

**Liebe Kundin, lieber Kunde,
bitte beachten Sie:**

Seit 13. Juli 2021 firmieren wir unter



DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung –
Organisation zur Förderung der IHK-Weiterbildung gGmbH

**Freundliche Grüße
Ihre DIHK-Bildungs-gGmbH**

Inhalt

Begriffe und Definitionen.....	1
Abkürzungen	101
Literatur	102
Impressum	104
Ihr Feedback	

Kompetenzen, über die eine Führungskraft in der agilen Führung verfügen sollte, sind:

- Fähigkeit zur Selbstführung und Selbstreflexion
- Change-Management-Kompetenzen (siehe *Change Management* 🔄)
- Kompetenzen zur Führung virtueller Teams
- interkulturelle Kompetenzen
- Kenntnis agiler Arbeits- und Managementmethoden
- unternehmerisches Denken und eine starke Kundenorientierung

Gelingt die Umsetzung dieses Ansatzes, wird agile Führung für alle Beteiligten ein Gewinn sein: Die Führungskräfte gestalten aktiv ihre Unternehmen und schaffen motivierende Arbeitsbedingungen, Mitarbeiter gewinnen in den Teams mehr Freiheiten und tragen mehr Verantwortung, die Entscheidungen in den Teams werden durch Synergieeffekte noch hochwertiger (siehe *Synergie* 🔄).

Die Praxis zeigt allerdings Grenzen dieser Visionen auf:

- Teamarbeit ist in vielen Fällen gar nicht gefragt und in der Gruppenarbeit lauern neue Risiken, z.B. falsch verstandene Gruppenautonomien oder „soziales Faulenzen“.
- Es existieren häufig überkommene autoritäre Strukturen in Unternehmen, die agiles Führen gar nicht erst zulassen.
- Analysen des *Betriebsklimas* 🔄 zeigen häufig eine starke *Demotivation* 🔄 von Mitarbeitern und Führungskräften. In dieser Situation müsste zunächst Unzufriedenheit abgebaut werden – durch vertrauensbildende und konfliktlösende Maßnahmen.



Die agile Führung hat auch Auswirkungen auf die *Personalauswahl* 🔄. Die Unternehmen haben zwar immer schon darauf geachtet, Mitarbeiter zu rekrutieren, die zur Belegschaft passen, die Auswahl war aber häufig auf soziale Faktoren bezogen und nicht auf die Leistungsfähigkeit im Team. Im agilen Kontext kann es also nicht mehr nur darum gehen, Menschen einzustellen, die „passen“, sondern darum, jene zu rekrutieren, die ein Team wirkungsvoll ergänzen. Agilität bezieht sich also nicht nur auf die Organisationsstruktur (agile Organisation) und Prozesse (agiles Arbeiten), sondern auch auf die Verhaltensweisen und Einstellungen aller ihrer Mitglieder (agiles Mindset).

Aging Workforce

Unter dem Begriff Aging Workforce („alternde Belegschaft“) versteht man die Auswirkungen der zunehmenden Überalterung der Gesellschaft und der Mitarbeiter auf die Unternehmen. Ursachen für diesen demografischen Wandel sind vor allem

- die steigende Lebenserwartung der Menschen,
- der Geburtenrückgang,
- die gleichzeitige Verkürzung der Lebensarbeitszeit.

Dies führt dazu, dass Politik (z. B. durch die „Initiative 50plus“) und *Unternehmensführungen* (z. B. durch Age Diversity Management, siehe auch *Diversity Management*) Lösungsansätze finden müssen, um „alternde“ Mitarbeiter ihren Fähigkeiten gemäß einzusetzen.

AIDA-Formel

Ursprünglich für das Produktmarketing eingeführt, findet die AIDA-Formel heute noch Verwendung bei der Formulierung von Texten, mit denen beim Leser über einen Appell eine gewünschte Handlung ausgelöst werden soll, z. B. bei Bewerbungsanschreiben und Stellenanzeigen.

Attention	Aufmerksamkeit erzeugen
Interest	Interesse an der ausgeschriebenen Stelle erzeugen
Desire	Wunsch wecken, sich zu bewerben
Action	Aufforderung, eine Bewerbung zu schicken

Allgemeines Gleichbehandlungsgesetz (AGG)

Das Gesetz schützt Arbeitnehmer – zu denen in diesem Fall auch Bewerber gehören – vor Benachteiligungen wegen

- ihrer Rasse,
- ihrer ethnischen Herkunft,
- ihres Geschlechts,
- ihrer Religion,
- einer Behinderung,
- des Alters oder
- der sexuellen Identität.

Bei der *Personalgewinnung* und der *Personalauswahl* sind daher geschlechtsneutrale Formulierungen zu verwenden. Allerdings werden in der Praxis auf der Suche nach Young Professionals, Berufseinsteigern oder jungen Mitarbeitern schnell Bewerber anderen Alters benachteiligt. Lässt sich eine Benachteiligung allein schon durch Indizien vermuten, muss das Unternehmen belegen können, dass eine solche nicht vorliegt. Es gilt die Beweislastumkehr.

