofern sollte der Mittelstand die unumstrittenen Vorzüge, die er als Arbeitgeber besitzt, bei der Suche nach Fachkräften stärker kommunizieren und dort aufholen, wo er aus Sicht der Beschäftigten gegenüber Großunternehmen im Nachteil ist. Dies betrifft vor allem die berufliche und arbeitszeitliche Flexibilität sowie die Weiterbildung.

Darüber hinaus ist zu überlegen, ob Unternehmen nicht stärker als bisher auf bislang ungenutzte Reserven an qualifizierten Arbeitskräften zurückgreifen sollten. So könnte zum Beispiel die Beschäftigung von älteren Erwerbspersonen oder Frauen intensiver genutzt werden. Arbeitgeber beurteilen ältere Beschäftigte als besonders routiniert, sie schätzen vor allem das große Erfahrungswissen, Qualitätsbewusstsein und die Arbeitsdisziplin. Dieser positiven Leistungseinschätzung widerspricht jedoch das tatsächliche betriebliche Einstellungsverhalten der Unternehmen. Hier liegt ein großes Potenzial brach. Auch die Einstellung von Frauen kann insbesondere bei entsprechender Gestaltung der Arbeitszeiten für junge Mütter oder Alleinerziehende eine gute Möglichkeit sein, motivierte Mitarbeiterinnen für den Betrieb zu gewinnen.

Unternehmen können auch vermehrt ausbilden. Hierbei ist zu überlegen, ob nicht auch schlecht beziehungsweise nicht formal qualifizierte Jugendliche berücksichtigt werden können. Die betriebliche Ausbildung hat – auch wenn sie mit personellem und finanziellem Aufwand verbunden ist – den großen Vorteil, dass die Auszubildenden konkret auf die Anforderungen im Betrieb qualifiziert sind und im Anschluss an die Ausbildung auch deutlich geringere Einarbeitungszeiten als bei Neueinstellungen anfallen.

Eine weitere Möglichkeit ist die Rekrutierung ausländischer Fachkräfte. Hierzu gibt es auf der politischen Ebene mittlerweile einige Bestrebungen, die Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte zu vereinfachen, in dem zum Beispiel die Anerkennung ausländischer Berufsabschlüsse erleichtert und der Wirtschaft gegenüber transparenter gemacht werden soll. Aktuell kann hier auch auf spezielle Angebote der Bundesre-

---

<sup>5</sup> Vgl. Kay, R.; Suprinovic, O. & Werner, A. (2010). Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen. Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen, Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialie Nr. 200, Bonn

gierung im Rahmen der Fachkräfteoffensive ([www.fachkraefteoffensive.de](http://www.fachkraefteoffensive.de)) verwiesen werden.

Auch die Entwicklung der vorhandenen Beschäftigten zur Deckung des Fach- und Führungskräftebedarfs ist eine Antwort auf den demografischen Wandel. Auf der Grundlage gemeinsamer Vereinbarungen zwischen Unternehmer und Beschäftigten zur konkreten Perspektive des Beschäftigten im Unternehmen können Aus- und Weiterbildungsangebote genutzt werden oder andere Formen, wie beispielsweise das gezielte „Learning-on-the-Job“.

Voraussetzungen für eine gezielte und erfolgreiche Suche nach Beschäftigten sind zum einen die genaue Kenntnis der Stellenanforderungen, zum anderen ein Bewerberprofil mit Informationen zur gewünschten Qualifikation, Erfahrung und persönlichen Merkmalen, an dem sich alle Maßnahmen orientieren und schließlich realistische Information der Kandidaten, zum Beispiel über die zu erwartende Tätigkeit, Aufstiegsmöglichkeiten und den Arbeitsplatz. Die positiven Unternehmensbedingungen müssen durch aktives Personalmarketing sowie eine glaubwürdige Willkommenskultur nach außen kommuniziert werden. Dabei hat ein Unternehmen, das sich glaubhaft für eine nachhaltige Entwicklung engagiert und dem die Anliegen der eigenen Mitarbeiter am Herzen liegen, die besten Voraussetzungen für den Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke.

#### 2.1.6 Personalbindung

In Zeiten, in denen gut ausgebildete Fach- und Führungskräfte zunehmend knapper werden, kann ein Unternehmen es sich nicht leisten, seine Beschäftigten nicht nachhaltig an sich zu binden und seine Attraktivität als Arbeitgeber zu vernachlässigen. In der Regel sind kleine und mittlere Unternehmen in Bezug auf die Löhne und Gehälter stärker eingeschränkt, das heißt, hier gibt es nur wenig Spielraum nach oben. Um Beschäftigte langfristig an das Unternehmen zu binden, spielen aber auch sogenannte weiche Faktoren eine Rolle – zum Beispiel Arbeitsklima, abwechslungsreiche Tätigkeiten und gute Unternehmenskultur. Hier können kleine Unternehmen durchaus punkten.

Eine weitere Möglichkeit, die Personalbindung aktiv anzugehen, ist die Weiterbildung im Unternehmen. Durch das Angebot an attraktiven Weiterbildungsmaßnahmen zeigt das Unternehmen seine Wertschätzung gegenüber seinen Beschäftigten und kann so kontinuierlich das Know-how und die sozialen Kompetenzen der Beschäftigten im Unternehmen verbessern. Hier ist auch wieder zu bedenken, dass der Fach- und Führungskräftebedarf zunehmend aus den eigenen Reihen gedeckt werden muss, da der Arbeitsmarkt immer enger wird.

In diesem Zusammenhang muss natürlich auch das Stichwort altersgerechte Arbeit genannt werden. Unternehmen werden sich in Zukunft mit der Entwicklung auseinandersetzen müssen, dass ihre Belegschaft im Durchschnitt immer älter wird. Schon in weniger als 10 Jahren wird jeder dritte Erwerbstätige älter als 50 Jahre alt sein.

Damit wird es mehr 50-Jährige als 30-Jährige in den Betrieben geben. Dies hat erhebliche Auswirkungen auf die Art der Arbeit und die Einsatzmöglichkeiten der Beschäftigten. Noch nicht alle Unternehmen sind sich darüber bereits im Klaren. Daher ist es notwendig, dass die Unternehmen lernen, die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Arbeitnehmer rechtzeitig zu fördern und zu erhalten. Schlüsselfaktoren hierfür sind Gesundheit und Qualifikation.

Dazu gehören aber auch eine speziell auf die Bedürfnisse und Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer abgestimmte altersgerechte Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation.

Eine ausgeglichene Altersstruktur verhindert eine mögliche Lücke im Wissenstransfer und den Verlust von Erfahrungen gegenüber den jeweils nachrückenden Arbeitnehmergenerationen. Während ältere Arbeitskräfte ihr Wissen und ihre Erfahrungen weitergeben, sorgen jüngere Arbeitskräfte dafür, dass sich keine Betriebsblindheit einschleicht. Darüber hinaus sorgen junge Beschäftigte durch ihre Karriere- und Aufstiegsbestrebungen mehr für neue Ideen und bringen so ihre Stärken in die Unternehmen ein.

#### 2.1.7 Personalaktivierung

Eng verbunden mit der Personalentwicklung ist die Personalaktivierung. Ohne motivierte Beschäftigte werden die vielversprechenden Projekte scheitern. Während die Mitarbeiterqualifikation für erfolgreiche Unternehmen mehr oder weniger zur Selbstverständlichkeit gehört, trennt sich bei der Mitarbeitermotivation sehr deutlich die Spreu vom Weizen.

Die Motivationsforschung geht davon aus, dass Beschäftigte eine intrinsische Motivation mitbringen sowie die Bereitschaft, Leistungen für das Unternehmen einzubringen. Arbeit ist zunächst immer eine persönlichkeitsbildende und -fördernde Tätigkeit. Die Führungsaufgabe besteht darin, dieses vorhandene Potenzial voll zur Entfaltung kommen zu lassen.

Die Motivation der Beschäftigten lässt sich auf vielfältige Weise fördern. Zu nennen sind hier beispielsweise die Mitsprache der Beschäftigten, Chancengleichheit, Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit, individuell angepasste Arbeitszeiten, Entlohnungssysteme und Arbeitsplatzsicherheit. Indem die Unternehmen nicht nur auf die Produktivkraft der Beschäftigten schauen, sondern auch die humanen und sozialen Ressourcen der Arbeitskräfte für sich nutzen, steigt nicht nur die Motivation der Beschäftigten, sondern als Konsequenz auch die Ertragskraft des Unternehmens, da sich die Beschäftigten nicht nur als Arbeitskraft ernst genommen fühlen.

### 2.1.8 Fazit demografische Entwicklung

Zusammenfassend können die Handlungskonzepte zur Bewältigung des demografischen Wandels für Unternehmen folgendermaßen beschrieben werden. Unternehmen stehen vor der Aufgabe eine systematische und gezielte Personalstrategie zu entwickeln, die folgende Bereiche umfasst:

- Personalbindung
- Personalaktivierung
- Personalentwicklung
- Personalgewinnung

Im Einzelnen sind hier zusammenfassend folgende Anforderungen zu realisieren:

- Schaffung von alters- und altersgerechten Arbeitsplätzen und -bedingungen
- Neue präventive Organisations- und Gestaltungsformen der Arbeit, in denen Gesundheit, Integration und Kommunikation zunehmende Bedeutung haben
- Gezielte Strategien der Personalentwicklung, -bindung und -rekrutierung
- Förderung der Beschäftigungspotenziale von Frauen und Menschen mit Migrationshintergrund
- Eine aktivierende und motivierende Unternehmenskultur, die auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beziehungsweise Arbeit und Freizeit ermöglicht (Work-Life-Balance)
- Soziales Engagement im regionalen Umfeld sowie spezielle Maßnahmen zur Imageförderung
- Reaktivierung von Ruheständlern, zum Beispiel im Beraterstatus

Die Bedeutung der Beschäftigten für den gegenwärtigen und zukünftigen Erfolg kleiner und mittlerer Unternehmen ist unumstritten. Allerdings ist dieser Erfolg auch das Ergebnis einer vorausschauenden Produkt-, Markt-, Finanzierungs-, Innovations- und Organisationsstrategie. Der Mittelstand verfügt über besondere Stärken als Arbeitgeber und hat insgesamt ein positives Image bei seinen Beschäftigten. Um im Wettbewerb um Fachkräfte mit den Großunternehmen bestehen zu können, ist es erforderlich, dass er zu seinen traditionellen Vorteilen, wie hohe Transparenz, Nähe der Mitarbeiter zur Leitung, gutes Verhältnis zu Kollegen, funktionierende Arbeitsteams, abwechslungsreiche Tätigkeit, weitere Anreizelemente in seine Personalarbeit mit aufnimmt. Hierzu gehören Weiterbildung und Qualifikation, Flexibilisierung der Arbeitszeiten, familienfreundliche Arbeitsplätze und stärkere materielle und immaterielle Anreizsysteme als Teil einer schriftlich niedergelegten und vor allem gelebten Unternehmenskultur.

Viele der hier genannten Aspekte sind im INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ beschrieben. Anhand dieses Praxisinstruments können Unternehmer und Führungskräfte überprüfen, welche Stärken und Verbesserungspotenziale in ihrem Un-

ternehmen bestehen. Darüber hinaus wird angesichts dieser Anforderungen aber auch sichtbar, dass ein vertiefendes Instrument INQA-Check „Personalführung“ sinnvoll ist, um die komplexen Zusammenhänge der Personalführung vertiefend behandeln zu können.

## 2.2 Führungskompetenz als entscheidender Faktor der Personalpolitik

In den Schlussfolgerungen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels (siehe Kapitel 2.1) wird ersichtlich, dass das Thema Führungskultur und Führungskompetenz einen wesentlichen Beitrag zur Bewältigung des Problems demografischer Wandel für die Unternehmen besitzt. Aus diesem Grund hat sich Demo-offensiv auch vertiefend mit dem Thema Führungsqualität befasst. Die inhaltlichen Ergebnisse werden im Folgenden dargestellt.

### 2.2.1 Führungskompetenz ist der entscheidende Erfolgsfaktor

Führungskompetenz ist der entscheidende Erfolgsfaktor im Unternehmen, wie eine Fülle von Studien und wissenschaftlichen Arbeiten belegt<sup>6</sup>. Im betrieblichen Alltag geht der Blick dafür schnell verloren, gerade weil Führung täglich und selbstverständlich stattfindet. Das ist in der Regel auch gut so, denn eine Führungskraft, der man anmerkt, dass sie gerade vom Führungskräfte-seminar kommt, irritiert eher und erreicht die Beschäftigten nicht. Gutes Führungsverhalten muss geübte, tägliche Routine sein. Es ist eine schwierige Gratwanderung zwischen diesem routinierten Verhalten, der persönlichen Weiterentwicklung und der Anwendung des aktuellen Wissens, was gute Führung ausmacht.

Viele Führungskräfte – vor allem in kleinen Unternehmen – sind hervorragende Führungskräfte, ohne sich jemals gezielt mit Fragen der Weiterentwicklung ihrer Führungskompetenz befasst zu haben. Andererseits können auch viele Führungskräfte, die die Managementliteratur fast auswendig kennen und viele Seminare hinter sich haben, ihr Wissen nicht umsetzen. Die Qualität von Führung ist immer von der konkreten Situation abhängig. Doch es ist eben immer beides: routiniertes Verhalten und gleichzeitig auch systematische, persönliche Weiterentwicklung.

Es ist also hilfreich, sich mit Führungskompetenz bewusst zu befassen. Wissen um die wesentlichen, zeitgemäßen Aspekte der Führungsqualität kann dabei helfen, sein eigenes Verhalten zu überprüfen, und es kann Anregungen geben, was man besser machen kann. Im Folgenden dazu einige Hinweise und Überlegungen.

---

<sup>6</sup> Baecker, D. (2003): Organisation und Management, Frankfurt am Main; Bleicher, K. (Hrsg.) (2011): Das Konzept integriertes Management, Frankfurt, New York, 8. Aufl.; Cernavin, O.; Sieker, A.: Führungsqualität – der entscheidende Erfolgsfaktor; in: Leistung und Lohn, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 527/528/529/530/531, Dezember 2012, S. 25–41; Cernavin, O.: "Führung", in: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart 2012, S. 71–92; Drucker, P. F.: Kardinaltugenden effektiver Führung, München 2004.; Mailk, F. (2000): Führen, Leisten, Leben, Düsseldorf; Neuberger, O. (2002): Führen und führen lassen, Stuttgart, 6. Aufl.; Rosenstiel, L. von; Regnet, E.; Domsch, M. (Hrsg.) (2009): Führen von Mitarbeitern, Stuttgart 6. Aufl.; Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management, Wiesbaden, 6. Aufl.

### 2.2.2 Führungskompetenz, was sind die Grundlagen?

Was ist unter Führungskompetenz zu verstehen? Um diese Frage beantworten zu können, sollte man sich zunächst einmal deutlich machen, welchen Aufgaben und Zielen Führung im Unternehmen dient. Führung hat grundsätzlich die Aufgabe, die optimalen Voraussetzungen für den wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens zu schaffen. Führung beinhaltet dabei folgende Teilaufgaben:

- Lenken – Orientierung geben und Arbeitsprozesse lenken: Die beteiligten Menschen benötigen klare Ziele, Orientierungen und Arbeitsaufgaben, damit sie zielgerichtet, wirtschaftlich und effektiv arbeiten können. Nur wenn jeder weiß, was er warum tun soll, kann er es gut tun.
- Gestalten – Rahmenbedingungen gut gestalten: Führung hat die Gestaltungsaufgabe, den Beschäftigten die optimalen Rahmenbedingungen für ihre Arbeit zu ermöglichen. Die Beschäftigten benötigen gute Bedingungen für die Umsetzung der ihnen übertragenen Aufgaben, damit sie all ihre Kompetenzen und Erfahrungen einbringen können und dauerhaft ihre volle Motivation dafür aufrechterhalten.
- Entwickeln – Das Unternehmen entwickeln: Die Unternehmensführung muss Perspektiven schaffen, damit sich der Betrieb weiterentwickeln und wettbewerbsfähig bleiben kann. Dazu sind Strategie, Produkte, Aufbau- und Ablauforganisation des Unternehmens kontinuierlich weiterzuentwickeln.

Lenken, Gestalten und Entwickeln schaffen als wesentliche Führungsaufgaben die Voraussetzungen für Produktivität, Innovationen und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

Mittlerweile können wir genau beschreiben, welche Stellschrauben in der modernen wissensorientierten Arbeitswelt entscheidend sind und was die Qualität von Führung ausmacht. Was gute Führung heute bedeutet, zeigen einerseits die neuen Erkenntnisse der Arbeits- und Managementforschung, vor allem aber die Beispiele erfolgreicher mittelständischer Unternehmen.

Bei der Beschreibung „guter Führung“ ist deutlich eine Abkehr vom Heldenverständnis der Führungskräfte zu erkennen. Vorstellungen über Führungskräfte als dominante Macher und hierarchische Machtmenschen, die alles bestimmen, sind heute nicht mehr tragfähig. Vielmehr soll sich die Führungskraft als Prozesssteuerer verstehen, der das Ziel hat, die vorhandenen Ressourcen zu aktivieren. Das moderne Führungsverständnis hat sich vom Mythos verabschiedet, dass Führungskräfte alles im Griff haben müssen.

Moderne Führung bedeutet zielorientierte, situative Einflussnahme auf Arbeitsprozesse. Die Menschen sollen bewegt und motiviert werden, all ihre Kompetenzen und Fähigkeiten zur Verwirklichung der Unternehmensziele einzubringen. Führung muss gleichzeitig sicherstellen, dass alle zur Verfügung stehenden Ressourcen, wie Arbeitsmittel, Arbeitsstoffe oder Arbeitsverfahren, effizient eingesetzt werden. Die Führung soll insgesamt optimale Rahmenbedingungen schaffen. Die Qualität der

Führung wird nicht mehr nur daran gemessen, ob sie kurzfristig wirtschaftlich erfolgreich ist, sondern ob sie mittel- und langfristig (exzellente) Bedingungen schafft für wirtschaftlichen Erfolg. Und das bedeutet heute zunehmend auch, ob es gelingt,

- dass Menschen gerne und zufrieden ihre Arbeit erledigen,
- dass die Sinnhaftigkeit der Leistungen und Produkte deutlich wird und
- Beschäftigte wie auch Kunden sich positiv mit neuen Gedanken, Ideen und Verbesserungsvorschlägen einbringen.

Führung ist heute als ein zugleich wirtschaftlicher wie sozialer Beeinflussungsprozess zu verstehen, der das Unternehmen lebendig hält und zukunftsfähig macht.

### 2.2.3 Entscheidend für Führungskompetenz: Aktivierung von Menschen für Ziele

Dieses moderne Führungsverständnis, das vor allem davon ausgeht, dass Menschen und soziale Beziehungen für die Ziele des Unternehmens aktiviert werden, soll im Folgenden etwas genauer dargestellt werden.

Die Führung beeinflusst wesentlich die entscheidenden Produktivkräfte im Wertschöpfungsprozess: den Menschen und die sozialen Beziehungen bei der Arbeit. Menschen und soziale Beziehungen sind der Motor und das Nervensystem des Betriebes. Kein Werkzeug und keine Maschine würde laufen ohne Personen, die sie einstellen, bedienen, programmieren oder warten. Kein Produkt oder keine Dienstleistung würde den Kunden erreichen, wenn nicht Beschäftigte dafür sorgen würden. Kaum eine Idee oder neue Lösung, kaum eine Innovation würde entstehen, wenn nicht Menschen auf Grundlage ihrer Kompetenzen und Erfahrungen neue Entwicklungen anstoßen und umsetzen würden.

Der Erfolg und die Produktivität des Wertschöpfungsprozesses hängen entscheidend davon ab, inwieweit Menschen bereit sind, sich in die Arbeitsprozesse einzubringen. Werden sie motiviert und sind sie bereit, ihre Kompetenzen zur Verfügung zu stellen oder nicht? Dazu trägt wesentlich die Führungskraft bei. Idealerweise ist das soziale Klima im Unternehmen so gut, dass die Menschen gerne zur Arbeit kommen und sich gegenseitig unterstützen. Keinesfalls sollen Beschäftigte den menschlichen Umgang im Unternehmen als belastend und demotivierend empfinden.

Die Abhängigkeit dieser subjektiv empfundenen Arbeitsqualität im Unternehmen vom individuellen Verhalten der Führungskräfte wird in vielen arbeitswissenschaftlichen Studien belegt.

So wurde beispielsweise in einer umfassenden Studie zur Arbeitsqualität<sup>7</sup> festgestellt, dass wirtschaftlich besonders erfolgreiche Unternehmen in Fragen der Füh-

---

<sup>7</sup> Hauser, F.; Schubert, A.; Aicher, M. (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Forschungsprojekt Nr. 18/05 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Berlin (37.151 befragte Mitarbeiter in 314 Unternehmen)

rungsqualität von den Beschäftigten als deutlich besser bewertet werden als im repräsentativen Durchschnitt aller Unternehmen. Signifikant heben sich wirtschaftlich erfolgreiche Unternehmen mit führungsrelevanten Merkmalen, wie Kommunikation, Kompetenz, Integrität und Förderung von Beschäftigten, vom Durchschnitt ab. Die Führung in erfolgreichen Unternehmen schneidet vor allem bezüglich der individuellen Förderung einzelner Beschäftigter sowie der Förderung sozialer Beziehungen deutlich besser ab als die Führung in durchschnittlichen Unternehmen. Erfolgreiche Führungskräfte werden in Fragen der Partizipation der Beschäftigten, der Fürsorge, der Fairness und der Teamorientierung deutlich besser von ihren Beschäftigten bewertet. Dies bewirkt eine deutlich höhere Identifikation der Beschäftigten mit ihrer Arbeit und dem Unternehmen.

Es überrascht nicht, dass die gleiche Studie zu dem Schluss kommt, dass die Produktivität der Beschäftigten in Unternehmen mit hoher Führungsqualität deutlich höher ist als in durchschnittlichen Unternehmen. Es kann nachgewiesen werden, dass in erfolgreichen Unternehmen der Anteil der Aktiv-Engagierten und der Passiv-Zufriedenen überdurchschnittlich hoch ist – siehe Abbildung 4.

#### Arbeitszufriedenheit und Produktivität in wirtschaftlich erfolgreichen und durchschnittlichen Unternehmen

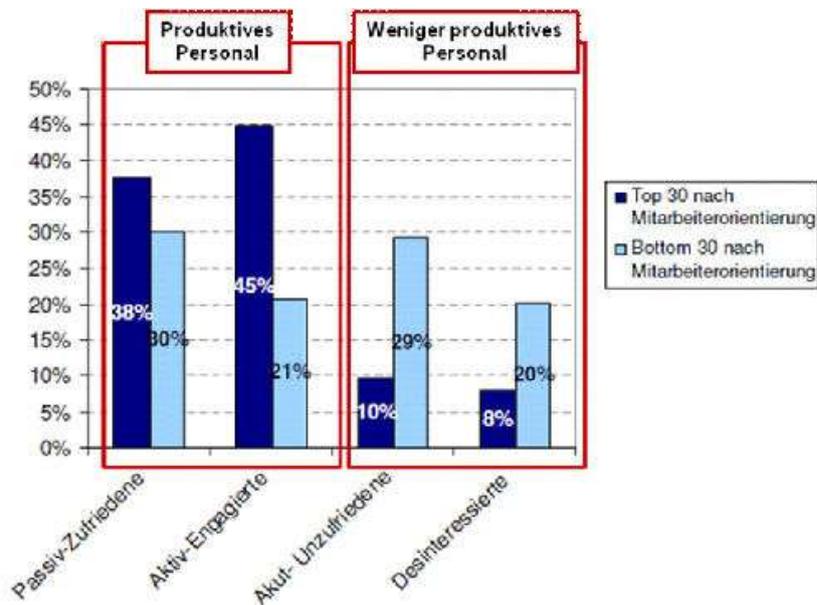


Abbildung 4

Neben den entscheidenden Ressourcen Mensch (humane Ressource) und soziale Beziehungen (soziale Ressource) entscheidet die Führungskraft immer auch über den Einsatz der Finanzmittel (finanzielle Ressourcen). Damit kontrolliert die Führungskraft drei zentrale Stellschrauben für Wirtschaftlichkeit und Rendite des Betriebes: Menschen, soziale Beziehungen, Finanzmittel.

Führung steuert aber auch Ressourcen, die für das Betriebsergebnis und den Wertschöpfungsprozess wichtig sind – wenn auch nicht so zentral wie die drei vorgenannten wesentlichen Ressourcen. Dazu gehören zum Beispiel:

- Der Einsatz von Arbeitsmitteln und Arbeitsstoffen, die ein fehlerfreies, ergonomisches und gesundheitsgerechtes Arbeiten mit hoher Produktqualität ermöglichen – *materielle Ressourcen*
- Eine Arbeitsumgebung, die die Arbeitsabläufe und die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten unterstützt und erleichtert – zum Beispiel durch Gestaltung des Arbeitsplatzes, der Beleuchtung, des Raumklimas – *Raumressourcen*

#### 2.2.4 Kein Königsweg für Führungskompetenz

Für das erfolgreiche Führen eines Unternehmens oder einer Arbeitsgruppe und damit für gute Führungskompetenz gibt es keinen Königsweg und keine einfachen, fertigen Rezepte. Führen ist immer ein spezifischer Prozess, der permanent an aktuelle Bedingungen angepasst werden muss. Insofern ist es auch schwierig eindeutig zu sagen, was Führung erfolgreich macht. Oft werden spezielle Führungsstile empfohlen. Diese Empfehlungen sind jedoch wenig tragfähig.

In Studien lassen sich zwischen Führungspersonen, die einen autoritären und patriarchalischen Stil pflegen, wie auch Führungspersonen, die einen kooperativen und partizipativen Stil haben, in Bezug auf den wirtschaftlichen Erfolg keine grundsätzlich unterschiedlichen Trends ableiten. Die gleichen Führungsstile können zum Erfolg aber auch zum Misserfolg führen. Bei beiden Führungsstilen finden sich Betriebe, bei denen Beschäftigte zufrieden und produktiv arbeiten und auch umgekehrt.

Tragfähiger sind Aussagen aus Studien, die beschreiben, was Führungskräfte in erfolgreichen Unternehmen ausmacht. Erfolgreiche Führung basiert eher auf Eigenschaften, wie:

- Glaubwürdigkeit: Offensichtlich sind Führungskräfte erfolgreicher, die von sich selbst das Gleiche verlangen wie von anderen, und die meinen, was sie sagen.
- Menschenbild: Offensichtlich sind Führungskräfte erfolgreicher, die den Beschäftigten etwas zutrauen und ihnen vertrauen, die ihre Kompetenzen und Erfahrungen schätzen und sie einbeziehen.
- Sach-Orientierung: Offensichtlich steht die Wirkung von Führung auch stark mit den persönlichen Intentionen und Zielen der Führungsperson in Verbindung: Geht es der Führungskraft um die Sache, um die Qualität der Arbeit, um das gemeinsame Gestalten eines guten Produktes? Oder geht es ihr eher um die ganz eigenen individuellen Interessen, um die eigene Karriere und das eigene Vorankommen? Beschäftigte spüren die Intentionen und Ziele ihrer Führungskräfte genau. Führungspersonen, denen es um die Sache geht, kön-

nen deutlich stärker auf die Unterstützung und das Engagement der Beschäftigten zählen als Führungskräfte, denen es nur um ihre eigene Karriere geht.

Die hier beschriebenen Treiber für den Erfolg der Führung hängen wesentlich von der Persönlichkeit der Führungskraft ab und weniger von der Form der Führung (autoritär oder kooperativ). Persönlichkeit aber muss sich entwickeln, niemand kann sie an- oder ablegen wie einen Mantel und niemand kann sie in einem Zweitagesseminar im Schnellverfahren entwickeln. Persönlichkeit basiert vor allem auf

- bewusst verarbeiteten Erfahrungen,
- einem Prozess des kontinuierlichen Lernens und der Neugier sowie
- der ständigen persönlichen Weiterentwicklung.

Gute Führungskräfte zeigen, dass persönliche Entwicklungsprozesse nicht zum Stillstand kommen dürfen.

Als erstes Fazit zum Thema Führungsqualität lässt sich festhalten: Der Erfolg von Führung basiert primär auf der Persönlichkeit der Führungskraft, auf ihrer Glaubwürdigkeit, ihrem Menschenbild und ihrer Sachorientierung, und ist nicht strikt an Methoden und Formen der Führung gebunden. Die Weiterentwicklung der Persönlichkeit ist ein kontinuierlicher Lern- und Entwicklungsprozess. Das bedeutet aber eben auch – und das sei noch einmal wiederholt: Es gibt keinen schnell erlernbaren Königsweg für gute Führungsqualität.

### 2.2.5 Kriterien für Führungskompetenz

Die Beispiele guter Unternehmensführung zeigen auch, dass es neben der Persönlichkeit der Führungskraft einige Verhaltensmuster gibt, die immer wieder im Zusammenhang mit erfolgreicher Führung zu beobachten sind. Einige dieser Verhaltensmuster werden im Folgenden etwas genauer beschrieben.

*Sich so verhalten, dass Beschäftigte ihre Leistungen gerne einbringen (Personalaktivierung, Personalbindung)*

Wenn Führungskräfte mit ihren Beschäftigten unzufrieden sind, liegt das meistens daran, dass diese etwas anders machen, als es sich die Führungskraft vorgestellt hat. Das kann viele Ursachen haben, wie beispielsweise:

- Der Beschäftigte hat etwas falsch verstanden
- Der Beschäftigte ist fachlich oder zeitlich überfordert
- Der Beschäftigte ist unterfordert
- Der Beschäftigte kann seine Ideen und Erfahrungen nicht einbringen
- Der Beschäftigte fühlt sich nicht ernst genommen
- Der Beschäftigte weiß nicht, warum er die Aufgabe erledigen soll
- Der Beschäftigte fühlt vom Chef kein Vertrauen in seine Leistung
- Der Beschäftigte hat private Sorgen

Es kann also viele Gründe geben, warum ein Beschäftigter sich anders verhält, als eine Führungskraft dies erwartet. Das gilt für alle Qualifikationsebenen. Die hier beschriebenen Prozesse spielen sich beim weniger qualifizierten Helfer genauso ab, wie beim hoch gebildeten Akademiker. Beschäftigte sind eigenständig denkende und handelnde Menschen. Das ist übrigens auch genau der Schatz, den die Beschäftigten in die Arbeitsprozesse einbringen können und den die Führung heben kann – oder eben auch nicht.

Hier einige Hinweise, wie solche aktivierenden Bedingungen erzeugt werden können:

- Einkalkulieren, dass jede Form von Kommunikation fehlerbehaftet ist und Missverständnisse nicht ausbleiben
- Den Beschäftigten die Möglichkeit geben, eigene Erfahrungen und Ideen einzubringen
- Nicht den Anspruch haben, „alles im Griff“ haben zu müssen
- Nicht Status-Symbole und die Position in der formalen Hierarchie in den Mittelpunkt stellen
- Auftretende Probleme konstruktiv gemeinsam lösen

- Aus Fehlern gemeinsam lernen – nicht nach Schuldigen suchen
- Bei eigenen Fehlern den Mut haben, sich zu entschuldigen
- Kritik immer konstruktiv formulieren, zum Beispiel das Ziel, die gemeinsame Sache zu verbessern, in den Vordergrund stellen
- Bei persönlichen Problemen und Überforderungen gemeinsam nach Ursachen und Lösungsmöglichkeiten suchen
- Konstruktive Kritik an eigenen Aktivitäten als Führungskraft nicht persönlich nehmen
- Die Kompetenzen der Beschäftigten anerkennen
- Akzeptieren, dass andere (in ihrem Fachgebiet) „besser“ sind
- Sich selbst so verhalten, wie man es von anderen verlangt
- Die aktivierenden (auch salutogenetischen) Effekte der individuellen Erfahrung von „Selbstwirksamkeit“, das heißt der Möglichkeit der Einflussnahme auf die eigenen Arbeitsbedingungen, ermöglichen

*Klare Orientierungen geben, auch um größtmöglichen Handlungsspielraum ermöglichen zu können (Personalbindung, Personalaktivierung, Personalentwicklung)*

In Unternehmen geht es immer darum, wirtschaftliche Ziele zu erreichen. Unternehmen müssen sich in einem zunehmend härteren Marktumfeld und unter zunehmendem Zeitdruck realisieren. Deswegen müssen alle wissen, worum es geht, und es müssen klare Orientierungen vorhanden sein.

Das komplexe soziale System eines Unternehmens – auch von kleinen Betrieben – funktioniert nur, wenn Rollen, Regeln und Vorgaben für alle Beteiligten eindeutig sind. Nur dann werden alle Beteiligten gemeinsam handeln können. Es muss klare Orientierungen geben, über die nicht ständig diskutiert werden muss, und die die wesentlichen Voraussetzungen beschreiben, damit das Unternehmen erfolgreich am Markt agieren kann. Die entsprechenden Produkte, Leistungen und Arbeitsaufgaben sind klar definiert und sollten auch Gegenstand der Arbeitsverträge sein. Diese klaren Orientierungen zu geben, ist Aufgabe der Führungskraft.

Diese klaren Orientierungen sollten aber regelmäßig hinterfragt und bei Bedarf an die sich wandelnden betrieblichen und sozialen Rahmenbedingungen angepasst und verbessert werden. Dies ist ebenfalls Aufgabe der Führungskraft. Letztlich kann nur durch diesen Prozess der Anpassung und Verbesserung sichergestellt werden, dass diese Regeln und Vorgaben in der betrieblichen Praxis verstanden, akzeptiert und umgesetzt werden können.

In der Praxis ist immer wieder zu beobachten, dass diese Rollen, Regeln und Vorgaben nicht eindeutig durch die Führungspersonen vermittelt werden. Die Führungskraft setzt sie beispielsweise als bekannt voraus, weil sie für sie selbstverständlich sind. Oder die Führungskraft beschreibt sie nicht eindeutig, weil es bequemer ist, im

Diffusen zu bleiben oder weil es manchmal unangenehm ist, klar zu sagen, was gilt und was nicht.

Hier wird ein zentrales Problem von Führung deutlich. Führung, die die Rollen, Regeln und Vorgaben nicht eindeutig formuliert und im Diffusen bleibt, macht es allen Beteiligten schwer. Die Beteiligten müssen dann für sich selbst interpretieren, was von ihnen erwartet wird. Das führt zu unklaren Verhältnissen und kann verunsichern. Dies wird besonders problematisch, wenn die Führungskraft dann – scheinbar aus dem Nichts heraus – Kritik übt, weil ihre Erwartungen nicht erfüllt werden, obwohl kein Beteiligter genau wusste, was erwartet wurde. Ohne gemeinsames Verständnis von Aufgaben und Rollen fällt gemeinsames, zielgerichtetes Handeln schwer.

Dieses gemeinsame Verständnis ist aber noch aus einem anderen Grund wichtig. Eindeutige Orientierungen beschreiben die Rahmenbedingungen und die Leitplanken des Handelns im Unternehmen. Nur wenn diese Leitplanken bekannt sind und die Beschäftigten damit die Kriterien für das Handeln kennen, können sie eigenverantwortlich handeln und entscheiden, ohne dass es zu Konflikten, Verunsicherung und Demotivation kommt. Ansonsten kann das Gefühl entstehen, dass sie im luftleeren Raum agieren und der Willkür ihrer Vorgesetzten ausgesetzt sind.

Die Faustregel lautet: Klare Orientierungen ermöglichen den größten möglichen Spielraum für zielgerichtete Entscheidungen der Beschäftigten und damit größtmögliche Motivation und Nutzung der persönlichen Fähigkeiten und Erfahrungen. Im Folgenden einige Hinweise, die es Führungskräften erleichtern können, klare Orientierungen für ihren Verantwortungsbereich zu geben:

- Den Beschäftigten eindeutig erklären, warum das Unternehmen welche Produkte und Leistungen erbringt
- Den Beitrag des Beschäftigten zur Erreichung der Unternehmensziele beschreiben
- Die Weisungsbefugnisse und Verantwortungsbereiche eindeutig festlegen
- Die Weisungsbefugnisse und Verantwortungsbereiche allen bekannt geben
- Die Regeln des Umgangs miteinander eindeutig festlegen und beschreiben
- Die Arbeitsaufgaben sowie die Zeitfristen klar beschreiben und definieren
- Klar festlegen, was an den Arbeitsaufgaben nicht veränderbare Vorgabe ist und welche eigenverantwortlichen Entscheidungsmöglichkeiten der Beschäftigte bei der Umsetzung der Arbeitsaufgabe besitzt
- Die Kriterien für die Arbeitsqualität klar vorgeben
- Die Erwartungen über das Arbeitsergebnis mitteilen
- Die Beschäftigten bei der Arbeitsplanung und -gestaltung mit einbeziehen
- Aktiv Verbesserungsvorschläge der Beschäftigten einholen

*Arbeitszufriedenheit fördern, damit die Prozesse lebendig bleiben und sich jeder gerne einbringt (Personalaktivierung, Personalbindung)*

Wer zufrieden arbeitet, ist bereit, seine Fähigkeiten und Kompetenzen in den Arbeitsprozess einzubringen. Wer unzufrieden ist, kann nicht dauerhaft motiviert und produktiv arbeiten. Ein bestimmtes Maß an Unzufriedenheit (konstruktive Unzufriedenheit) kann dabei durchaus motivierend und leistungsfördernd sein, wenn Beschäftigte Chancen haben, die Ursachen der Unzufriedenheit zu beeinflussen. Die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass Beschäftigte mit ihren Arbeitsbedingungen zufrieden sind, ist eine klassische Führungsaufgabe. Inwieweit dies gelingt, ist ein westliches Kriterium für Führungskompetenz.

Die Zufriedenheit eines Beschäftigten wird von *zwei wesentlichen Faktoren* beeinflusst:

Von der Arbeitsaufgabe: Zum einen bestimmt die Arbeitsaufgabe die Zufriedenheit des Beschäftigten. Entspricht diese Arbeitsaufgabe seinen Vorstellungen, Erwartungen, Kompetenzen und Werten, dann wird sein Interesse an der Arbeit geweckt. In der Regel führt eine solche Arbeitsaufgabe eher zu Zufriedenheit und Identifikation mit der Arbeitsaufgabe und damit zu Handlungsbereitschaft und eigenständiger Aktivität. Eine Arbeitsaufgabe, die den Kompetenzen und Interessen des Beschäftigten entspricht, fördert sein Interesse und sein Engagement.

Vom Verhalten der Führungskraft: Zum anderen ist es das Verhalten der Führungskraft, das die Zufriedenheit des Beschäftigten beeinflusst. Die Führungskraft hat umfangreiche Möglichkeiten, die Leistungsbereitschaft positiv zu beeinflussen.

- Die Führungskraft entscheidet, welche Arbeitsaufgabe ein Beschäftigter erhält. Damit legt sie wesentliche Voraussetzungen für die Arbeitszufriedenheit fest. Bei der Verteilung der Arbeitsaufgaben geht es immer um Fragen, wie beispielsweise: Besitzt der Beschäftigte überhaupt die Kompetenzen, um die Aufgabe erfüllen zu können? Ist er vielleicht überfordert und kann die Aufgabe gar nicht erfüllen? Oder ist er unterfordert und fühlt sich nicht ausgelastet sowie nicht entsprechend ernst genommen mit seinen eigenen Fähigkeiten? Entspricht diese Aufgabe den Erwartungen und Vorstellungen des Beschäftigten? Durch systematischen Abgleich der Arbeitsaufgabe mit Kompetenzen und Interessen der Beschäftigten stellt die Führungskraft die Weichen für Engagement und Leistungsbereitschaft.
- Die Leistungsbereitschaft wird ebenfalls durch die Einstellung der Führungskraft gegenüber den Beschäftigten sowie die Kommunikation bestimmt. Entscheidend ist hier die Frage, ob ein Vertrauensverhältnis zwischen Führungskraft und Beschäftigten besteht.

Ein Mensch, dem misstraut wird und der sich nicht akzeptiert fühlt, wird sich zurückhalten und verschließen. Eine Führungskraft, die ihren Beschäftigten keine Leistung zutraut, wird von ihnen auch keine Leistung erhalten. Dagegen fühlt sich ein Mensch in einer Umgebung, in der ihm vertraut wird und die ihn so akzeptiert wie er ist, aufgehoben, wohl und sicher. Er wird sich für die gemeinsame Sache engagieren. Er wird auch Arbeitsaufgaben motiviert erledigen, die nicht unbedingt seinen Erwartungen und Vorstellungen entsprechen.

Diese Motivation kann noch gesteigert werden, wenn die Führungskraft erklärt, warum eine Arbeitsaufgabe gemacht werden muss. Jeder Mensch muss einen Sinn in seinen Tätigkeiten sehen. Warum sollte ich etwas machen? Was für einen Beitrag leiste ich für „das Ganze“? Führungskräfte, die den Beschäftigten diese Fragen beantworten, stärken das Interesse der Beschäftigten an der Erfüllung der Arbeitsaufgabe. Der Sinn einer Arbeitsaufgabe kann für den Beschäftigten oft erst deutlich werden, wenn er erfährt, welcher Beitrag hiermit für den Erfolg des Unternehmens oder eines Projektes geleistet wird.