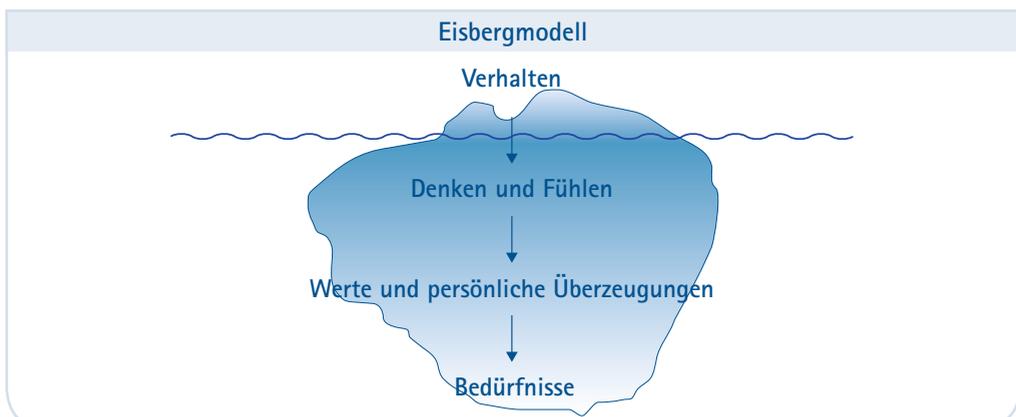
Analogieschlussverfahren

Analogieschlussverfahren werden allgemein bei der Lösung komplexer Probleme angewandt. Im Kontext der Personalbedarfsermittlung dienen sie der Ermittlung des *Bruttopersonalbedarfs*. Dabei geht man von der Annahme aus, dass in der Vergangenheit festgestellte Zusammenhänge zwischen verschiedenen Faktoren auch bei künftigen Entwicklungen bestehen werden, wie z. B. zwischen der Anzahl der Mitarbeiter im Vertrieb und der Anzahl der Kundenaufträge.



Eisbergmodell

Das Modell spielt bei der *Mitarbeiterführung* eine große Rolle. Danach besteht die menschliche Persönlichkeit aus Schichten, von denen nur die oberste sichtbar und unmittelbar beeinflussbar ist. Diese Spitze des Eisbergs macht ungefähr 10% der gesamten Persönlichkeit aus und ist das wahrnehmbare Verhalten eines Menschen. Die darunter liegenden Schichten enthalten Faktoren wie persönliche Einstellungen und Werte, das eigene Rollenverständnis und das Selbstkonzept sowie die charakterlichen Dispositionen. Diese tiefste Schicht ist am schwersten zu beeinflussen oder gar zu verändern.



Rollenkonflikt

Die Mitarbeiter eines Betriebs gehören oft verschiedenen *Gruppen* an: Abteilungen, Projektteams, *Betriebsrat*, Führungskräfte, Ausbilder. Von jedem Gruppenangehörigen wird ein bestimmtes Rollenverhalten erwartet. Solange diese Erwartungen miteinander vereinbar sind, tritt kein Konflikt auf. Dies ist in den meisten Situationen der Fall. Mögliche Ursachen für Rollenkonflikte sind ein häufiger Rollenwechsel, Rollenunsicherheit oder das Unvermögen, sich in unterschiedliche *Rollen* hineinzugeben.

S

Sabbatical

Mit dem Langzeiturlaub (Sabbatical) ist ein Arbeitszeitmodell geschaffen, das temporäres „Aussteigen“ über einen längeren Zeitraum ermöglicht. Den Mitarbeitern soll ermöglicht werden, Fortbildungen zu besuchen, ein Studium zu absolvieren, eine Weltreise zu unternehmen oder sich beruflich völlig neu zu orientieren. Die für das Sabbatical benötigte Zeit wird auf einem insolvenzgesicherten *Arbeitszeitkonto* durch Lohnverzicht, nicht ausbezahlte Überstunden oder Weihnachtsgeld angespart.

Schätzmethode

Schätzungen spielen in der *Personalbedarfsplanung* eine große Rolle. Gerade in kleineren Unternehmen oder bei Neugründungen kommt diese Methode zum Einsatz. Erfahrungen und Intuition sind die Grundlage dieser Art der Bedarfsermittlung. Die Methode wird häufig angewandt, wenn noch keine konkreten Daten aus der Vergangenheit vorliegen. Das Verfahren ist sehr subjektiv. Der geringe administrative Planungsaufwand und die einfache Handhabung durch Erfahrungswissen machen diese Methode dennoch sehr beliebt.

Schlüsselqualifikationen

Schlüsselqualifikationen sind Fähigkeiten, die nicht in direkter Beziehung zu einer bestimmten beruflichen Tätigkeit stehen. Es handelt sich um generelle *Qualifikationen* aus den Bereichen der Methoden-, Sozial- und personalen *Kompetenz* wie Belastbarkeit, Kritikfähigkeit, Konfliktfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Kreativität, Lernfähigkeit, Verantwortungsbewusstsein, Selbstständigkeit, Teamfähigkeit oder Zuverlässigkeit. Schlüsselqualifikationen sind notwendig zum Erwerb der beruflichen Handlungskompetenz (siehe *Kompetenzmodell*).