Ein wesentlicher Faktor für die Leistungsbereitschaft ist auch das Verhalten der Führungskräfte bei Konflikten zwischen Beschäftigten, in Teams sowie zwischen Führungskräften und Beschäftigten. Die Fähigkeit zur gerechten Konfliktlösung – unabhängig von persönlichen Sympathien – und die Fähigkeit, Konflikte in gemeinsamer Kommunikation zu lösen beziehungsweise auch klare Regelungen für die Konfliktlösung vorzugeben, sind wesentliche Bestandteile der Führungskompetenz.

Die Erfolgsgrundlage vieler Unternehmen liegt darin, über die Förderung von Arbeitszufriedenheit Leistungsbereitschaft zu erzeugen. Diese Stellschraube erfolgreicher Führung wird in Deutschland immer noch zu wenig genutzt, sodass große Potenziale für Leistungsbereitschaft und Produktivität brachliegen.

*Nach vereinbarten Kriterien kontrollieren, um gemeinsam die Prozesse zu verbessern (Personalaktivierung)*

Es gibt kaum ein zweites Thema, das so verkrampft behandelt wird, wie das Thema „Kontrolle“. Kontrolle wird vielfach als Demonstration von Macht missverstanden. Viele Führungskräfte und Beschäftigte haben daher Zweifel, ob Kontrolle sinnvoll ist und falls ja, in welcher Form.

Wo Menschen zusammenkommen und zusammenarbeiten, gibt es sinnvollerweise Regeln. Regeln aber sind nur dann wirkungsvoll, wenn sie kontrolliert werden. Eine fehlende Bereitschaft, vereinbarte Regeln zu kontrollieren und zu überprüfen, signalisiert nur, dass die Regeln nicht ernst genommen werden. Dann wären die Regeln beliebig. Sie wurden zwar einmal vereinbart, aber es wäre egal, was daraus wird und ob sich jemand daran hält. Die Kontrolle und Überprüfung der gemeinsamen Regeln ist also wesentliche Voraussetzung für die Begrenzung von Konflikten in jeder menschlichen Gemeinschaft.

Ein Betrieb ist ebenfalls eine soziale Gemeinschaft mit gemeinsamen Regeln. Auch hier sollte jeder, der die Regeln ernst nimmt, darauf achten beziehungsweise akzeptieren, dass die Regeln auch kontrolliert werden. Das ist originäre Aufgabe von Führung. Entscheidend ist also nicht, ob man kontrolliert, sondern wie man kontrolliert.

Kontrolle darf keinesfalls vor allem der Überwachung der Beschäftigten oder der Disziplinierung dienen. Viele Führungskräfte nutzen die Kontrolle, um ihr Misstrauen gegenüber Beschäftigten bestätigt zu finden, indem sie ihnen Fehler nachweisen und ihnen entsprechende Vorwürfe unterbreiten. Kontrollen zur Dokumentation der eigenen Machtposition sind aber genau so unsinnig wie fehlende Kontrollen.

Kontrolle darf ebenfalls nicht nach Kriterien durchgeführt werden, die sich nicht an der Verwirklichung der Unternehmensziele orientieren und damit nur als unsinnig und schikanös empfunden werden können.

In vielen Bereichen grassiert darüber hinaus eine Kennzahlen-Euphorie. Über Kennzahlen soll eigentlich die Objektivität der Kontrolle sichergestellt werden. Oft produzieren Kennzahlen aber lediglich unsinnige Zahlenfriedhöfe. Kennzahlen besitzen dann keine Kontrollfunktion, wenn sie tatsächliche Prozesse und qualitative Aspekte ignorieren. Es muss daher allen Beteiligten klar sein, dass wesentliche Aspekte berücksichtigt werden und wie daraus die Kennzahl ermittelt wird.

Wie aber sollte kontrolliert werden, um die Kontrolle als wirkungsvolles Instrument einzusetzen? Kontrollen sollten transparent und fair die gemeinsamen Vorgaben überprüfen mit dem Ziel,

- Schwachstellen bei der Umsetzung der vereinbarten Ziele kennenzulernen und
- gemeinsam die Situation zu verbessern.

Grundlagen für eine so verstandene Kontrolle sind:

- Positives Verständnis des Zwecks von Kontrollen: Kontrollziel ist nicht, Fehler nach- und Schuld zuzuweisen. Kontrollziel ist, Fehler und Probleme kennenzulernen und gemeinsam mit den Betroffenen nach einer Verbesserung der Situation zu suchen. Grundlage der Kontrolle ist eine positive Fehlerkultur.
- Vertrauen: Die Führungskraft muss als Grundlage für die Kontrolle Vertrauen in die Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten haben. Andernfalls hätte sie die Beschäftigten von vornherein falsch eingesetzt und als Führungskraft zuvor einen fundamentalen Fehler gemacht. Kontrolle muss auf Vertrauen basieren, um gemeinsam mit den Beschäftigten Fehler und Schwachstellen zu suchen und Verbesserungen einzuleiten. Ohne gegenseitiges Vertrauen kann dies nicht zufriedenstellend gelingen.
- Kriterien der Kontrolle bekannt machen – noch besser gemeinsam vereinbaren: Allen Beteiligten sollte vorher bekannt sein, nach welchen Kriterien die Führungskraft die Prozesse und Produkte im Unternehmen kontrolliert. Ansonsten werden die Kontrollierten verunsichert und es entsteht der Eindruck von Willkür. Als besonders hilfreich hat sich erwiesen, die Kontrollkriterien gemeinsam zu entwickeln und zu vereinbaren. Die Beschäftigten wissen in der Regel sehr genau, welche Kriterien zur Kontrolle in ihrem Bereich sinnvoll sind und welche nicht.
- Kontrolle als Nachweis der Ernsthaftigkeit der vereinbarten Arbeitsaufgaben darstellen: Die Führungskraft sollte den Beschäftigten vermitteln, dass die Kontrolle die Ernsthaftigkeit der vereinbarten Arbeitsaufgaben deutlich macht. Wenn es egal wäre, welche Ergebnisse die Arbeit der Beschäftigten hat, wäre Kontrolle sinnlos und Verschwendung von Zeit und Ressourcen. Entsprechend könnte ohne Kontrolle der Eindruck entstehen, die Arbeit eines

Beschäftigten sei für das Ganze unwichtig. Kontrollen bestätigen den Beschäftigten die Qualität ihrer Arbeit und sie sind ein Anlass, gute Leistungen anzuerkennen und zu würdigen.

Im Folgenden sind die wichtigsten Hinweise, die Führungskräften die Kontrolle von Arbeitsaufgaben erleichtern können, zusammengefasst:

- Ziele, Kriterien für die Kontrolle und Kontrollgrößen klar festlegen
- Falls mit Kennzahlen gearbeitet wird, genau überlegen, welche Aussagekraft diese haben
- Ziele der Kontrollen und die Kontrollkriterien möglichst mit den Beschäftigten vereinbaren; Kontrollen sind grundsätzlich auch ein Anlass, besondere Leistungen der Beschäftigten festzustellen und explizit hervorzuheben und deutlich zu machen
- Kriterien für die Kontrolle, die Zeitpunkte und die Kontrollgrößen den Beschäftigten frühzeitig bekannt geben
- Kontrolle auf wesentliche Prozesse und Arbeitsergebnisse beschränken
- Pedanterie vermeiden, nur Fehler ansprechen, die Bedeutung für die Kriterien der Kontrolle und die Kontrollgrößen
- Kontrollen möglichst mit den Beschäftigten gemeinsam durchführen, um ihre Sichtweisen gleich mit einzubeziehen
- Ergebnisse der Kontrollen gemeinsam mit den Beschäftigten besprechen: nach Ursachen für Probleme suchen, Verbesserungsmaßnahmen festlegen und vereinbaren
- Kriterien für die Kontrolle und Kontrollgrößen regelmäßig an die Entwicklungen anpassen

### 2.2.6 Fazit Führungskompetenz

Führungskompetenz ist der entscheidende Faktor einer Personalpolitik, die die wesentlichen Anforderungen für Unternehmen erfüllt, die Auswirkungen des demografischen Wandels erfolgreich zu bewältigen und sie als Wettbewerbsvorteil zu nutzen. Zu den wesentlichen Anforderungen gehört eine systematische gute Personalführung, die auf folgende Aspekte zielt: Personalbindung, Personalaktivierung, Personalentwicklung, Personalgewinnung.

Wichtige Kriterien für Führungskompetenz sind:

- Sich so verhalten, dass Beschäftigte ihre Leistungen gerne einbringen
- Klare Orientierungen und Rahmenbedingungen vorgeben, um den größtmöglichen Handlungsspielraum zu ermöglichen
- Arbeitszufriedenheit fördern, damit die Prozesse lebendig bleiben und sich jeder gerne einbringt
- Nach vereinbarten Kriterien kontrollieren, um gemeinsam Prozesse zu verbessern, individuelle Leistungen festzustellen, hervorzuheben und zu loben

## 2.3 Zusammenfassendes Fazit für den INQA-Check „Personalführung“

Als Fazit lässt sich festhalten: Die neuen Anforderungen an die Arbeit sowie die Auswirkungen des demografischen Wandels erfordern eine neue Arbeits- und Vertrauenskultur in den Unternehmen, in der Wertschöpfung zunehmend über Wertschätzung sowie über innovatives Personal- und Organisationsmanagement realisiert wird. Die Bewältigung dieser Anforderungen erfordert von den Verantwortlichen in den Betrieben neue Sichtweisen und Einstellungen sowie neue Kompetenzen und Lernstrategien. Notwendig ist eine für viele Unternehmen immer noch neue Sicht auf die sinnstiftende und wertschöpfende Funktion der Arbeit.

Dies gilt trotz flacher Hierarchien und trotz der großen Nähe zwischen Unternehmensführung und Beschäftigten insbesondere auch für viele KMU. Andererseits belegen die Studien auch, dass gerade bei guten Mittelständlern (Hidden Champions) hilfreiche Praxisbeispiele zu finden sind, wie die neuen Anforderungen offensiv und erfolgreich bewältigt werden können (wenn auch hier die Unterschiede zwischen den Branchen beachtet werden müssen).

Aus den dargestellten Entwicklungen in Kapitel 2.1 und 2.2 ergeben sich für den INQA-Check „Personalführung“ folgende inhaltliche Rahmenbedingungen:

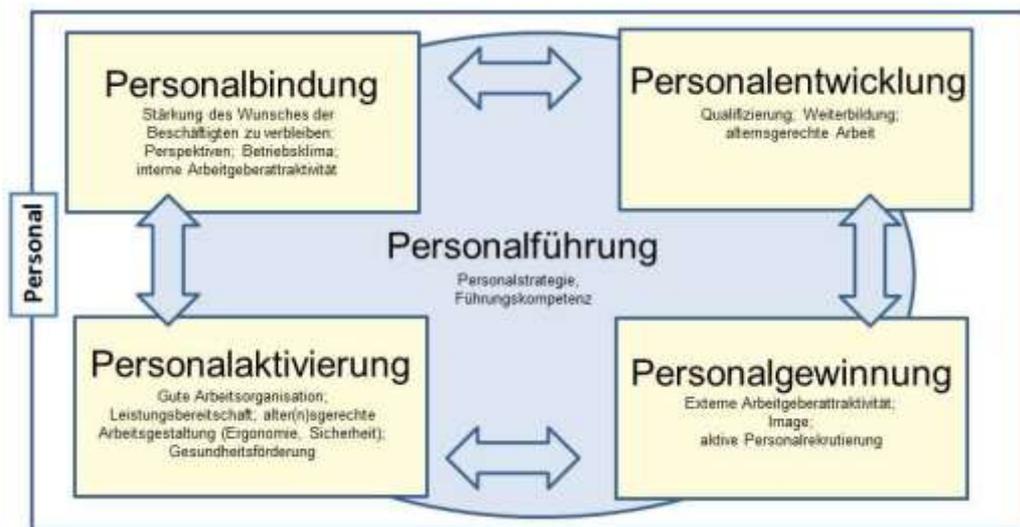


Abbildung 5

Personalführung mit einer systematischen Personalstrategie und fundierter Führungskompetenz gewinnen an Bedeutung. Personalführung muss unter den gegebenen Anforderungen folgende Bereiche systematisch bearbeiten:

- Personalbindung
- Personalentwicklung
- Personalaktivierung
- Personalgewinnung

### 3. Ausgangssituation für den INQA-Check „Personalführung“

In diesem Kapitel werden die Rahmenbedingungen skizziert, die im Projekt Demo-offensiv für die Entwicklung des INQA-Checks „Personalführung“ ermittelt wurden.

#### 3.1 Instrumenten-Dilemma

Das Problem bei der Bewältigung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt besteht für alle Akteure (in den Unternehmen sowie bei Intermediären und Dienstleistern) nicht darin, dass es keine Konzepte und Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels gibt. Im Gegenteil: Es wurden in den letzten Jahren viele konkrete Praxishilfen und -instrumente in Forschungsprojekten, aber auch von einzelnen Institutionen und Betrieben, entwickelt.<sup>8</sup> Auch INQA hat in einer Vielzahl von populären Publikationen die Probleme für die Akteure in der Arbeitswelt beschrieben und Hilfsmittel vorgestellt.<sup>9</sup>

Das Instrumenten-Dilemma beschreibt das Problem, dass Konzepte und Instrumente vorhanden sind, diese jedoch nicht die Zielgruppen, also vor allem die kleinen und mittelständischen Unternehmen, erreichen. Referenzinstrumente<sup>10</sup>, wie sie beispielsweise mit CASA-bauen oder dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ vorliegen, weisen den Weg aus diesem Dilemma. Dieser Lösungsweg sieht folgendermaßen aus:

- Es wird ein gemeinsames niederschwelliges Einstiegsinstrument von allen relevanten Partnern entwickelt.

<sup>8</sup> Vgl. u. a. Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung – BGI/GUV-I 7009 (DGUV Information 206-004) (2011): Die Mischung macht's: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit – Checklisten und Tipps für kleine Unternehmen, Berlin; ergo-online@: Demografie-Check, [www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de); Fürth, K.; Bach, A.; Dunczyk, H.; Ingenfeld, M.; Jasper, G.; Jürgenhake, U.; Rohwedder, A.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2007): Demografie-Check: von der Altersstrukturanalyse zum Masterplan Demografie, Dortmund; Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH): Kurz-Check „Ist Ihr Betrieb auf den demographischen Wandel vorbereitet“, [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de); Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.) (2001): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels, Stuttgart; INQA-Demographie: inqa-Demografie-check, [www.inqa-demographie-check.de/selbsttest.php](http://www.inqa-demographie-check.de/selbsttest.php); Sozialforschungsstelle Dortmund: Kurz-Check Diversity/Personelle Vielfalt, [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de); TBS NRW: DemografieKompass – betriebliche Altersstrukturanalyse; SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0, [www.demobib.de](http://www.demobib.de); Kay, R.; Kranzusch, P.; Suprinović, O. (2008): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels – Herausforderungen und Reaktionen, in: Institut für Mittelstands-forschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 183, Bonn.

<sup>9</sup> Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2006): Mehr Ältere in Beschäftigung, INQA-Bericht 18, Dortmund; Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2007): Demographie-Werkstatt Deutschland, INQA-Bericht Nr. 27, Dortmund; Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2008): Mit Erfahrung die Zukunft meistern, Dortmund; Initiative Neue Qualität des Bauens (INQA-Bauen): CASA-bauen, Dortmund; Offensive Mittelstand (Hrsg.) (2009): Check „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall“, Wiesbaden.

<sup>10</sup> Als Referenzinstrument ist ein ganz konkretes Praxisinstrument zu verstehen, auf das sich möglichst viele Akteure eines Handlungsfeldes gemeinsam geeinigt haben. Ein Referenzinstrument ist ein für ein Unternehmen ganz konkret anwendbarer Qualitätsstandard, in dem die gute Praxis des Handlungsfeldes beschrieben wird und mit dem das Unternehmen seine Potenziale überprüfen und gestalten kann. Referenzinstrumente weisen auch auf die bestehenden guten Praxisinstrumente der Akteure des Handlungsfeldes hin. Das Referenzinstrument ist also kein neues Instrument neben anderen, sondern ermöglicht allen Akteuren mit einem einheitlichen Instrument zu arbeiten und dann je nach Interesse auf die eigenen hinterlegten Instrumente zu stoßen.

- Die Vielzahl der vorhandenen Instrumente und Konzepte ist in diesem gemeinsamen Referenzinstrument hinterlegt.
- Es werden über bestehende Netzwerke, wie Offensive Mittelstand, Offensive Gutes Bauen oder auch über INQA generell, gemeinsame Transferstrukturen aufgebaut. Diese Transferstrukturen bestehen aus qualifizierten Beratern der einzelnen Beraterfelder, die mit dem gleichen niederschweligen Referenzinstrument arbeiten, und aus regionalen Netzwerken, in denen die Partner ihre Arbeiten in der Region besser abstimmen und koordinieren.

### 3.2 Inhalts-Dilemma

Nimmt man die KMU unter dem Gesichtspunkt des demografischen Wandels in den Fokus, so lässt sich auch ein Inhalts-Dilemma ausmachen, das gleichzeitig auf erhebliche Entwicklungspotenziale schließen lässt.

Das Inhalts-Dilemma zeigt sich vor allem darin, dass die bisherigen Ansätze und Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels für kleine Unternehmen fast ausschließlich aus der Perspektive des demografischen Wandels selbst entwickelt und angeboten wurden. Für die Verantwortlichen kleiner Unternehmen ist das Thema demografischer Wandel allerdings kein drängendes und aktuelles Alltagsproblem. Sie befassen sich vor allem damit, ihr Unternehmen erfolgreich am Markt zu platzieren.

Das Thema demografischer Wandel erleidet hier das gleiche „Schicksal“ wie viele andere Einzelthemen, beispielsweise Arbeitsschutz, Umweltschutz, Qualitätsmanagement, Risikomanagement: Die KMU-Unternehmer und -Führungskräfte wissen, dass es wichtig ist, haben aber andere Alltagsorgen. Da die meisten vorliegenden Lösungsansätze und Instrumente aus der Perspektive des demografischen Wandels formuliert sind, wird der Zielgruppe KMU-Unternehmer und -Führungskräfte die Bedeutung des Themas für ihr Alltagshandeln nicht bewusst. Das Thema erscheint als ein Zusatzthema. Die Potenziale des Themas für ihre Abläufe werden nicht sichtbar.

Mit dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ hat die Offensive Mittelstand ein Referenzinstrument vorgelegt, das Spezialthemen wie Arbeitsschutz, Qualitätsmanagement und eben auch Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels integrativ behandelt. Im INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ ist das oben beschriebene Inhalts-Dilemma überwunden. Der Check führt zum Thema demografischer Wandel hin über ein neues Wertesystem zur Führungskultur, über eine integrierte Personalentwicklung, über eine offensive Imagebildung des Unternehmens sowie über ein neues Grundverständnis zur sinnstiftenden und wertschöpfenden Funktion der Arbeit.

Mit dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ gibt es also ein geeignetes Referenzinstrument für kleine und mittelständische Unternehmen, das einen Einstieg

in die Maßnahmen zur Bewältigung und zur Nutzung der Potenziale des demografischen Wandels erlaubt. Mit dem Check kann ein kleines Unternehmen mit Maßnahmen zum demografischen Wandel einen Wettbewerbsvorteil erzielen.

Der INQA-Check „Personalführung“ soll als Referenzprodukt zu einem neuen Wertesystem „Führungskultur“, das den Ansatz des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand“ vertieft, den Zugang zum Thema demografischer Wandel für kleine Unternehmen erleichtern. Dieses Instrument soll es den Unternehmern ermöglichen, die Potenziale des Themas Demografie intensiver zu nutzen, und es führt als Referenzprodukt zu den weiteren bestehenden Angeboten der Demografie-Dienstleister hin.

### 3.3 Transfer-Dilemma

Das Transfer-Dilemma besteht darin, dass die vielen Anbieter von Dienstleistungen und Akteure im Feld des demografischen Wandels oft isoliert voneinander agieren und sich teilweise ihrer Beiträge zur Bewältigung demografischer Problemstellungen gar nicht bewusst sind<sup>11</sup>. Es besteht sogar die Gefahr, dass beispielsweise INQA-Branchen und -Themen-Netzwerke sowie INQA-Demographie-Netzwerke (unter anderem Demographie Netzwerk e. V. – ddn, regionale Netzwerke; INQA-Demographie; DEx e. V.) unabhängig voneinander arbeiten und gleichzeitig Demografie-Themen aufgreifen. Das bedeutet einerseits einen erheblichen Wirkungsverlust der Ressourcen und ist zum anderen für die Unternehmer und Akteure in den Betrieben verwirrend.

Hinzu kommt, dass es viele Akteure außerhalb des INQA-Zusammenhangs gibt, die das Thema Demografie ebenfalls aufgreifen<sup>12</sup>. Zudem gibt es eine große Anzahl von Akteuren, beispielsweise im Bereich der Kammer- und Verbandsberater, der Unternehmens- und Personalberater oder Berater aus dem Bereich der Prävention, die das Thema Demografie noch gar nicht oder kaum im Fokus haben, die allerdings von ihrem originärem Ansatz her dafür prädestiniert sind, es aufzugreifen.

Das Transfer-Dilemma zum Thema demografischer Wandel zeigt sich also darin, dass

- die Akteure, die das Thema aufgreifen, viele Synergien und Möglichkeiten der Kooperation verschenken und
- es viele Akteure im Transferfeld gibt, die für das Thema noch gewonnen werden könnten, weil es organisch in ihr Dienstleistungsangebot passen würde.

---

<sup>11</sup> Cernavin, O.; Ebert, B.; Keller, S. (2013): Prävention und demografischer Wandel. Berater- und Unternehmerbefragung zum Thema demografischer Wandel und zum Beratungsbedarf in den Unternehmen, Wiesbaden

<sup>12</sup> Vgl. u. a. Unternehmens- und Personalberater; Länderinitiativen; BMBF ([www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)); Bertelsmann Stiftung ([www.demographiemonitor.de](http://www.demographiemonitor.de))

Das Transfer-Dilemma trifft vor allem kleine und mittelständische Unternehmen, da gerade sie zum Thema Potenzialnutzung des demografischen Wandels Unterstützung und Anregungen benötigen.

Dieses Dilemma ist – wie schon beim Instrumenten-Dilemma beschrieben – dadurch zu mildern, dass der INQA-Check „Personalführung“ als gemeinsames Instrument Basis wird für Akteursallianzen, die ebenfalls mit einem solchen Instrument eher möglich sind.

Die Notwendigkeit der Zusammenarbeit wird durch Studien belegt<sup>13</sup>, die zeigen, dass Unternehmen – und hier vor allem die kleinen und mittelständischen Betriebe – ein unterstützendes Umfeld benötigen, um die neuen Anforderungen umsetzen zu können. Hier sind vor allem die Branchenverbände und -institutionen, Dienstleister der Unternehmen und Intermediäre gefordert, eine neue Branchenkultur zu entwickeln, die es den Akteuren in den Unternehmen erleichtert, die Anforderungen des demografischen Wandels zu bewältigen und eine neue Arbeitskultur entwickeln zu können. Hierzu sind auch neue Formen der Unterstützung in Kooperationen, strategischen Allianzen und Netzwerken erforderlich. Gute Beispiele, wie dies geschehen kann, gibt es bei der Offensive Mittelstand, in regionalen Demografie-Netzwerken oder bei der Offensive Gutes Bauen. Hier hat der INQA-Check „Personalführung“ aktivierende und unterstützende Funktion.

---

<sup>13</sup> Cernavin, O.: Erfolgreiche Beratung. Strategische Wirkfaktoren und Service Engineering – am Beispiel der betrieblichen Präventionsberater, München, Mering 2010; Cernavin, O.; Ebert, B.; Keller, S. (2013): Prävention und demografischer Wandel. Berater- und Unternehmerbefragung zum Thema demografischer Wandel und zum Beratungsbedarf in den Unternehmen, Wiesbaden

## 4. Die Aufgabenbereiche von Demo-offensiv

Das Projekt „Demo-offensiv – Demografischen Wandel offensiv für den Mittelstand nutzen“ hatte drei wesentliche Ziele:

### Entwicklung eines Referenzprodukts „Führungskultur/Personalführung“

Es wurde ein Referenzprodukt entwickelt, das es KMU-Unternehmern und -Führungskräften ermöglicht, den Ansatz des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand“ zur Nutzung der Potenziale des Themas demografischer Wandel zu vertiefen. Dieses Instrument führt zu den bestehenden Angeboten und Werkzeugen zum Thema demografischer Wandel hin (diese Angebote sind wie bei anderen Referenzinstrumenten hinterlegt). Das Referenzprodukt wurde von den Antragstellern und den Valuepartnern mit allen Partnern der Offensive Mittelstand entwickelt sowie mit dem DEx e. V. und den Demografie-Netzwerken abgestimmt. Es ist somit kein weiteres Instrument zum Thema Demografie, sondern ein gemeinsamer Qualitätsstandard für kleine Unternehmen, der zu den bestehenden Angeboten hinführt und sie systematisiert und bündelt. Das Referenzprodukt vertieft auch den inhaltlichen Ansatz des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand“, das Thema Demografie über ein neues Wertesystem zur Führungskultur, über eine integrierte Personalentwicklung, über eine offensive Imagebildung des Unternehmens sowie über ein neues Grundverständnis zur sinnstiftenden und wertschöpfenden Funktion der Arbeit zu vermitteln.

Dieses Instrument hat folgende Funktionen für die KMU-Unternehmer und -Führungskräfte:

- Es ermöglicht einen Zugang zum Thema demografischer Wandel über die Themen neue Führungskultur, gezielte Personalentwicklung und aktive Imagebildung – also über Alltagsthemen des Unternehmens.
- Es ermöglicht einen vertiefenden Einstieg zum betrieblichen Handlungsfeld, offensive Potenzialnutzung und Generierung von Wettbewerbsvorteilen über das Thema demografischer Wandel.
- Als Referenzinstrument ermöglicht es KMU den Zugang zu den bestehenden Angeboten und Praxishilfen der Partner der Offensive Mittelstand sowie zu weiteren Netzwerken und Partnerangeboten im Handlungsfeld der Demografie-Anbieter.

### Operative Integration des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand“ und des Referenzprodukts „Führungskultur“ als Demografie-Potenzial-Instrument für KMU in die bestehenden Transferstrukturen

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ und das Referenzprodukt „Personalführung“ wurden als ein Instrument zur Potenzialanalyse und Potenzialnutzung des Themas demografischer Wandel für kleine und mittelständische Unternehmen in

die bestehenden Transferstrukturen integriert. Dies hat vor allem folgende Funktionen:

- Es schafft ein gemeinsames Einstiegsinstrument für unterschiedliche Partner.
- Es verbindet die bestehenden Initiativen zum Thema Demografie und fördert Synergien, Kooperationen und strategische Allianzen.
- Es führt neue Partner aus den bestehenden Netzwerken zum Thema Demografie und gibt ihnen ein Handlungsinstrument in die Hand.

#### Beginn und Evaluation der Umsetzung des Referenzprodukts „Führungskultur“

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ und das Referenzprodukt „Führungskultur“ wurden in den Alltagshandlungsmustern der oben aufgeführten Partner umgesetzt. Die Erfahrungen bei der Umsetzung wurden im Projekt evaluiert.

Die Umsetzung dieser Ziele erfolgte über folgende Arbeitspakete:

- Arbeitspaket 1: Referenzprodukt erstellen
- Arbeitspaket 2: Abstimmung andere Demografie-Netzwerke und andere Partner
- Arbeitspaket 3: Abstimmung Offensive Mittelstand (OM) und Beschluss
- Arbeitspaket 4: Integration Ausbildung Berater Offensive Mittelstand
- Arbeitspaket 5: Modelle zur Integration in bestehende andere Netzwerke
- Arbeitspaket 6: Erarbeitung von Hilfsmitteln für andere Netzwerke
- Arbeitspaket 7: Unterstützung der Umsetzung bei OM-Partnern und anderen
- Arbeitspaket 8: Evaluation der Umsetzung
- Arbeitspaket 9: Optimierung des Referenzprodukts und der Hilfsmitteln
- Arbeitspaket 10: Öffentlichkeitsarbeit

Die Umsetzung dieser Arbeitspakete im Projekt Demo-offensiv wird im Folgenden beschrieben.

## 4.1 Referenzprodukt erstellen

Am 14. Juni 2011 fand in Wiesbaden der KICK-OFF-Workshop mit Vertretern der Kernpartner des Projektes statt. Auf diesem Workshop wurden die Grundstruktur des Referenzinstrumentes sowie die Beteiligung weiterer Partner an der Erstellung des Projektes besprochen. Folgende grundlegende Struktur wurde festgelegt:

- Werte des Umgangs miteinander klären und weiterentwickeln
- Selbstbild und Rolle als Führungskraft
- Eigene Stärken und Schwächen als Führungskraft
- Vielfalt unterschiedlicher Persönlichkeiten
- Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten
- Umgang mit Personal
- Kommunikation
- Personalbindung
- Personalentwicklung
- Personalgewinnung

Danach haben die Partner jeweils zwei Themen inhaltlich-textlich umgesetzt. Diese ersten Textfassungen wurden Mitte August 2011 an alle anderen Partner des Workshops versendet.

Am 8. September 2011 fand ein zweiter Workshop mit den Kernpartnern statt, auf dem die ersten Textfassungen besprochen wurden. Es wurde ein gemeinsames Grundkonzept für alle Themen entwickelt. Dieses gemeinsame Grundkonzept wurde für alle Themen bis Mitte November 2011 von allen Projektpartnern für ihre Themen umgesetzt.

Am 17./18. November 2011 fand ein weiterer Workshop statt, auf dem weitere Themen des Checks von den Projektpartnern gemeinsam mit Teilnehmern der BAuA, des BMAS sowie der BG RCI erarbeitet wurden.

Am 11. und 12. Januar 2012 wurde in Wiesbaden ein Workshop veranstaltet, auf dem eine erste Fassung des Checks von den Projektpartnern gemeinsam mit Teilnehmern der BAuA, des BMAS, des DEx sowie der BG RCI fertiggestellt wurde. In der Zwischenzeit wurden die einzelnen Themen jeweils von einzelnen Projektteilnehmern inhaltlich recherchiert und erarbeitet beziehungsweise weiterbearbeitet.

2012 wurde das Referenzinstrument „INQA-Check Personalführung“ intensiv weiter abgestimmt und weiterentwickelt. In diesem Zeitraum wurden insgesamt acht weitere Textfassungen erstellt.

## 4.2 Abstimmung mit anderen Demografie-Netzwerken und Partnern

Die Textfassung des INQA-Checks „Personalführung“ wurde mit weiteren Partnern abgestimmt, die nicht der Offensive Mittelstand angehören. Es fanden folgende Abstimmungen statt:

- Themeninitiativkreis (TIK) "30-40-50plus – Älterwerden in Beschäftigung"/INQA-Demographie:
  - Mit dem Themeninitiativkreis (TIK) "30-40-50plus – Älterwerden in Beschäftigung" sprach BC Forschung am 27. Juli 2011 in Essen. Es wurde eine enge Kooperation bei der Erstellung des Instrumentes vereinbart. Auch die BAuA hat hier unterstützend gewirkt.
  - BC Forschung stellte die Konzeption des INQA-Checks „Personalführung“ auf dem Treffen des Themeninitiativkreises (TIK) "30-40-50plus – Älterwerden in Beschäftigung" am 19. Dezember 2011 in Berlin vor. Es wurde eine intensive Kooperation bei der Erstellung des Checks vereinbart.
- TOP-JOB:

Am 29. Juli 2011 fand ein Gespräch (Sieker – BMAS/Cernavin – BC Forschung) mit TOP-JOB in Mainz statt, in dem ebenfalls eine enge Zusammenarbeit in der Entwicklung des Instrumentes vereinbart wurde.
- DEx:
  - Auf dem Netzwerktreffen der GSUB sowie in einem Gespräch zwischen dem DEx und der Offensive Mittelstand (Cernavin/Sieker) in Hagen wurde vereinbart, dass das DEx sich aktiv an der Entwicklung des Projektes beteiligt. Das DEx wurde Partner und Kerninstitution der Offensive Mittelstand für den Bereich der Demografie-Berater.
  - Vertreter des DEx haben am 11. und 12. Januar 2012 in Wiesbaden bei der Erstellung des Instrumentes mitgearbeitet.
  - Das DEx versendete den ersten Textentwurf an seine rund 160 Demografie-Berater und bat um Rückmeldung.
  - Das DEx wurde als Kerninstitution zur Ausbildung der DEx-Berater zu Offensive-Mittelstands-Berater von der Offensive Mittelstand anerkannt. Diese Integration ist ein Ergebnis des Projektes.
  - Am 4. Juni 2012 fand in Hagen ein Seminar zur Ausbildung von Dozenten der Kerninstitution DEx durch BC Forschung statt. Hier wurden die Voraussetzungen geschaffen, damit die Berater den INQA-Check „Personalführung“ einsetzen können.
- ddn:

Das itb sprach auf der Personalmesse in Köln mit Mitgliedern des ddn und stellte ihnen die Offensive Mittelstand, die bereits vorhandenen Produkte und

das neue Projekt vor. BC Forschung sprach mit der Leitung des ddn über eine engere Zusammenarbeit.

- Personalverbände:

Im Januar und Februar 2012 gab es Gespräche mit einzelnen Personalverbänden über die Einbindung in den Checks, die jedoch zu keinen konkreten Ergebnissen geführt haben.

Die inhaltlichen Abstimmungen mit INQA-Demographie und dem ddn waren im Frühjahr 2012 weitestgehend abgeschlossen.

Im Jahr 2012 und 2013 standen vor allem die Abstimmungen mit weiteren Partnern im Mittelpunkt. Dabei wurde der INQA-Check „Personalführung“ genutzt, um mit Partnern weiterer Handlungsfelder ins Gespräch zu kommen. Derartige Gespräche sind oft nicht mit umgehendem Erfolg verbunden, da die Verbände und Institutionen erst intern Kommunikationsprozesse in Gang setzen müssen, über die der Nutzen der Instrumente der Offensive und der Transferstrukturen erst nach und nach erkannt wird. Der INQA-Check „Personalführung“ ist aber ein hervorragendes Instrument, um einen Anlass zu haben, diese Partner anzusprechen und für die Offensive sowie für INQA zu interessieren und langfristig zu gewinnen und zu binden. Gleichzeitig sind immer auch kurzfristige Ergebnisse in diesen Gesprächen für eine Qualitätsverbesserung des Checks zu erzielen, da mit jeder neuen Perspektive eines neuen Handlungsfeldes das Instrument weiterentwickelt wird.

Folgende Gespräche fanden im Berichtszeitraum statt:

- Am 28. Februar 2012 fand in Kempten eine Veranstaltung der Kerninstitution „beraternetzwerk.de“ der Offensive Mittelstand statt, auf der 15 Unternehmer anwesend waren. Das IfM Bonn stellte den „INQA-Unternehmenscheck“ und den INQA-Check „Personalführung“ vor. In der Diskussion gab es einige inhaltliche Anregungen von den Unternehmen, die in den Entwicklungsprozess eingearbeitet wurden.
- Am 13. März 2012 fand in Münster ein Vortrag von Dr. Icks vom IfM Bonn auf einer Veranstaltung der Wirtschaftsförderung Münster statt. An der Veranstaltung nahmen rund 100 Unternehmer teil. In der Diskussion gaben die Unternehmen einige Hinweise zur Weiterentwicklung des Checks.
- Am 27. März 2012 fand eine Veranstaltung der Wirtschaftsförderung Heinsberg mit 50 Unternehmern statt. Dr. Icks vom IfM Bonn stellte den Check vor und es wurden intensiv Änderungs- und Einsatzfragen diskutiert, die entsprechend in den Entwicklungsprozess des Checks einfließen.
- Am 10. Mai 2012 fand in Hamburg ein Gespräch mit Vertretern der VBG und von Sportverbänden statt, in dem ein wesentlicher Punkt der INQA-Check „Personalführung“ war. Es ging darum zu überlegen, inwieweit der Check auch für größere Sportvereine von Interesse sein könnte. Am 26. Juni 2012 gab es mit dem Kreis ein weiteres Gespräch in Hamburg.

- Am 5. Mai 2012 beteiligte sich BC Forschung an der Arbeitsgruppe der VBG, die eine große Rücken-Kampagne der VBG vorbereitete. Da Rückenprobleme zum großen Teil auf Stress und Führungsverhalten beruht, wurde überlegt, inwieweit der INQA-Check „Personalführung“ in diese Kampagne integriert werden kann. Bei diesen Diskussionen wurden auch inhaltliche Anregungen zur Entwicklung des Checks diskutiert.
- Am 24. Mai 2012 traf sich in Hamburg eine Arbeitsgruppe mit dem Deutschen Tierschutzbund und der BC Forschung zur Entwicklung eines Branchenleitfadens für Tierheime. In diesem Leitfaden geht es um die Prozesse und die Organisation von Tierheimen. Der INQA-Check „Personalführung“ sollte in das Instrumentarium des Branchenleitfadens aufgenommen werden. Am 8. und 9. August 2012 traf sich die Arbeitsgruppe in Hamburg ein weiteres Mal. Der INQA-Check „Personalführung“ wurde den Leitfaden integriert.
- Am 29. und 30. Mai 2012 traf sich in Berlin eine Arbeitsgruppe Bildungseinrichtungen gemeinsam mit BC Forschung, die einen Leitfaden für die Organisation in Bildungseinrichtungen entwickelt. Auch hier wurde vereinbart, den INQA-Check „Personalführung“ in den Leitfaden zu integrieren.
- Am 13. Juni 2012 stellte das itb Demo-offensiv beim Beirat des itb 20 Hauptgeschäftsführern von Kammern vor. Die Hauptgeschäftsführer gaben einige Hinweise für die Weiterentwicklung des Checks.
- Am 25. Juli 2012 traf sich in Hamburg eine Arbeitsgruppe der VBG mit BC Forschung und Vertretern aus der Evangelischen Kirche und aus Bistümern, um über einen Branchenleitfaden Kirchen zu beraten. Auch hier wurde überlegt, inwieweit der INQA-Check „Personalführung“ Bestandteil des Leitfadens werden kann. Hier ist es allerdings kompliziert, da Kirchenvorstände zwar Unternehmerfunktion ausüben, aber durch die ehrenamtliche Tätigkeit anderen Handlungsbedingungen unterliegen als kleine Unternehmen.
- Am 27. Juli 2012 hielt das IfM Bonn einen Vortrag über den Check in Barleben (Magdeburg) bei einem Unternehmerfrühstück mit 25 Unternehmen. In der anschließenden Diskussion gaben die Unternehmer eine Reihe von hilfreichen Hinweisen zur Weiterentwicklung des Checks.
- Vom 20. bis 22. August 2012 traf sich die Arbeitsgruppe Gefährdungsbeurteilung der BG BAU gemeinsam mit BC Forschung zur Weiterentwicklung der Gefährdungsbeurteilung der BG BAU. Die BG BAU hatte durch die komplette Integration von CASA-bauen in die Gefährdungsbeurteilung bereits einen Schritt in Richtung Integration systematischer Managementprozesse getan. Es gab grundsätzliche Bereitschaft, den INQA-Check „Personalführung“ in die Gefährdungsbeurteilung zu integrieren, allerdings sind die geforderten inhaltlichen Änderungen problematisch und passen teilweise mit den Forderungen anderer Handlungsfelder schwer zusammen. Hier waren weitere Diskussionen erforderlich, allerdings ist der Ansatz, den Check in die Gefährdungsbeurteilung zu integrieren, außerordentlich interessant, da er weitreichende Transfermöglichkeiten eröffnet. Aus diesem Grund lohnt es sich, noch weiter an der Integration zu arbeiten.

- Am 23. August 2012 führte BC Forschung mit der Geschäftsführung der Messe Düsseldorf und mit der Leitung der Arbeitsschutz + Arbeitsmedizin (der weltweit größten Messe zum Arbeitsschutz) ein Gespräch, in dem auch die Offensive Mittelstand und die Instrumente „INQA-Unternehmenscheck“ sowie vor allem der INQA-Check „Personalführung“ vorgestellt und besprochen wurden. Zum einen gab die Messe noch einige inhaltliche Hinweise, welche Inhalte aus ihrer Sicht interessant wären. Zum anderen wurde überlegt, wie der Check in die Messeaktivitäten integriert werden kann.
- Am 19. September 2012 fand beim BMAS in Berlin ein Gespräch zwischen Herrn Ehnes und Herrn Cernavin mit Herrn Sattelberger, INQA-Themenpate für das Thema Personalführung, sowie Herrn Villwock und anderen BMAS-Vertretern statt. Herr Sattelberger hatte sich intensiv mit dem Check befasst und eine Reihe von inhaltlichen Anmerkungen. Diese Hinweise wurden weitgehend berücksichtigt. Es wurde vereinbart, dass der INQA-Check „Personalführung“ als zentrales Instrument für die INQA-Themensäule Personalführung von Herrn Sattelberger genutzt werden sollte.
- Am 12. Oktober 2012 hielt Frau Stetter vom itb einen Vortrag über den Check bei der Aus- und Weiterbildungsbörse in Garbsen vor 30 Unternehmern und Meisterschülern. Die Unternehmer gaben praktische Hinweise zur Streichung von Inhalten und zu fehlenden Aspekten.
- AS(S) Unternehmensberatung stellte den Check in 14 Unternehmen im Raum Hamburg und Schleswig-Holstein vor und führte Unternehmergegespräche. Die Ergebnisse dieser Besprechungen sowie die Wünsche und Vorstellungen der Unternehmer wurden entsprechend eingearbeitet.

### 4.3 Abstimmung mit Partnern der Offensive Mittelstand (OM) und Beschluss auf dem Plenum

Die Partner der Offensive Mittelstand wurden intensiv auf mehreren Ebenen über das Projekt in die Erstellung des Referenzinstrumentes eingebunden. Dies geschah über folgende Aktivitäten:

- BC Forschung, itb und IfM Bonn stellten das Projekt auf dem Treffen des Leitungskreises am 9. September 2011 in Eschborn vor.
- Auf einem Workshop der AG Transfer der Offensive Mittelstand am 10. November 2011 in Eschborn wurde das Projekt von BC Forschung, itb und IfM Bonn umfassend vorgestellt.
- Das Projekt wurde auf dem Plenum der Offensive Mittelstand am 24. November 2011 in Berlin kurz (aus Zeitnot) behandelt.
- Der Check wurde in einer ersten Textfassung auf dem Workshop der AG Transfer der Offensive Mittelstand am 31. Januar 2012 in Bonn von BC, itb und IfM Bonn vorgestellt. Es wurde ein Verfahren festgelegt, wie der Text in der Offensive diskutiert werden sollte.
- Auf einem Workshop der AG Transfer der Offensive Mittelstand am 25. April 2012 in Bonn wurde der Text des INQA-Checks „Personalführung“ diskutiert. Es wurde festgelegt, Workshops ausschließlich zum Thema INQA-Check „Personalführung“ durchzuführen.
- Auf dem Plenum der Offensive Mittelstand am 22. Mai 2012 in Berlin wurde der Check umfassend vorgestellt und als Textfassung verteilt. Die Geschäftsstelle der Offensive Mittelstand mailte die Textversion des INQA-Checks „Personalführung“ direkt nach dem Plenum an alle rund 140 Partner der Offensive Mittelstand und bat um aktive Korrektur, Änderungen und Anregungen.
- In der Zeit von Januar bis Mai 2012 gingen von 23 Partnern der Offensive Mittelstand teilweise umfassende Korrekturen, Änderungswünsche und Anregungen ein.
- BC Forschung erstellte eine neue Textfassung 3 des INQA-Checks „Personalführung“, die auf dem Projekt-Workshop am 11. Juni 2012 in Hannover-Langenhagen von den Projektpartnern inhaltlich besprochen wurde.
- Die Valuepartner AS(S) Unternehmensberatung, BKK-Akademie und BG RCI erprobten die ersten Textfassungen in ihren Handlungsbereichen. Alle drei Valuepartner sind aktive Offensive Mittelstands-Partner.
- Es wurde ein Workshop zum INQA-Check „Personalführung“ der AG Transfer der Offensive Mittelstand am 2. Juli 2012 in Langenhagen durchgeführt.

- Am 17. August 2012 wurde ein Workshop der AG Personalführung der Offensive Mittelstand in Wiesbaden durchgeführt, auf dem die Texte weiter besprochen wurden.
- Am 27. August 2012 wurde ein Workshop der AG Transfer der Offensive Mittelstand zum INQA-Check „Personalführung“ im BMAS in Bonn durchgeführt.
- Am 30. Oktober 2012 fand der Abschlussworkshop der AG Personalführung statt, in dem die abschließende Fassung für das Plenum erarbeitet wurde.

In der Fassung, die am 30. Oktober 2012 erstellt wurde, wurden alle Änderungswünsche der Partner und alle Änderungen und Entwicklungen, die sich in den Diskussionen der einzelnen Workshops ergeben haben, eingearbeitet. Diese Fassung wurde am 31. Oktober 2012 noch einmal an Herrn Sattelberger, Themenbotschafter von INQA, versendet, um auch ihm abschließend die Möglichkeit zu geben, Änderungen einzufügen und anzuregen.

Diese Fassung wurde in der ersten Novemberwoche auch an alle Partner der Offensive Mittelstand geschickt, damit sie sich über den aktuellen Stand informieren und abschließend Änderungswünsche einbringen konnten. Acht weitere Partner haben von dieser Möglichkeit Gebrauch gemacht. Die Fassung wurde am 11. Dezember 2012 auf dem Plenum in Berlin verabschiedet. Im Protokoll des Plenums der Offensive Mittelstand heißt es:

*„Der neue INQA-Check ‚Personalführung‘ wird vorgestellt und zur abschließenden Diskussion und Verabschiedung ins Plenum gegeben.*

*Allgemeine Anmerkungen:*

- *Die Einleitung noch ändern.*
- *Die Hauptzielgruppe – Unternehmen mit weniger als 25 Mitarbeitern – soll nicht auftauchen, um nicht vorzeitig Unternehmen auszuschließen.*

*Erfahrungen aus der Praxis sollen gesammelt werden, um später bei einer 2. Auflage mit einzufließen.*

*Ende Mai 2013 steht der Check auch online zur Verfügung.*

*Anschließend werden Verknüpfungen der Checks an den entsprechenden Überschneidungsstellen geschaffen.*

*Das Plenum beschließt den INQA-Check ‚Personalführung‘ einstimmig. Die angeführten Änderungen werden eingearbeitet.“*

Auf dieser Grundlage wurde mit dem Layout und der Programmierung des Online-Tools und der APP begonnen beziehungsweise weiter fortgefahren. An dem Softwaretool wurde bereits seit November 2012 gearbeitet.

Das Layout und ein erster Druck waren Mitte Februar 2013 fertig – **siehe Anlage 1**.

Mit den ersten Layout-Entwürfen wurden in Unternehmen von Projektpartnern und Beratern der Offensive Mittelstand erste Praxistests durchgeführt. Das Ergebnis war, dass die einzelnen Checkpunkte zu lang waren. Nach dem ersten Layout-Entwurf kam diese Kritik auch von Projektpartnern und aus dem Leitungskreis.

Im Projekt-Workshop am 6. März 2013 in Langenhagen wurde der verabschiedete Text von den Projektpartnern und weiteren Partnern der Offensive Mittelstand in elf Themen aufgeteilt, sodass kein Thema mehr als zwei Seiten umfasst. Diese Grundlinie wurde auch noch einmal für alle Instrumente der Offensive Mittelstand als Standard festgelegt.

Die Grundthemen des Checks lauteten jetzt bei identischem Inhalt:

- 1: Personalplanung
- 2: Personalentwicklung
- 3: Personalgewinnung
- 4: Motivierende Personalmaßnahmen
- 5: Gutes Betriebsklima
- 6: Interne Kommunikation als Führungsaufgabe
- 7: Vielfalt unterschiedlicher Menschen gezielt einsetzen
- 8: Arbeitgeberattraktivität
- 9: Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten
- 10: Werte und Prinzipien klären und vermitteln
- 11: Die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft kennen

Das Layout wurde entsprechend der Ergebnisse vollständig überarbeitet. Am 15. März 2013 wurde dieses Layout dem Leitungskreis der Offensive Mittelstand und den Projektpartnern zur Abstimmung vorgelegt – **siehe Anlage 2**. Diese Änderungen flossen auch in die Arbeiten zum Software-Tool für die Online-Anwendung und die APP ein, die entsprechend strukturell geändert werden mussten.

Am 21. März 2013 stellten Kristina Mangold (itb) und Stefan Keller (BC Forschung) den neuen Check auf dem Projekttreffen der GSUB in einem Workshop vor – **siehe Anlage 3**. Oliver Villwock vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) bat hierauf Kristina Mangold und Oleg Cernavin, den Check „Personalführung“ in INQA-Check „Personalführung“ umzubenennen. Dies wurde zugesagt. Daraufhin wurde das Layout noch einmal geändert und komplett begrifflich überarbeitet. Das Layout wurde dann auch mit der INQA-Geschäftsstelle abgestimmt – **siehe Anlage 4**.

Diese Änderungen wurden auch an die Programmierer des Software-Tools weitergegeben, damit auch dort die Gestaltung geändert werden konnte. Eine erste komplette Beta-1-Version des Online-Tools wurde vorgestellt und korrigiert.

#### 4.4 Integration in die Ausbildung der „Berater Offensive Mittelstand“

BC Forschung, itb und IfM Bonn entwickelten im Juni und Juli 2012 gemeinsam ein Konzept, wie der INQA-Check „Personalführung“ in die Ausbildung der „Berater Offensive Mittelstand“ integriert werden konnte.

Dieses Konzept wurde inhaltlich umgesetzt. Im August und September 2012 wurde eine 28-seitige Anleitung für die Beraterausbildung mit integriertem INQA-Check „Personalführung“ erstellt – **Anlage 5**. Es wurde zusätzlich ein Foliensatz erstellt, mit dem der Check in die Beratung integriert werden kann – **Anlage 6**.

Am 10. September 2012 führte das itb eine Schulung bei der Handwerkskammer Stuttgart durch, an der 15 Berater teilnahmen. Hier wurden auch die Konzepte und die ersten Foliensätze erprobt.

Die BG RCI stellte den Check auf vier Wochenseminaren mit Aufsichtspersonen in Dresden im Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG) der Unfallversicherungsträger vor. In diesen Seminaren werden die Aufsichtspersonen zu Beratern der Offensive Mittelstand ausgebildet. Der Check wurde auf unterschiedliche Art in die einzelnen Themen eingebaut, um zu erproben, auf welche Art der Check in die Beraterausbildung zu integrieren ist. Den gleichen Test hat die BKK-Akademie in zwei Seminaren mit Gesundheitsberatern durchgeführt. Die BKK-Akademie und das Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG) sind Kerninstitutionen der Offensive Mittelstand und führen somit die Qualifizierung zu „Beratern der Offensive Mittelstand“ in ihrem Handlungsbereich durch.

Die BG RCI führte zusätzlich einen Workshop mit Sicherheitsfachkräften in Damp durch, in dem mit den SIFAS der Check angesprochen und diskutiert wurde.

Die schon fertigen Unterlagen zur Integration des INQA-Checks „Personalführung“ wurden Mitte 2013 komplett überarbeitet (Namen, Abbildungen usw.).

Die im Antrag beschriebenen Lernmedien für die Bereiche Unternehmerverbände sowie Innungen und Kammern liegen vor. Dabei handelt es sich um das im Kapitel 4.6 beschriebene Unternehmerseminar zum INQA-Check „Personalführung“. Dieses Unternehmerseminar wird von Unternehmerverbänden sowie Innungen und Kammern eingesetzt.

Es hat sich beim INQA-Unternehmenscheck bewährt, diese Form der Ausbildung zu wählen, da so die Unternehmen, vor allem die kleinen Unternehmen, am besten über die Strukturen unserer Partner erreicht werden. Diese Form ermöglicht es auch, dass die Unternehmerverbände sowie Innungen und Kammern die Unterlagen in ihre bestehenden Qualifizierungsmaßnahmen integrieren.

Im Folgenden ist die Liste der Workshops und Seminare aufgeführt, die Kerninstitutionen und Partner der Offensive Mittelstand sowie weitere Interessierte zum INQA-Check „Personalführung“ durchgeführt haben:

- 27. November 2012: Netzwerk RheinRuhr in Dortmund

- 5. Dezember 2012: Beratertag der BAuA – zwei Workshops zum Thema INQA-Unternehmenscheck und INQA-Check „Personalführung“
- 10. Dezember 2012: Projekt-Workshop zum INQA-Check „Personalführung“ in Berlin beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) mit Partnern der Offensive Mittelstand
- 14. Dezember 2012: Erfahrungsaustausch der Berater der Offensive Mittelstand in Mönchengladbach
- 31. Januar 2013: Arbeitsgruppe Transfer der Offensive Mittelstand in Bonn
- 7. Februar 2013: Workshop der VBG in Hamburg zum INQA-Unternehmenscheck und INQA-Check „Personalführung“
- 11. Februar 2013: Workshop bei der Agentur für Arbeit in Nürnberg zum INQA-Unternehmenscheck und INQA-Check „Personalführung“
- 6. März 2013: Projekt-Workshop zum INQA-Check „Personalführung“ in Langenhagen mit Partnern der Offensive Mittelstand
- 22. März 2013: Netzwerktreffen von INQA – Vorstellung des INQA-Checks „Personalführung“
- 9. April 2013: Erfahrungsaustausch der Offensive Mittelstand-Berater mit Vorstellung des INQA-Checks „Personalführung“
- 11. April 2013: CASA-bauen-Erfahrungsaustausch mit Vorstellung des INQA-Checks "Personalführung"
- 17. April 2013: Projekt-Workshop zum INQA-Check „Personalführung“ in Bonn beim Institut für Mittelstandsforschung Bonn mit Partnern der Offensive Mittelstand
- 23. April 2013: Arbeitsgruppe „Kirchen“ der VBG und INQA-Check „Personalführung“

Seit Beginn 2013 ist die Bundesagentur für Arbeit (BA) neuer Partner der Offensive Mittelstand. BC Forschung hat in diesem Zusammenhang gemeinsam mit der Bundesagentur und hier insbesondere mit dem Arbeitgeber-Service der Bundesagentur (AGS) ein umfassendes Qualifizierungskonzept für die Berater des AGS entwickelt. In diesem Konzept spielen der INQA-Unternehmenscheck und der INQA-Check „Personalführung“ eine wesentliche Rolle.

Dieses neue Konzept für die BA führte auch dazu, dass die Ausbildungsunterlagen zur Qualifizierung der „Berater Offensive Mittelstand“ für die Kerninstitutionen der Offensive Mittelstand entsprechend überarbeitet und angepasst wurden. Dabei gab es einige grundlegende Änderungen:

1. Der Foliensatz wurde erheblich gekürzt und viele Folien wurden als Back-up-Folien an den gekürzten Foliensatz angehängt.
2. Die Systematik der Instrumente von INQA wurde in den Foliensatz eingearbeitet. Dadurch wird für die Berater ersichtlich, welche Struktur die INQA-

Instrumentenfamilie besitzt und wie mit dem INQA-Check „Personalführung“ gearbeitet werden kann.

3. Es wurde das Beraterverständnis der OM-Berater geschärft. Herausgearbeitet wurde, dass die OM-Berater zum Thema Personalführung und Betriebsmanagement nicht nach dem Prinzip des „Alleskönners“ und „Besserwissers“ auftreten, wie es oft in der Unternehmensberatung vorherrscht. Das Selbstverständnis der OM-Berater liegt darin, Hilfe zur Selbsthilfe der Unternehmer einzuleiten. Die Instrumente ermöglichen eine systematische Betrachtung der Betriebsprozesse, mit denen der Unternehmer und die Führungskräfte in den KMU selbst aktiv werden können. Die Berater stoßen diesen Prozess an, begleiten und coachen ihn und führen den Unternehmer mithilfe der Instrumente (INQA-Check „Personalführung“ und INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“) zu einem systematischen eigenständigen Denken, Entscheiden und Handeln. Dieses Verständnis der OM-Beratung wurde noch einmal herausgearbeitet und in einem eigenen Folienblock beschrieben.

Insofern entstanden vollständig überarbeitete Unterlagen für die Ausbildung der OM-Berater für die Kerninstitutionen und ein besonders auf die Belange der BA ausgerichtetes Ausbildungshandbuch.

Es folgte die Qualifizierung von Trainern der BA, die wiederum die eigenen AGS-Berater ausbilden:

- Am 7. Oktober 2013 in Schwerin mit neun Dozenten
- Am 8. Oktober 2013 in Berlin mit neun Dozenten
- Am 10. Oktober 2013 in Lauf mit 13 Dozenten

Damit wurden 31 Dozenten der BA qualifiziert, selbst BA-Berater zu OM-Beratern auszubilden.

Neben der kompletten Überarbeitung der Ausbildungsunterlagen für die OM-Beratung für die Kerninstitutionen und die BA wurde auch ein internes Forum für die OM-Berater der Bundesagentur für Arbeit eingerichtet. Hier können alle ausgebildeten Berater über ein persönliches Log-in auf die jeweils aktuellen Unterlagen und Foliensätze zurückgreifen. Durch die Integration des Arbeitgeber-Service (AGS) der Agentur für Arbeit mit ihren rund 5000 Beratern wurde eine ganz neue Transferperspektive für das Thema Personalführung eröffnet. Die AGS-Berater besitzen vor allem zum Thema Personal hohe Kompetenzen und nutzen deswegen auch den INQA-Check „Personalführung“ intensiv in ihren Beratungen. Zum momentanen Zeitpunkt können noch keine Zahlen genannt werden. Erste Erfahrungsberichte der AGS-Berater zeigen jedoch, dass vor allem der INQA-Check „Personalführung“ ihnen in der konkreten Beratung weiterhilft.

## 4.5 Modelle zur Integration in bestehende andere Netzwerke und bei Partnern

Ein einheitliches Modell zur Integration des Checks in die bestehenden Netzwerke war nicht möglich, da die Bedingungen der einzelnen Netzwerke jeweils außerordentlich spezifisch sind. Insofern wurde mit jedem Netzwerk einzeln gesprochen und es wurde gemeinsam ein jeweils spezifisches Modell für dieses Netzwerk entwickelt. Dies fand in jeweils konkreten Abstimmungen mit den anderen Netzwerken statt.

- Great Place to Work<sup>®</sup> Institute

Das Great Place to Work<sup>®</sup> Institute entwickelte ein Konzept, wie der INQA-Check „Personalführung“ in den Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“ integriert werden könnte. Das Konzept wurde den anderen Projektpartnern präsentiert und es wurde gemeinsam überlegt, welches Konzept sinnvoll ist. Es wurden mehrere Modelle und Möglichkeiten entwickelt – **siehe Anlage 7 und 8.**

Ein Ergebnis war eine Präsentation von Frank Hauser (Great Place to Work<sup>®</sup> Institute) auf dem Plenum der Offensive Mittelstand am 22. Mai 2012 in Berlin. Das Konzept wurde im Plenum von allen Partnern diskutiert. Dazu gehörte auch eine Regionalisierung des Wettbewerbs „Deutschlands Beste Arbeitgeber“.

Beim Wettbewerb „Deutschlands Beste Arbeitgeber“, der auch von den regionalen Netzwerken der Offensive Mittelstand als Instrument mit angeboten wird, ist bei den Versionen für Unternehmen von 10 bis 50 Beschäftigte der INQA-Check „Personalführung“ immer mit dabei. Zusätzlich wurden auch mit Integration des INQA-Checks „Personalführung“ regional Wettbewerbe initiiert in folgenden Regionen: im Allgäu, im Münsterland und in Berlin-Brandenburg. In der Planung sind auch Niedersachsen und Bremen. In Stuttgart ist ein Wettbewerb von Landkreisen in der Planung.

Das Great Place to Work<sup>®</sup> Institute sprach auch auf mehreren Besprechungen des Audit „Arbeitgeber der Zukunft“ das Thema Integration des Checks in das Audit an:

- 14. Mai 2012 in Berlin (BMAS)
- 23. März 2012 in Köln (Great Place to Work<sup>®</sup> Deutschland)
- 3. Mai 2012 in Gütersloh (Bertelsmann Stiftung)
- 1. Juni 2012 in Köln (Great Place to Work<sup>®</sup> Deutschland)
- 10. Juli 2012 in Köln (Great Place to Work<sup>®</sup> Deutschland)
- 5. September 2012 in Köln (Great Place to Work<sup>®</sup> Deutschland)

Der INQA-Check „Personalführung“ wird seit Mitte 2013 bei allen teilnehmenden Unternehmen in der entsprechenden Größenklasse von Great Place to Work<sup>®</sup> mit verteilt und in den Wettbewerb integriert.

Siehe auch Kapitel 4.6

- INQA-Demographie

Nach der intensiven Beteiligung von INQA-Demographie an der inhaltlichen Erarbeitung des INQA-Checks „Personalführung“ (siehe Kapitel 4.2) hat eine Reihe von Partnern von INQA-Demographie den Check in ihre Arbeit integriert. Dazu gehören unter anderem die BAuA, die BKK, die DGUV, das DEx sowie diverse einzelne Berater, die meisten von ihnen mittlerweile auch autorisierte und ausgebildete „Berater Offensive Mittelstand“.

- DEx

Nach der intensiven Unterstützung des DEx bei der Entwicklung des Instruments – siehe Kapitel 4.2 – wurde der Check auch in die Handlungsstrukturen der DEx-Berater integriert. Dies erfolgte zum einen über die Ausbildung der DEx-Berater zu „Beratern Offensive Mittelstand“ und den in diese Ausbildung integrierten INQA-Check „Personalführung“. Zum anderen erfolgte dies über die Teilnahme von DEx-Beratern an vielen regionalen Netzwerken der Offensive Mittelstand. Die Zahl derjenigen Berater des DEx, die den Check aktiv nutzen, ist schwer einzuschätzen. Es ist davon auszugehen, dass dies rund ein Viertel der Berater mittlerweile aktiv tun.

- ddn

Die Kooperation mit dem ddn gestaltete sich nicht einfach. BC Forschung hatte mit der Leitung des ddn gesprochen und eine engere Zusammenarbeit vereinbart. Einige konkret vereinbarte Termine wurden jedoch vom ddn abgesagt. Wir haben daraufhin Herrn Kast zum Frühjahrs-Plenum der Offensive Mittelstand in Berlin eingeladen, um das ddn vorzustellen und um eine engere Zusammenarbeit herbeizuführen. Auf dem Plenum wurde vereinbart, die Synergien zwischen Offensive Mittelstand und ddn besser zu nutzen als in der Vergangenheit geschehen. Am 7. Juli 2013 fand in Frankfurt ein Gespräch zwischen Herrn Kast, Herrn Cernavin und Herrn Ehnes statt, um diese Synergien konkret zu benennen und festzulegen. Auf diesem Treffen wurde ein gemeinsamer Kriterienkatalog für die Zusammenarbeit festgelegt. Dieser Katalog sollte in den einzelnen Netzwerken abgestimmt und verabschiedet werden. Dies ist in den Plena der Offensive Mittelstand und der Offensive Gutes Bauen geschehen. Das ddn hat sich bisher nicht gemeldet.

Bei einzelnen regionalen Netzwerken des ddn besteht teilweise eine sehr enge Kooperation mit den regionalen Netzwerken der Offensive Mittelstand. Dort ist es auch gelungen, den INQA-Check „Personalführung“ in die Arbeit des

ddn zu integrieren oder ihn zumindest dort zu platzieren. Dies ist beispielsweise in Sachsen-Anhalt oder im Rhein-Main-Gebiet geschehen.

Auch auf anderen Veranstaltungen versuchten Projektmitglieder immer wieder, das ddn anzusprechen und zur Zusammenarbeit und Kooperation zu gewinnen. Es ist davon auszugehen, dass eine Reihe von Beratern, die im ddn tätig sind, auch den INQA-Check „Personalführung“ in ihrer Tätigkeit nutzen. Eine genaue Quantifizierung ist schwer vorzunehmen.

- WAI

BC Forschung hat am 5. Juni 2012 in Wuppertal ein Gespräch mit dem Netzwerk Workability Index WAI geführt. Dabei wurde eine intensive Kooperation beschlossen. Auch wurde der INQA-Check „Personalführung“ vorgestellt. Das WAI wurde zunächst einmal Partner der Offensive Mittelstand. Weiterhin wurden erste Konzepte gemeinsam entwickelt, wie der INQA-Check „Personalführung“ auch in die Arbeit des WAI integriert werden kann. Idee ist dabei, das WAI auch als Kerninstitution zu benennen und entsprechend zu qualifizieren sowie die Checks in ihre Beratung zu integrieren. Diese Qualifizierung konnte bisher noch nicht realisiert werden, da das WAI in den letzten Monaten andere grundlegende Fragen der eigenen Arbeit klären musste. Trotzdem ist davon auszugehen, dass eine Reihe von WAI-Beratern auch den INQA-Check „Personalführung“ nutzen. Auch hier ist eine Quantifizierung kaum möglich.

- Deutsches Netzwerk Büro (DNB)

Am 13. September 2012 nahm BC Forschung auf der Vorstandssitzung des Deutschen Netzwerkes Büro (DNB) in Wiesbaden teil. Es wurde gemeinsam überlegt, wie der INQA-Check „Personalführung“ auch mit dem Check „Gute Büroarbeit“ verknüpft und verbunden werden kann. Der INQA-Check „Personalführung“ wird in die Qualifizierung der Berater des DNB integriert werden. Zu dieser Qualifizierung hat BC Forschung ein Konzept erstellt. Die Qualifizierungsmaßnahmen des DNB haben erst 2014 begonnen. Der Check ist aber beim DNB bekannt und viele Partner des DNB nutzen den Check in ihrer eigenen Arbeit (circa ein Viertel der Partner).

Es gibt bei den Kontakten zu den einzelnen Netzwerken also nicht, wie ursprünglich angedacht, ein Konzept, sondern die Integration des INQA-Checks „Personalführung“ ist von Netzwerk zu Netzwerk spezifisch und erfordert jeweils ganz eigene Umsetzungswege. Diese Wege wurden entsprechend eingeleitet und teilweise schon umfassend umgesetzt.

Es gab mit unterschiedlichen INQA-Netzwerken sowie anderen großen Netzwerken konkrete weitere Abstimmungen über die Integration des INQA-Checks „Personalführung“ in die Handlungsstrukturen von großen Handlungsfeldern:

- KoFa – Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung des Bundeswirtschaftsministeriums

Am 21. Juni 2012 trafen sich das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung des Bundeswirtschaftsministeriums und die Offensive Mittelstand, um über eine bessere Zusammenarbeit und Kooperation nachzudenken.

Von der Offensive Mittelstand (OM) nahmen Dr. Annette Icks (IfM Bonn), Oleg Cernavin (BC Forschung) und Tim Vollborth (RKW Kompetenzzentrum) an dem Treffen teil, vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KoFa) Dr. Vera Demary (IW Köln), Patrick Großheim (RKW Kompetenzzentrum), Michael P. Zahn (RKW Kompetenzzentrum) und Torben Klußmann (RKW Kompetenzzentrum). Es wurde festgelegt, dass die Instrumente von KoFa beim INQA-Check „Personalführung“ hinterlegt werden sollen, und dass es eine Reihe von weiteren Punkten der Zusammenarbeit geben wird. Das IW und das RKW werden diese Punkte noch mit dem BMWi abstimmen; sobald eine Zustimmung des Ministeriums vorliegt, werden die entsprechenden Schritte eingeleitet.

Mittlerweile wurde dieses Vorgehen mit den Ministerien abgestimmt und umgesetzt. In einem weiteren Treffen in Wiesbaden am 12. Februar 2014 wurden weitere Verlinkungen und Verweise auf den jeweiligen Homepages vereinbart. Dies wurde mittlerweile auf den Homepages beider Initiativen umgesetzt.

- Bundesteuerberaterkammer/Verband der Steuerberater

In enger Kooperation mit einem Projekt der Fachhochschule des Mittelstands in Bielefeld wird der INQA-Check „Personalführung“ in die Strukturen der Steuerberater mit integriert.

- Wirtschaftsförderung

Die Offensive Mittelstand hatte für das zweite Halbjahr 2013 eine große Offensive im Bereich der Wirtschaftsförderungen gestartet. Dabei ging es darum, den Wirtschaftsförderungen in den Regionen die Möglichkeiten des INQA-Unternehmenschecks und des INQA-Checks „Personalführung“ aufzuzeigen. In diesem Zusammenhang werden Wirtschaftsförderungen von Partnern der Offensive Mittelstand in den Regionen besucht und nach einem von der AG Transfer und dem Projekt Demo-offensiv festgelegten Prozedere von der Nutzung der Instrumente überzeugt. Es wurden bis April 2014 50 Wirtschaftsförderungen von Projektpartnern und weiteren Partnern der Offensive Mittelstand aufgesucht. Die Resonanz war durchgehend positiv. Es ist davon auszugehen, dass rund ein Fünftel der besuchten Wirtschaftsförderungen den INQA-Check „Personalführung“ in ihrer Arbeit in der Region einsetzen.

## 4.6 Erarbeitung von Hilfsmitteln für andere Netzwerke

BC Forschung, itb und IfM Bonn hatten ein Konzept entwickelt, welche Hilfsmittel zur Nutzung des Checks für andere Netzwerke zu entwickeln sind. Entwickelt wurden demnach:

- Ein Konzept für ein Unternehmerseminar zum INQA-Check „Personalführung“ mit einer Anleitung und einem Foliensatz
- Ein Musterfoliensatz zur Vorstellung des INQA-Checks „Personalführung“
- Praxishilfen der Partner – wie bei den anderen Referenzinstrumenten –, die es ermöglichen, einzelne Aspekte des Checks vertiefend zu behandeln, und die es den Partnern ermöglichen, ihre Angebote mit den Analysen im Check zu verknüpfen
- Ein spezielles Angebot des Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, Inc. für die regionalen Netzwerke – siehe Kapitel 4.5
- Ein internes Online-Forum für die regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand zur besseren Nutzung der Unterlagen und Hilfsmittel

In folgenden Workshops wurden diese Hilfsmittel inhaltlich konzeptionell entwickelt und von den Projektpartnern jeweils erarbeitet und umgesetzt:

- Im Projekt-Workshop am 10. Dezember 2012 Uhr in Berlin beim Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH)
- Im Projekt-Workshop am 6. März 2013 in Langenhagen bei der BG RCI
- Im Projekt-Workshop am 17. April 2013 in Bonn beim Institut für Mittelstandsforschung Bonn.

Am 17. April 2013 wurden die Anleitung für ein Unternehmerseminar und ein entsprechender Foliensatz verabschiedet – **siehe Anlagen 9 und 10.**

Am 17. April 2013 wurde ein Musterfoliensatz für den INQA-Check „Personalführung“ verabschiedet, der als Download auf der Homepage der Offensive Mittelstand allen Interessierten zur Verfügung steht (Berater, Institutionen, Netzwerke) – **siehe Anlage 11.**

Am 17. April 2013 wurde auch eine Systematik der Praxishilfen besprochen und die ersten Recherchen vorgestellt. Folgendes wurde festgelegt:

- Es gibt nur eine Liste (zu Beginn) – nicht auf einzelne Checkthemen aufgeteilt
- Es werden in der Regel nur Dokumente eingestellt – keine Links
- Es wird folgende Gliederung geben:
  - Checklisten und Formulare
    - Öffentliche Anbieter und Verbände – alphabetisch geordnet
    - Private Anbieter – alphabetisch geordnet

- Hintergrundinformationen und Studien
  - Öffentliche Anbieter und Verbände – alphabetisch geordnet
  - Private Anbieter – alphabetisch geordnet

Die Informationen werden folgendermaßen dargestellt:

Herausgeber	Praxishilfe – Namen – Download Umfang – Seitenzahl	Beschreibung
-------------	--	--------------

Die Partner wurden aufgefordert, eigene Praxishilfen zu liefern; die Praxishilfen dürfen nur von Partnern kommen. Annette Icks hatte dieses Modell auf dem Plenum am 30. April 2013 in Berlin den Partnern vorgestellt.

Die Praxishilfen der Partner zum Projekt, die dem Check hinterlegt wurden, wurden recherchiert und zusammengestellt – das Ergebnis **siehe Anlage 12**. Die Praxishilfen der Partner wurden in das Softwaretool integriert. Ab diesem Zeitpunkt standen die Praxishilfen auch zur Verfügung. Die Zusammenstellung der Praxishilfen hatte sich durch die Änderungsprozesse vom Check „Gute Personalführung“ zum INQA-Check „Personalführung“ als ein Check einer INQA-Themensäule in dem Umfang verzögert, wie durch die Änderung die Umsetzung des Checks sich insgesamt verzögert hat – siehe Kapitel 4.3.

Am 26. Juni 2013 stand auf dem Projekt-Workshop „Demo-offensiv“ in Köln die Frage nach der Entwicklung konkreter Maßnahmen und Hilfsmittel für den Transfer im Mittelpunkt der Ergebnisse. Hier wurden eine Reihe der festgelegten Maßnahmen weiterentwickelt und angepasst:

- Foliensatz Unternehmerseminar INQA-Check „Personalführung“: Der Foliensatz für das Unternehmerseminar zum INQA-Check „Personalführung“ wurde nach ersten Praxiserfahrungen noch einmal überarbeitet und angepasst. Dabei wurden vor allem der besondere „einzigartige“ Charakter des Checks und der Zusammenhang des Checks zu den anderen Instrumenten der INQA-Check-Familie noch einmal herausgearbeitet.
- Forum für regionale Netzwerke der OM: Im August 2013 hat BC Forschung ein internes Forum für die regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand freigeschaltet. In diesem Forum finden die Netzwerke die aktuellen Fassungen der Instrumente und Hinweise zu deren Nutzung – **siehe Anlage 13**.
- Instrumente und Praxishilfen im INQA-Check „Personalführung“: Nach der entwickelten Systematik wurden Praxishilfen zur Umsetzung der Maßnahmen im INQA-Check „Personalführung“ recherchiert. Die Praxishilfen wurden den einzelnen Maßnahmen und Themen zugeordnet.

Die Praxishilfen wurden von BC Forschung in das Online-Tool integriert.

#### 4.7 Unterstützung der Umsetzung des INQA-Checks „Personalführung“ bei den Partnern der Offensive Mittelstand sowie den weiteren bestehenden Netzwerken

Im Laufe der Projektzeit haben die Projektpartner kontinuierlich auf Veranstaltungen für den INQA-Check „Personalführung“ geworben und Partner bei der Umsetzung unterstützt. Folgende Maßnahmen fanden im Rahmen des Projektes unter anderem statt:

- Am 27. November 2012 fand die Auftaktveranstaltung des Netzwerks RheinRuhr mit Staatssekretär Schäffer in Dortmund statt, die maßgeblich vom IfM Bonn mit vorbereitet wurde (circa 30 Teilnehmer) und auf dem über den INQA-Check „Personalführung“ berichtet wurde.
- Am 14. Dezember 2012 hielt Annette Icks vom IfM Bonn einen Vortrag zur Neuausrichtung der Initiative Neue Qualität der Arbeit und zum INQA-Check „Personalführung“ anlässlich des Erfahrungsaustauschs der Berater der Offensive Mittelstand in Mönchengladbach (etwa 20 Teilnehmer).
- Am 10. Januar 2013 trafen sich Oleg Cernavin (BC GmbH) und Annette Icks (IfM Bonn) in Köln mit den Offensive-Mittelstands-Partnern Julia Schröder und Birgit Schauerte vom BGF-Institut sowie mit Frau Horn vom Bundesverband mittelständischer Wirtschaft (BVMW) und besprachen die mögliche Zusammenarbeit mit dem BVMW als neuem Partner der Offensive Mittelstand. Hierbei spielte der INQA-Check „Personalführung“ eine große Rolle, da der BVMW großes Interesse an den Themen Gesundheit und Personalführung hat. Der BVMW ist mit seinen 300 Regionalstellen ein sehr interessanter und relevanter Partner für die Umsetzung der Instrumente.
- Auf dem Treffen der Arbeitsgruppe Transfer der Offensive Mittelstand am 31. Januar 2013 in Bonn informierten die Projektpartner itb, BC Forschung und IfM Bonn die anwesenden Partner der Offensive Mittelstand über die Entwicklungen zum INQA-Check „Personalführung“ und besprechen die Möglichkeiten weiterer Umsetzung zum Beispiel im Bereich der Wirtschaftsförderung.
- Am 7. Februar 2013 informierte Oleg Cernavin (BC Forschung) in Hamburg den Leiter des Referats Operative Umsetzung der VBG über den INQA-Unternehmenscheck. Es wurde überlegt, wie das Instrument in die Alltagsarbeit der Aufsichtspersonen integriert werden kann.
- Am 11. Februar 2013 besuchten Helmut Ehnes (BG RCI) und Oleg Cernavin (BC Forschung) die Agentur für Arbeit in Nürnberg. Gemeinsam mit den Partnern der Agentur wurde überlegt, wie der INQA-Unternehmenscheck und der INQA-Check „Personalführung“ in die Arbeit des Arbeitsgeber-Services (AGS) der BA integriert werden kann. Folge war die oben beschriebene Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit.

- Die Projektpartner itb, BC Forschung und IfM Bonn berichteten auf dem Leitungskreis der Offensive Mittelstand am 21. und 22. Februar 2013 in Oberhausen und Marl über den Stand des Projektes. Das weitere Vorgehen wurde vereinbart.
- Das itb und BC Forschung haben gemeinsam am 21. März 2013 den Check auf dem Projekttreffen der GSUB in einem Workshop den anderen Projekten des Förderschwerpunkts vorgestellt.
- Am 22. März 2013 stellte Oleg Cernavin die Offensive Mittelstand und den INQA-Check „Personalführung“ auf dem Netzwerktreffen von INQA vor. Dabei wurden konkrete weitere Kooperationen mit dem WAI vereinbart.
- Das itb stellte am 9. April 2013 beim Erfahrungsaustausch der Offensive Mittelstand-Berater den INQA-Check „Personalführung“ vor und besprach mit den Beratern, wie der Check umgesetzt werden kann.
- Das itb stellte am 11. April 2013 beim CASA-bauen-Erfahrungsaustausch der CASA-Berater den INQA-Check "Personalführung" vor und diskutierte gemeinsam mit den Beratern, welche Rolle der Check im Bereich der Beratung der Bauunternehmen spielen kann.
- Dr. Annette Icks (IfM Bonn) hielt am 16./17. Mai 2013 in Berlin den Vortrag „Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel – Demografie und kleine Unternehmen: Die Verlierer“ anlässlich der Demografietagung im Wissenschaftsjahr 2013 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Sie ging in dem Vortrag ausführlich auf den INQA-Check „Personalführung“ ein.
- Am 6. Juni 2013 berichteten die Projektpartner BC Forschung, itb und IfM Bonn auf der AG Transfer in Köln über den Stand der Umsetzung des INQA-Checks „Personalführung“. Es wurden mit den anwesenden Partnern der OM weitere Möglichkeiten der zukünftigen Integration des Checks in die Arbeit der Partner und der regionalen Netzwerke besprochen und festgelegt.
- Am 10. Juni 2013 nahm Dr. Annette Icks an einer Podiumsdiskussion der DGUV zum Thema "Stellenwert der Unternehmenskultur. Bedeutung für Sicherheits- und Gesundheitsprävention in der Arbeitswelt." teil. In diesem Zusammenhang stellte sie auch den INQA-Check "Personalführung" als wesentliches Instrument für eine gute Gestaltung der Unternehmenskultur vor.
- Am 13. Juni 2013 stellte Kristina Mangold vom itb beim Beirat des itb 20 Präsidenten von Handwerkskammern den INQA-Check „Personalführung“ vor.
- Am 18. Juni 2013 stellte Dr. Annette Icks in Gelsenkirchen anlässlich des Erfahrungsaustauschs der Berater der Offensive Mittelstand in einem Vortrag den INQA-Check „Personalführung“ den OM-Beratern vor.
- Am 21. Juni 2103 stellte Kristina Mangold vom itb auf einer Veranstaltung des regionalen Offensive-Mittelstands-Netzwerkes Baden-Württemberg in Stuttgart vor 70 Teilnehmern den INQA-Check „Personalführung“ vor.

- Am 22. Juni 2013 stellte Dr. Annette Icks in Mönchengladbach anlässlich des ersten Beraternetzwerktreffens in einem Vortrag den INQA-Check „Personalführung“ den OM-Beratern vor.
- Am 9. Juli 2013 hielten Dr. Annette Icks und Kristina Mangold in Lemgo auf der Veranstaltung des Offensive-Mittelstands-Netzwerkes Ost-Westfalen-Lippe den Vortrag "Neue Impulse für Transfer und Umsetzung in KMU" und gingen dabei ausführlich auf den INQA-Check „Personalführung“ ein.
- Am 22. August 2013 traf sich Oleg Cernavin in Bielefeld mit der Fachgruppe Zeitarbeit der Arbeitgeberverbände der Zeitarbeit, des VDSI sowie der VBG und stellte dort den INQA-Check „Personalführung“ vor. Es wurde gemeinsam überlegt, wie der Check in den Branchenleitfaden zu integrieren und vor allem bei der Organisation der Geschäftsstelle der Zeitarbeitsunternehmen sinnvoll eingesetzt werden kann.
- Am 27. August 2013 stellte Kristina Mangold vom itb auf der Personalfachtagung der IHK in Frankfurt am Main den INQA-Check „Personalführung“ vor und führten einen Infostand dazu durch.
- Am 29. August 2013 stellte Dr. Annette Icks in Bonn auf dem Ersten Bonner Ideenmarkt die Offensive Mittelstand und den INQA-Check „Personalführung“ vor.
- Am 16. September 2013 fand in Saarbrücken bei der IHK des Saarlandes ein Workshop mit 34 Unternehmern statt, in dem Oleg Cernavin den INQA-Check „Personalführung“ vorstellte und in dem die Unternehmer den Check durchführten. Dazu wurde ein eigenes Workshop-Konzept entwickelt – **siehe Anlage 14.**
- Am 20. September 2013 trugen die Projektpartner BC Forschung, itb und IfM Bonn auf der AG Transfer in Bonn Überlegungen zur strategischen weiteren Umsetzung des INQA-Checks „Personalführung“ vor. Es wurden folgende Maßnahmen beschlossen:
  - Der Personalcheck ist abschließend in den Unterlagen zur Ausbildung der Berater zu integrieren. Problem: Es sind nach den Erfahrungen der Pilotphase zu viele Folien. Die Folien wurden entsprechend der Konzeption der BA-Ausbildung reduziert.
  - Der Check wird in dem Erfahrungsaustauschen der Kerninstitutionen als ein TOP vorgestellt.
  - Das erprobte eigene Unternehmerseminar zum INQA-Check „Personalführung“ wird als Offensive Mittelstands-Seminar angeboten. Die Unterlagen sind im internen Forum der Berater zu finden (Anleitung, Foliensatz).
  - Es soll initiiert werden, dass der Check in die Fachkräfteoffensive der Bundesregierung integriert wird und es ist zu überlegen, ob dazu noch einmal eine ÖA-Kampagne zu machen ist.

- Es soll auch die Möglichkeit gegeben werden, dass Sponsoren den Druck finanzieren und dann ihr Logo mit dem Hinweis „Druck wurde finanziert ....“ mit abgedruckt wird.
- Am 4. Oktober 2013 stellte das Great Place to Work<sup>®</sup> Institute den INQA-Check „Personalführung“ auf einem Projekttreffen mit der Bertelsmann Stiftung im Rahmen der INQA-Zertifizierung vor.
- Am 10. Oktober 2013 stellte Kristina Mangold den INQA-Check „Personalführung“ auf der MUT – dem Mittelständische Unternehmertag Deutschland 2013 – in Leipzig vor. Der Check wurde auch von Herrn Villwock und Herrn Sattelberger auf dem Plenum der Veranstaltung präsentiert. Hier wurden circa 200 Unternehmer erreicht.
- Am 25. Oktober 2013 referierte Dr. Annette Icks in Bielefeld beim Erfahrungsaustausch der Berater der Offensive Mittelstand über das Thema INQA-Check „Personalführung“.
- Am 6. November 2014 stellte Dr. Annette Icks den INQA-Check „Personalführung“ auf einer Veranstaltung der Wirtschaftsförderung Mülheim vor.
- Am 16. November 2014 stellte Dr. Annette Icks auf dem Unternehmertag in Ahlen die Offensive Mittelstand und den INQA-Check „Personalführung“ vor.

## 4.8 Evaluation der Umsetzung

Das Institut für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn) hat mit einer ersten Evaluation im Januar und Februar 2013 das Layout des INQA-Checks „Personalführung“ gemeinsam mit Beratern und Partnern der Offensive Mittelstand im Praxiseinsatz überprüft. Das Ergebnis war die oben beschriebene Aufteilung des Checks in elf Themen, um den KMU einen praxisorientierten Zugang zu ermöglichen.

Die abschließende Evaluation wurde vom IfM Bonn und mit einem ergänzenden Teil vom Great Place to Work® Institute durchgeführt. Das IFM Bonn hat die Evaluation im Februar 2014 abgeschlossen, das Great Place to Work® Institute im April 2014.

### Evaluation des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn (IfM Bonn)

Das IfM Bonn hat die ersten eigenen Instrumente zur Evaluation im Juni 2013 entwickelt. Der Beginn der Evaluation hat sich verschoben, da der INQA-Check „Personalführung“ erst im September auf der Personalmesse vorgestellt wurde.

Am 17. Oktober 2013 stand auf dem Projekt-Workshop „Demo-offensiv“ in Bonn die Frage nach dem endgültigen Ablauf der Evaluation auf der Tagesordnung. Dieser wurde festgelegt. Die schon vorab erstellten Instrumente des IfM Bonn zur Evaluation wurden abschließend besprochen und verabschiedet. Es wurden ein Evaluationsbogen für Berater und ein weiterer für Unternehmen vorgelegt und beschlossen – **siehe Anlagen 15 und 16.**

Die Evaluationsgruppen sollen über folgende Wege erreicht werden:

Berater werden erreicht über

- Verteiler der Offensive Mittelstand
- Berater bei Erfahrungsaustauschen
- Rundmails an Berater mit einem Hinweis auf den Check, PDF anhängen und Evaluation ankündigen

Unternehmen werden erreicht über

- Berater
- Regionale Netzwerke
- itb, das den Bogen über seine Betriebe verschickt

Umsetzung des Fragebogens:

- Fragebögen werden als ausfüllbares PDF versendet
- Online-Fragebogen – wird technisch vom Great Place to Work® Institute umgesetzt. GPtW hat die Onlinefassung bereits erstellt – **siehe Anlage 17.**

[www.greatplacetowork.de/check-personalfuehrung/berater](http://www.greatplacetowork.de/check-personalfuehrung/berater)

[www.greatplacetowork.de/check-personalfuehrung/unternehmen](http://www.greatplacetowork.de/check-personalfuehrung/unternehmen)

Grundsätzliches Ziel der Evaluation war die Analyse des INQA-Checks "Personalführung" und seiner Handhabung in der Praxis. Die Ergebnisse der Evaluation sollen dazu beitragen, Kriterien zu entwickeln für die Erarbeitung weiterer Praxisinstrumente im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Letztlich sollen damit aber auch Hinweise für den Projektträger und den Förderer gewonnen werden, inwieweit

das Projekt erfolgreich war, das heißt inwieweit die zur Verfügung gestellten Fördergelder sinnvoll und funktional eingesetzt worden sind.

Die Evaluation bezieht sich konkret auf folgende Aspekte:

- Messen der Meilensteine des Projektes Demo-offensiv
- Quantitative Evaluation
- Qualitative Evaluation

Die Evaluationsergebnisse zeigen, dass die Verbreitung des INQA-Checks „Personalführung“ angesichts des Zeitraums, in dem das Instrument offiziell der Öffentlichkeit zugänglich gemacht wurde, in weiten Teilen gelungen ist. Über die breit gefächerten und in ihrer Art sehr unterschiedlichen Transferwege konnten diverse Institutionen, Multiplikatoren und Unternehmen erreicht werden. Die Einbeziehung der verschiedenen INQA-Netzwerke hat dazu beigetragen, den Personalführungscheck bekannter zu machen. Auch das bundesweite Beraternetzwerk der Offensive Mittelstand hatte erheblichen Anteil daran, den Bekanntheitsgrad des Personalinstruments zu steigern.

Allerdings nutzen die besten Transferwege nichts, wenn die Qualität des Instruments nicht überzeugt. Dies herauszufinden war ebenfalls Aufgabe der Evaluation. Die Berater- und Unternehmensbefragung verdeutlicht, dass der INQA-Check "Personalführung" in weiten Teilen als (sehr) gut beurteilt wird (siehe Abbildung 6).

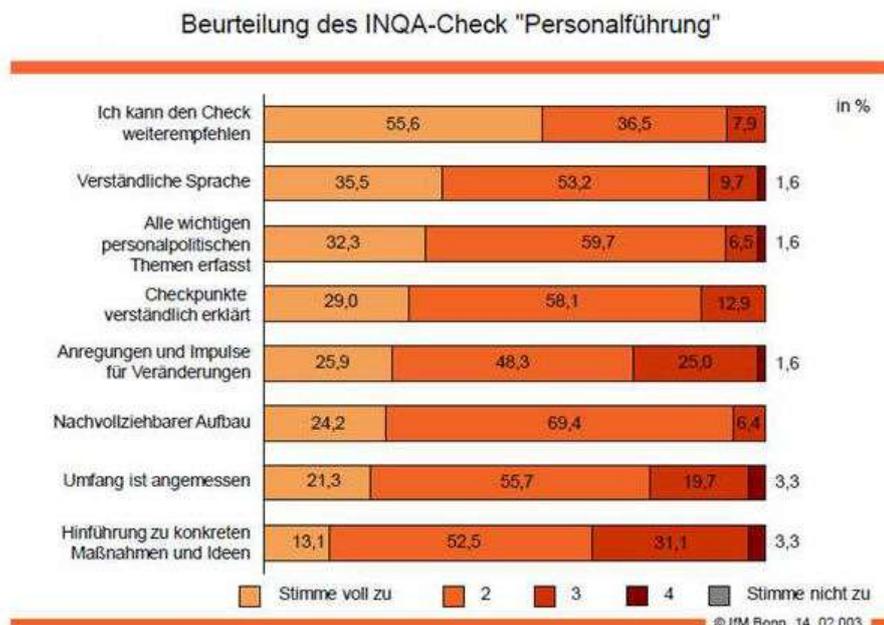


Abbildung 6

Als erstes grundsätzliches Ergebnis ist festzuhalten, dass fast 90 % der Befragten mit (voller) Zustimmung den INQA-Check „Personalführung“ weiterempfehlen. Warum dies so ist, dafür geben die weiteren vorgegebenen Antwortkategorien Aufschluss. Zum einen wird die verständliche Sprache des Checks geschätzt. Gut ein Drittel der Befragten gibt seine volle Zustimmung zu dieser Antwortkategorie. Die Vermeidung

von theoretischen Ausdrücken oder Beschreibungen komplizierter Sachverhalte erleichtert den Umgang mit dem Thema Personalführung. Offensichtlich kann der Check aufgrund seiner verständlichen Sprache den Unternehmen, die ja die Zielgruppe des Checks sind, leichter nähergebracht werden. An dritter Stelle stehen die „Erfassung aller wichtigen personalpolitischen Themen“. Über 90 % der Berater sind der Meinung, dass eine umfassende personalpolitische Beratung mit den im Check vorgegebenen Themen möglich ist. Auch der Aufbau der Themenbereiche findet bei mehr als 90 % der Befragten die (volle) Zustimmung. Die Rangfolge, nach der die personalpolitischen Themen geordnet sind, kann darüber entscheiden, ob ein Unternehmer oder eine Führungskraft sich vollständig mit diesem personalpolitischen Instrument beschäftigt. Wären Themenbereiche an den Anfang gestellt worden, mit denen der Unternehmer oder die Führungskraft nichts anzufangen weiß beziehungsweise die er für sein Unternehmen als uninteressant einschätzt, hätte die Gefahr bestanden, dass mit der personalpolitischen Analyse gar nicht erst begonnen wird. Insofern ist diese Zustimmung ebenso wie die (volle) Zustimmung zur Vollständigkeit der Themenbereiche ein wichtiges Ergebnis.

Generell erfährt der Check durch die Berater (volle) Zustimmung. Mit Ausnahme zweier Antwortkategorien stimmen etwa drei Viertel der Berater den hier vorgegebenen Aussagen (voll) zu. Etwas weniger – aber immer noch rund zwei Drittel der Befragten – sind der Meinung, dass der Check zu konkreten Maßnahmen und Ideen führt und Anregungen und Impulse für Veränderungen gibt. Auch wenn der INQA-Check „Personalführung“ schon sehr praxisorientiert konzipiert ist, fehlen offensichtlich einigen Beratern weitere, eventuell noch konkretere Handlungshilfen.

Gut 70 % der Berater werden den Check wiedereinssetzen. Hierbei differenzierten die Berater jedoch nach Einsatzgebiet. Der Check bietet sich für einige Beratungsfelder, zum Beispiel die langfristige Personalberatung, eher an als für andere, zum Beispiel im Rahmen von Unternehmerseminaren oder als strukturierter Gesprächsleitfaden. Auch die Beurteilung der einzelnen Themen war durchweg positiv. Wobei auch hier Schwerpunkte gesetzt wurden. So waren die Themen „Personalentwicklung“, „Interne Kommunikation“ und „Eigene Stärken und Schwächen erkennen“ für die Berater von großer bis sehr großer Bedeutung, während den Themen „Personalgewinnung“ und „Vielfalt im Unternehmen“ vergleichsweise weniger Bedeutung zugeschrieben wurde. Handlungsbedarf besteht bei der Steigerung des Bekanntheitsgrades und Nutzung der Online-Version des Checks.

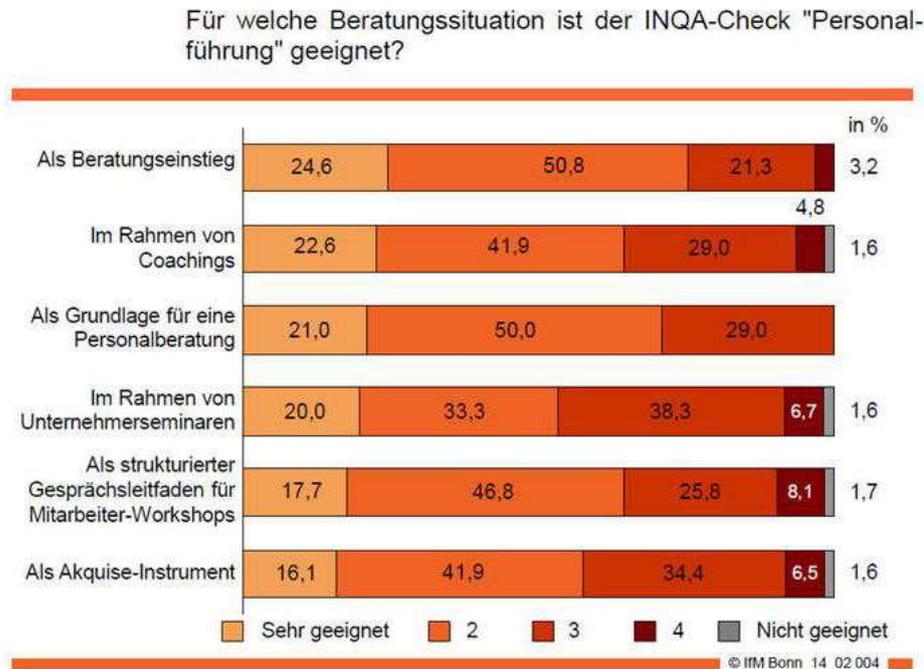


Abbildung 7

Die meisten Berater halten den Personalführungcheck für den Beratungseinstieg als (besonders) geeignet. Ebenfalls hohe Werte erzielt der Check als Coaching-Instrument (64,5 %), als Grundlage für eine längerfristige Beratung zu Personal- und Führungsfragen (71 %) sowie als Gesprächsleitfaden für Mitarbeiterworkshops (64,5 %). An den Ergebnissen wird deutlich, dass der INQA-Check „Personalführung“ sowohl für die Einstiegsberatung im Sinne einer Grundlagenvermittlung als auch für eine intensive Auseinandersetzung mit Personal- und Führungsfragen eingesetzt werden kann (siehe Abbildung 7).

Der komplette Evaluationsbericht des IfM Bonn ist in **Anlage 18** zu finden.

### Evaluation des Great Place to Work® Institutes

Im Rahmen einer Evaluation wurden neun Unternehmen gebeten, den INQA-Check „Personalführung“ zunächst im Selbstversuch einzusetzen. Nach Durchführung des Checks wurden sie im Rahmen eines ein- bis 1,5-stündigen persönlichen Interviews von einem Berater von Great Place to Work® zum Check befragt.

Im Interview ging es vor allem um

- die Handhabung des Checks (Bearbeitungsdauer, Verständlichkeit, Usability),
- die Angemessenheit der Inhalte,
- die Handlungsimpulse, die der Check auslösen kann.

Darüber hinaus wurden die Unternehmen gefragt, ob sie den INQA-Check „Personalführung“ weiterempfehlen würden und für welche Unternehmen beziehungsweise in welchem Kontext der INQA-Check „Personalführung“ erfolgreich eingesetzt werden kann.

Insgesamt kann ein sehr gutes Fazit aus der ersten Evaluation des INQA-Checks „Personalführung“ gezogen werden. Der Check wird von den Unternehmen als ein hilfreiches und inspirierendes Instrumentarium eingestuft, um

- einen schnellen Überblick über alle wichtigen Aspekte der Personalführung für kleine Unternehmen zu erhalten,
- Stärken und Schwächen in der Personalführung systematisch zu analysieren,
- in einer pragmatischen Art und Weise Handlungsfelder zur Verbesserung der Personalführung zu identifizieren und entsprechende Impulse für Veränderungen zu erhalten,
- durch die Praxishilfen erste Anregungen für Maßnahmenideen zu bekommen.

Das Instrument wird insgesamt als professionell und „von Experten entwickelt“ eingestuft. Mögliche Verbesserungspunkte im weiteren Einsatz des Checks liegen im Praxistransfer. Angezeigt sind Angebote, die es Unternehmen leichter machen, von der Analyse tatsächlich ins Handeln zu kommen. Dies kann zum Beispiel durch folgende Maßnahmen geschehen:

- Eine noch systematischere Aufbereitung der Praxishilfen beziehungsweise von Beispielen guter Praxis, sodass Maßnahmenideen und -pläne für die Unternehmen besser zugänglich sind
- Tools und Anleitungen zur Gestaltung von Veränderungsprozessen im Unternehmen, die auf eine Verbesserung der Personalführung abzielen und direkt an den Check anknüpfen
- Angebote zur Vernetzung von Unternehmern, die einen Austausch über Themen des Checks möglich machen, etwa durch regionale Veranstaltungen
- Unterstützungsangebote durch Berater der Offensive Mittelstand, die direkt auf Themen des Checks abzielen

Der komplette Evaluationsbericht des Great Place to Work<sup>®</sup> Institutes ist in **Anlage 19** zu finden.

#### Evaluationsbroschüre

Die Ergebnisse der Evaluation wurden in der Broschüre „INQA-Check ‚Personalführung‘ im Praxistest - Wie nutzen Unternehmen und Berater den INQA-Check und welchen Nutzen bringt er ihnen?“ öffentlichkeitswirksam und verständlich zusammengefasst – **siehe Anlage 29**. Die Broschüre steht als PDF auf der Online-Seite der Offensive Mittelstand allen Interessierten zur Verfügung. Die Broschüre wird in den Erfahrungsaustauschen der Offensive-Mittelstandsberater eingesetzt.

#### 4.9 Optimierung der Referenzprodukte, der Umsetzungshilfen und der Transferstrukturen und bisherige Nutzerzahlen

Die Optimierung des INQA-Checks „Personalführung“ ist von den Projektpartnern bereits während des Projektes mehrfach eingeleitet worden – siehe Kapitel 4.3 und 4.8 –, obwohl der Check erst seit 18. September 2013 in der Breite verwendet werden darf. Das erschwerte die Evaluationsphase ebenso wie die Phase, in der konkrete Erfahrungen mit dem Check gemacht werden konnten. Trotzdem haben wir aus den ersten Pre-Tests konkrete Verbesserungsvorschläge generieren können und gleich umgesetzt.

Nach der Veröffentlichung des INQA-Checks „Personalführung“ wurde das Instrument von Beratern und Institutionen intensiv genutzt. Nach kurzer Zeit war die Grundaufgabe von 3 000 Printprodukten vergriffen. Die Nutzungszahlen der Homepage [www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de) sahen folgendermaßen aus:

Nutzungszahlen: <a href="http://www.inqa-check-personalfuehrung.de">www.inqa-check-personalfuehrung.de</a>		
Monat	Page-Impressions	Visits
<b>Sep 13</b>	15 934	4 409
<b>Okt 13</b>	16 366	5 995
<b>Nov 13</b>	16 225	6 435
<b>Dez 13</b>	10 949	5 438
<b>Jan 14</b>	17 351	6 939
<b>Feb 14</b>	11 888	5 148
<b>Mrz 14</b>	9 945	4 035
<b>Apr 14</b>	8 677	4 160
<b>Sept 13–Jan 14</b>	<b>107 335</b>	<b>42 559</b>

Es ist nach diesen Zahlen davon auszugehen, dass der Check von rund 1 000 Unternehmen genutzt wurde und dass der Check insgesamt 45 000 Mal von Personen verwendet wurde (Druckauflage 3 000 – 42 559 Besucher auf der Homepage).

## 4.10 Öffentlichkeitsarbeit

Folgende Medien wurden im Laufe der Projektlaufzeit realisiert:

- Es wurde ein Projekt-Flyer erstellt und auf diversen Veranstaltungen verteilt. Der Flyer ist als Download auf der Homepage abrufbar – **siehe Anlage 20**.
- Es wurde eine Projekt-Homepage erstellt, die als ein Menüpunkt auf der Internetseite der Offensive Mittelstand integriert wurde.
- Es wurden zwei Presseerklärungen „Ein neuer Qualitätsstandard der Offensive Mittelstand: INQA-Check „Personalführung““ herausgegeben:
  - Am 17. November 2011 – **siehe Anlage 21**
  - Am 14. Mai 2012 – **siehe Anlage 22**

Die Presseerklärungen wurden von einer Reihe von Onlinediensten wiedergegeben.

- Auf der Homepage der Offensive Mittelstand wurden die Informationen ständig aktualisiert.
- Der INQA-Check „Personalführung“ steht seit dem 29. April 2013 als Download auf der Homepage zur Verfügung – **siehe Anlage 4**.
- Der INQA-Check „Personalführung“ wurde als interaktives Online-Tool und als APP am 18. September 2013 freigeschaltet. Die Freischaltung fand im Rahmen der Personalmesse in Köln statt. (www.inqa-check-personalfuehrung.de)
- Seit 18. September 2013 steht der INQA-Check „Personalführung“ als Printbroschüre zur Verfügung. Eine Auflage von 3 000 gedruckten Checks war bereits nach sechs Wochen vergriffen.
- Das BMAS hat die Bekanntmachung des Checks auf breiter Ebene unterstützt durch:
  - Ein Produktblatt zum INQA-Check „Personalführung“ – **siehe Anlage 23**
  - Eine integrierte Online-Seite mit dem kompletten Online-Tool des INQA-Checks „Personalführung“ bei Haufe-HR-Management – **siehe Anlage 24**
  - Eine Medienpartnerschaft mit dem Personalmagazin des Haufe-Verlages mit einem Interview mit Helmut Ehnes zum INQA-Check „Personalführung“ – **siehe Anlage 25**
  - Eine Powerpoint-Präsentation zum INQA-Check „Personalführung“ – **siehe Anlage 26**

Auf folgenden Kongressen und Messen haben Projektteilnehmer den INQA-Check „Personalführung“ präsentiert:

- Auf dem Unternehmertag der weltweit größten Messe zum Arbeitsschutz in Düsseldorf wurde der INQA-Check „Personalführung“ von Oleg Cernavin (BC Forschung) am 21. Oktober 2011 vor 250 Unternehmern vorgestellt.
- Das itb stellte auf der Personalmesse in Köln am 20. September 2012 auf dem Stand der Offensive Mittelstand das Projekt vor.
- Das itb stellte auf der MUT Mittelständischer Unternehmertag in Leipzig am 20. Oktober 2012 auf dem INQA-Stand sowie in einem Vortrag über „Führen im demografischen Wandel – Der Check Guter Mittelstand, ein Qualitätsstandard“ unter anderem auch dieses Projekt vor.
- Oleg Cernavin (BC Forschung) referierte zum INQA-Unternehmenscheck und zum INQA-Check „Personalführung“ am 16. Oktober 2012 in Berlin auf dem Bildungskongress des Zentralverbandes für Weiterbildung im Handwerk (ZWH). Teilgenommen haben circa 60 Dozenten und Leiter von Bildungseinrichtungen im Bereich der handwerklichen Aus- und Weiterbildung.
- Für den 28. August 2012 organisierte das itb auf der Personalmesse der IHK Frankfurt einen Stand und besetzte ihn. Außerdem hielt das itb zwei Vorträge zu den Checks der Offensive Mittelstand vor insgesamt 50 Teilnehmern.
- Am 5. Juni 2012 betreute Dr. Icks vom IfM Bonn an der Veranstaltung zur Eröffnung der Fachkräfteoffensive der Bundesregierung in Berlin einen Stand der Offensive Mittelstand und stellte den INQA-Check „Personalführung“ vor. Dr. Icks präsentierte den Bundesministern von der Leyen und Rösler sowie dem Präsidenten der Bundesagentur für Arbeit Weise den INQA-Unternehmenscheck.
- Am 26. September 2012 hat das IfM Bonn in Köln auf der Messe Zukunft Personal einen Stand von INQA mit besetzt und dort den INQA-Unternehmenscheck und den Check „Personalführung“ in Gesprächen vorgestellt und Feedback erhalten.
- Am 5. Dezember 2012 führte Oleg Cernavin (BC Forschung) auf dem Bera-tertag der BAuA zwei Workshops zu dem Thema INQA-Unternehmenscheck und weitere Checks der Offensive Mittelstand durch (insgesamt 60 Teilnehmer).
- Am 11. und 12. März 2013 hielt Oleg Cernavin ein Referat zum INQA-Check „Personalführung“ auf dem 9. iga-Kolloquium „Gesund und sicher länger arbeiten – Werte und Führung“ in der DGUV-Akademie in Dresden. Auch an der Podiumsdiskussion des ersten Tages nahm Oleg Cernavin teil – **siehe Anlage 27.**
- Am 18. September 2013 wurde auf der Personalmesse in Köln der INQA-Check „Personalführung“ auf dem INQA-Thementag "Zukunft sichern, Arbeit gestalten" von Thomas Sattelberger, Themenbotschafter der Initiative Neue Qualität der Arbeit, sowie von Helmut Ehnes, Vorsitzender der Offensive Mittelstand, und Dr. Annette Icks der Öffentlichkeit vorgestellt. Zuvor

stellte Dr. Annette Icks den INQA-Check „Personalführung“ auf einer Podiumsdiskussion des INQA-Thementages vor.

- Am 25. November 2013 führte Oleg Cernavin (BC Forschung) auf dem Beratertag der BAuA zwei Workshops zu dem Thema INQA-Unternehmenscheck und INQA-Check „Personalführung“ durch (insgesamt 110 Teilnehmer).

Alle diese Aktivitäten waren öffentlichkeitswirksame Maßnahmen, die die Funktion hatten, Partner an die Initiative und den INQA-Check „Personalführung“ heran zu führen. Dazu trugen alle Workshops, Besprechungen und Veranstaltungen bei, die im Rahmen des Projektes durchgeführt wurden. Einen quantitativen Überblick bietet die folgende Tabelle:

Workshops		
2011 Anzahl der Workshops: 5	Erreichte Teilnehmer:	67
2012 Anzahl der Workshops: 16	Erreichte Teilnehmer:	180
2013 Anzahl der Workshops: 19	Erreichte Teilnehmer:	272
2014 Anzahl der Workshops: 3	Erreichte Teilnehmer:	27
<b>Gesamtzahl: 43 Workshops mit 546 Teilnehmern</b>		
Besprechungen		
2011 Anzahl der Besprechungen: 3	Erreichte Teilnehmer:	10
2012 Anzahl der Besprechungen: 10	Erreichte Teilnehmer:	55
2013 Anzahl der Besprechungen: 15	Erreichte Teilnehmer:	75
<b>Gesamtzahl: 28 Besprechungen mit 140 Teilnehmern</b>		
Veranstaltungen		
2011 Anzahl der Veranstaltungen: 4	Erreichte Teilnehmer:	381
2012 Anzahl der Veranstaltungen: 14	Erreichte Teilnehmer:	657
2013 Anzahl der Veranstaltungen: 18	Erreichte Teilnehmer:	1 422
<b>Gesamtzahl: 36 Veranstaltungen mit 2 460 Teilnehmern</b>		

In der **Anlage 28** sind alle Workshops, Besprechungen und Veranstaltungen, die im Rahmen des Projektes stattgefunden haben, aufgeführt.

## 5. Gesamtbewertung des Zielerreichungsgrades

Die Arbeitspakete des Projektes wurden wie geplant umgesetzt. Arbeitspaket 9 wurde durch den großen PR-Einsatz der Veröffentlichung des Checks und der dadurch entstandenen zeitlichen Verzögerung etwas in der Zeitplanung nach hinten geschoben. Da wir jedoch in der Zwischenzeit den Check in vielen Bereichen getestet haben, wurde dieses Arbeitspaket trotzdem zeitgemäß umgesetzt.

Die Öffentlichkeitsarbeit hatte zunächst angesichts der Verzögerung des Checks etwas gelitten, wurde dann allerdings durch die weitreichenden PR-Maßnahmen und Veranstaltungen mehr als ausgeglichen.

Damit wurden alle festgelegten Ziele des Projektes erreicht. Da sehr viel mehr Institutionen und Partner für die Diskussion des INQA-Checks „Personalführung“ gewonnen werden konnten als ursprünglich geplant, wurden die ursprünglichen Erwartungen der Entwicklungsphase weit übertroffen. Das gilt auch für den Bekanntheitsgrad des Checks, der schon kurz nach Veröffentlichung außerordentlich ist.

Die Meilensteine wurden mit den beschriebenen Leistungen erreicht.

Die vorgesehene Zeitplanung wurde eingehalten.

Die Kosten entsprachen der ursprünglichen Planung.

Die Projektprodukte – vor allem der INQA-Check „Personalführung“, die Musterfoliensätze, die Qualifizierung der Berater und die Unternehmerseminare – werden über die Strukturen der Partner und der regionalen Netzwerke der Offensive Mittelstand, der Offensive Gutes Bauen sowie der anderen oben aufgeführten neu gewonnenen Partner sowie über das Great Place to Work<sup>®</sup> Institute, Inc. auch nach Projektende weiter umgesetzt. Das Online-Tool und die APP werden gemeinsam von der Offensive Mittelstand und der BC GmbH Forschung weiter betrieben und gepflegt. Es ist nach den Erfahrungen mit dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ damit zu rechnen, dass der INQA-Check „Personalführung“ in Zukunft sogar noch breiter und intensiver genutzt wird, als dies in der Anfangsphase der Fall war, in der das Projekt gelaufen ist. Das Projekt war erforderlich, um den Motor zu konstruieren, zu bauen und den Wagen auf den Weg zu bringen. Die Partner der Offensive Mittelstand und die im Projekt geschaffenen Strukturen werden nun für eine weitere sich beschleunigende Fahrt sorgen.

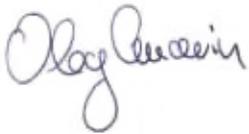
## 6. Literatur

- Baecker, D. (2003): Organisation und Management, Frankfurt am Main
- Becker, M. (2011): Systematische Personalentwicklung Planung Steuerung und Kontrolle im Funktionszyklus, Stuttgart
- Bellmann, L.; Bielenski, H.; Bilger, F. et al. (2006): Personalbewegungen und Fachkräfterekrutierung. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2005, IAB-Forschungsbericht Nr. 11, Nürnberg
- Berthel, J.; Becker, F. (2010): Personalmanagement – Grundzüge für die Konzeption betrieblicher Personalarbeit, Stuttgart
- Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für interdisziplinäre Technikgestaltung – BIT e. V. (2008): Erfolgreiche Personalpolitik zur Förderung und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) im Zuge des demografischen Wandels – Bilanz erprobter Vorgehensweisen und Nachnutzung, F 2167
- Bienzeisler, B.; Bernecker, S. (2008): Fachkräftemangel und Instrumente der Personalgewinnung, Stuttgart
- Bleicher, K. (Hrsg.) (2011): Das Konzept integriertes Management, Frankfurt, New York, 8. Aufl.
- Brödner, P.; Knuth, M. (Hrsg.) (2002): Nachhaltige Arbeitsgestaltung – Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München und Mering
- Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H. G. (2002): Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.) (1999): Dienstleistungen – Innovation für Wachstum und Beschäftigung, Wiesbaden
- Castells, M. (2001): Der Aufstieg der Netzwerkgesellschaft, Opladen
- Cernavin, O. (2010): Erfolgreiche Beratung. Strategische Wirkfaktoren und Service Engineering – am Beispiel der betrieblichen Präventionsberater, München, Mering
- Cernavin, O.; Ebert, B.; Keller, S. (2013): Prävention und demografischer Wandel. Berater- und Unternehmerbefragung zum Thema demografischer Wandel und zum Beratungsbedarf in den Unternehmen, Wiesbaden
- Cernavin, O.; Thießen, F.: Von der Industrie- zur Wissensökonomie – Arbeit und Arbeitsorganisation im Zeitalter der Wissensgesellschaft, in : Moldaschl, M. F.; Thießen, F. (Hrsg.) (2004): Neue Ökonomie der Arbeit, Marburg, S. 175–198
- Cernavin, O.: "Führung", in: Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland (Hrsg.): Unternehmensführung für den Mittelstand, Stuttgart 2012, S. 71–92
- Cernavin, O.; Sieker, A.: Führungsqualität - der entscheidende Erfolgsfaktor; in: Leistung und Lohn, Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, Nr. 527/528/529/530/531, Dezember 2012, S. 25–41
- Deller, J.; Kern, S.; Hausmann, E.; Diederichs, Y. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel – Ein Handbuch für den Veränderungsprozess, Heidelberg
- Deutsche Forschungsgemeinschaft; Lutz, B. (Hrsg.) (2001): Entwicklungsperspektiven von Arbeit, Berlin
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung – BGI/GUV-I 7009 (DGUV Information 206-004) (2011): Die Mischung macht's: Jung und Alt gemeinsam bei der Arbeit – Checklisten und Tipps für kleine Unternehmen, Berlin
- Dietz, M.; Kettner, A.; Kubis, A.; Leber, U.; Müller, A.; Stegmaier, J. (2012): Unvollkommene Ausgleichsprozesse am Arbeitsmarkt - Analysen zur Arbeitskräftenachfrage auf Basis des IAB-

- Betriebspanels und der IAB-Erhebung des Gesamtwirtschaftlichen Stellenangebots - IAB-Forschungsbericht 8/2012, Nürnberg DGFP e. V. (2012) Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit – Ältere Mitarbeiter von heute und morgen entwickeln, Bielefeld
- Dostal, W., Parmentier, K., Plicht, H., Rauch, A.; Schreyer, F. (2001): Wandel der Erwerbsarbeit: Qualifikationsverwertung in sich verändernden Arbeitsstrukturen, IAB-Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung – Beitrag Nr. 246, Nürnberg
- Drucker, P. F. (2004): Kardinaltugenden effektiver Führung, München
- Eichhorst, W.; Sproß, C. (2005): Arbeitsmarktpolitik für Ältere – Die Weichen führen noch nicht in die gewünschte Richtung, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.), Kurzbericht 16/2005
- Eichhorst, W.; Thode, E. (2002): Strategien gegen Fachkräftemangel, Gütersloh  
ergo-online@: Demografie-Check, [www.ergo-online.de](http://www.ergo-online.de)
- Friedrichs, P.: Die Zukunft entscheidet sich auch auf dem Bau auf den Personalmärkten, in: Schul, S.; Steinborn, V.; Sieker, A.; Cernavin, O. (Hrsg) (2007): Neue Qualität des Bauens, INQA-Bericht 26, Dortmund/Berlin/Dresden
- Fuchs, T.; Conrads, R. (2003): Flexible Arbeitsformen. Arbeitsbedingungen, -belastungen und Beschwerden – eine Analyse empirischer Daten, BAuA-Schriftenreihe, Fb 1006, Dortmund
- Fürth, K.; Bach, A.; Dunczyk, H.; Ingenfeld, M.; Jasper, G.; Jürgehake, U.; Rohwedder, A.; Sczesny, C.; Wingen, S. (2007): Demografie-Check: von der Altersstrukturanalyse zum Masterplan Demografie, Dortmund
- Gesellschaft für Arbeits-, Wirtschafts- und Organisationspsychologische Forschung e. V. (GAWO e.V.) (2008): Machbarkeitsstudie zum Projekt F 2124 „Lebensarbeitszeit und berufliche Belastung“, F 2223
- Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH): Kurz-Check „Ist Ihr Betrieb auf den demographischen Wandel vorbereitet“, [www.demowerkzeuge.de](http://www.demowerkzeuge.de)
- Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.) (2001): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels, Stuttgart
- Hans-Böckler-Stiftung (Hrsg) (2003): Projekt Netzwerk Mitbestimmte Personalarbeit, Düsseldorf
- Happe, G. (Hrsg.) (2007): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis, Wiesbaden
- Hauser, F.; Schubert, A.; Aicher, M. (2008): Unternehmenskultur, Arbeitsqualität und Mitarbeiterengagement in den Unternehmen in Deutschland, Forschungsprojekt Nr. 18/05 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, Berlin (37.151 befragte Mitarbeiter in 314 Unternehmen)
- Hedtmann, V.; Bechert, S. (2006): Deutsche Führungskräfte – Wertvorstellungen, Karriere, Arbeitsumfeld im Management deutscher Unternehmen und Nonprofit-Organisationen, Eschborn
- Heinen, E.; Ritter, A.; Schulte, A.; Zühlke-Robinet, K (2006): Erfolgreich gestaltete Innovationen in Handwerksbetrieben – Praxisbeispiele vorbildlicher Lösungen, Ingolstadt
- Holz, M.; Da-Cruz, P. (Hrsg.) (2007): Demografischer Wandel in Unternehmen – Herausforderung für die strategische Personalplanung, Wiesbaden
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2006): Mehr Ältere in Beschäftigung, INQA-Bericht 18, Dortmund
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2007): Demographie-Werkstatt Deutschland, INQA-Bericht Nr. 27, Dortmund
- Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.) (2008): Mit Erfahrung die Zukunft meistern, Dortmund

- Initiative Neue Qualität der Arbeit (Stadler, P.; Spieß, E.); Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg., 2012): Mit Verstand und Verständnis – Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz, Berlin
- INQA-Demographie: [www.inqa-demographie-check.de](http://www.inqa-demographie-check.de)
- Jasper, G.; Jürgenhake, U.; Rohwedder, A.; Sczesny, C. (2008): Fit mit alternden Belegschaften. Altersgerechte Personal- und Organisationsentwicklung in Brandenburger klein- und mittelständischen Unternehmen, München und Mering
- Kay, R.; Suprinovic, O. & Werner, A. (2010). Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen. Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen, Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialie Nr. 200, Bonn.
- Kay, R.; Kranzusch, P.; Suprinovič, O. (2008): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels – Herausforderungen und Reaktionen, in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): IfM-Materialien Nr. 183, Bonn
- Kistler, E.: Unternehmenserfolg mit alternder Belegschaft in der Bauwirtschaft – Auswirkungen der demographischen Entwicklung in der Bauwirtschaft; in: Schul, S.; Steinborn, V.; Sieker, A., Cernavin, O. (Hrsg) (2007): Neue Qualität des Bauens, INQA-Bericht 26, Dortmund/Berlin/Dresden
- Kistler, E. et al. (2006): Altersgerechte Arbeitsbedingungen, BAuA-Gutachten, Berlin
- Köchling, A.; Volkholz, V.; Neubauer, G.; Hitzblech, T.; Hartmann, E.; Schmid, S.; Astor, M.; Nawroth, K.; Reindl, J.; Jasper, G. (2000): Projektverbund IBAB „Innovation, Belegschaftsstrukturen und Altern im Betrieb“ – Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften, Dortmund
- Lehner, F.; Baethge, M.; Kühl, J.; Stille, F. (1998): Beschäftigung durch Innovation, München und Mering, S. 99–154
- Lembke, G.; Reinfeldt, F. (2006): Management und Organisation in mittelständischen Unternehmen – Zukunft und Chancen eines wettbewerbsfördernden Mittelstands-Managements, Wiesbaden
- Lischka, A. (2006): Wissensmanagement als Innovationsquelle für den Mittelstand, Gütersloh
- Mailk, F. (2000): Führen, Leisten, Leben, Düsseldorf
- Morschhäuser, M.; Müller, K. (2010): Wachstum und Demografie, Eschborn
- Neuberger, Oswald (2002): Führen und führen lassen, Stuttgart, 6. Aufl.
- Ochs, P.; Huber, A. (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh
- Offensive Gutes Bauen: CASA-bauen, Dortmund
- Offensive Mittelstand (Hrsg.) (2009): INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand – Erfolg ist kein Zufall, Wiesbaden
- Prezewowsky, M. (2007): Demografischer Wandel und Personalmanagement, Wiesbaden
- Prognos AG (2010): Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte, Berlin (Auftraggeber Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin – BAuA)
- Rosenstiel, L. von; Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.) (2009): Führen von Mitarbeitern, Stuttgart, 6. Aufl.
- Ryschka, J.; Solgau, M.; Mattenklott, A. (2011): Praxishandbuch Personalentwicklung, Instrumente, Konzepte, Beispiele, Wiesbaden, 3. Aufl.
- Schlink, B. (2009): 2015 – Personal im Groß- und Außenhandel. Handlungshilfen zur Entwicklung zukunftsfähiger Personalstrukturen im Unternehmen, Berlin

- Scholz, C. (2000): Personalmanagement, München, 5. Aufl.
- Schrape, S. (2007): Demografischer Wandel und Innovationsfähigkeit von Unternehmen, Saarbrücken
- Schreurs, M. (2008): Beschäftigungspotenziale erschließen durch familienfreundliche Personalpolitik, Eschborn
- SelbstCheck Beschäftigungsfähigkeit 2.0, [www.demobib.de](http://www.demobib.de)
- Sonntag, K. (Hrsg.) (1999): Personalentwicklung in Organisationen, Göttingen, Bern, Toronto, Seattle, 2. Aufl.
- Sozialforschungsstelle Dortmund: Kurz-Check Diversity/Personelle Vielfalt, [www.online-diversity.de](http://www.online-diversity.de)
- Steinmann, H.; Schreyögg, G. (2005): Management, Wiesbaden, 6. Aufl.
- Syben, G.; Gross, E.; Kuhlmeier, W.; Meyser, J.; Uhe, E. (2005): Weiterbildung als Innovationsfaktor. Handlungsfelder und Kompetenzen in der Bauwirtschaft – ein neues Modell, Berlin
- TBS NRW: DemografieKompass – betriebliche Altersstrukturanalyse
- Wächter, H.; Sallet, D. (2006): Personalpolitik bei alternder Belegschaft, München und Mering
- Winkels, R. (2007): Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und Betriebliche Weiterbildung, Münster



Oleg Cernavin

Projektleiter

Wiesbaden 14. Mai 2014

Ansprechpartner:

Oleg Cernavin

BC GmbH Verlags- und Medien-, Forschungs- und Beratungsgesellschaft

Kaiser-Friedrich-Ring 53, 65185 Wiesbaden

Tel.: +49 (0)611 95030-0, Fax: +49 (0)611 95030-33

Internet: [www.bc-forschung.de](http://www.bc-forschung.de)

E-Mail: [bc-info@bc-forschung.de](mailto:bc-info@bc-forschung.de)