Situative Führungskonzepte

Mit situativen Führungskonzepten wird die jeweilige konkrete betriebliche Situation berücksichtigt, in der sich die Führungskraft und die Mitarbeiter befinden. Kennzeichnend für situative Führungskonzepte ist, dass der *Führungserfolg* nicht nur von dem jeweiligen *Führungsstil* abhängig ist, sondern auch von

- der Aufgabenstellung,
- der Aufbau- und Ablauforganisation im Unternehmen,
- den Erfahrungen der Mitarbeiter und der Führungskraft,
- der *Motivation* der Mitarbeiter oder
- den Gruppenstrukturen (siehe *Gruppe*).



Dazu haben sich verschiedene neue Modelle entwickelt, von denen das *Reifegradmodell* von Hersey und Blanchard das am weitesten verbreitete ist.

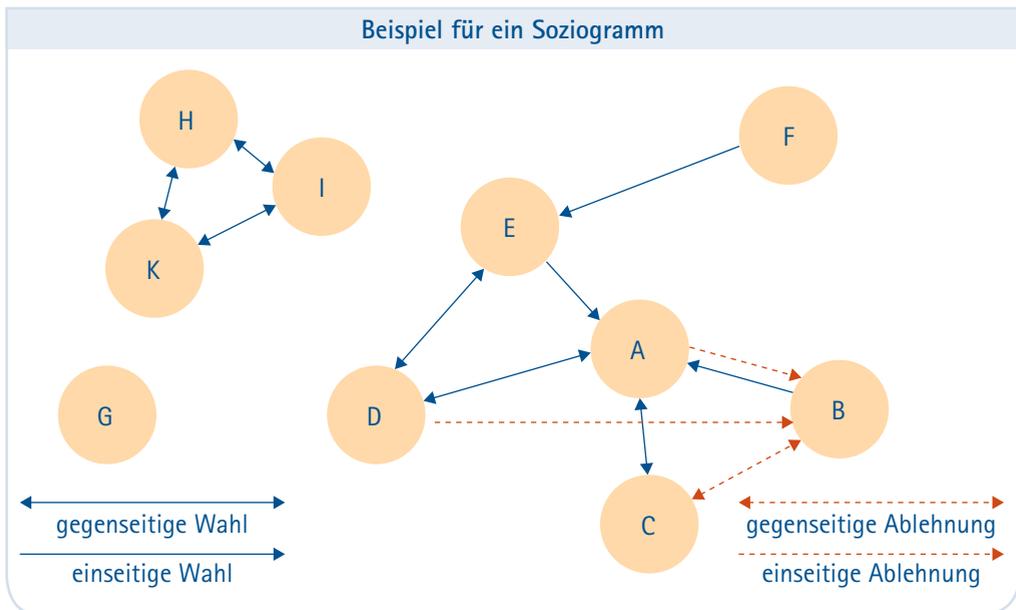
SMART-Formel siehe *Zielvereinbarung*

Social Media

Einige Unternehmen nutzen bereits regelmäßig Social-Media-Kanäle für die *Personalgewinnung*. Sie präsentieren sich dort mit ihren Job- und Ausbildungsangeboten und bieten interessierten Bewerbern z. B. durch kurze Videos, Bilder oder Blogs von Mitarbeitern oder Auszubildenden einen Einblick ins Unternehmen. Insbesondere Mitarbeiter der sog. Generation Y (im Zeitraum der frühen 1980er- bis späten 1990er-Jahre Geborene) werden häufig durch Recruiting mithilfe sozialer Medien gewonnen.

Soziometrie

Soziometrie ist die Messung (= metrie) des sozial-emotionalen (= sozio) Beziehungsgeflechts in einer *Gruppe* oder einem *Team*. Mit diesem Instrument kann die *Gruppendynamik* in einer Gruppe oder einem Team verdeutlicht und dargestellt werden.



Stelle

Eine Stelle ist innerhalb der *Hierarchie* eines Unternehmens eine Zusammenfassung von gleichen oder ähnlichen Teilaufgaben zu einem Arbeitsbereich. Sie ist somit eine Organisationseinheit, und zwar die kleinste innerhalb eines Unternehmens. Der Arbeitsplatz ist hingegen der räumliche Bereich, in dem ein Mitarbeiter innerhalb des betrieblichen Arbeitssystems mit Arbeitsmitteln zusammenwirkt (siehe auch *Arbeitsplatzbeschreibung*).

Impressum

Autor:
Burckhard Zicke, Hannover

Herausgeber

©DIHK-Gesellschaft für berufliche Bildung –
Organisation zur Förderung der IHK-Weiterbildung mbH
Holbeinstraße 13–15
53175 Bonn

Hinweise

Die Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe der Publikation ist nicht gestattet und strafbar. Im Fall der Zuwiderhandlung wird Strafantrag gestellt.

Der leichten Lesbarkeit wegen beschränken wir uns auf die männliche Form. Mit diesem einfacheren sprachlichen Ausdruck sind selbstverständlich immer Frauen und Männer gemeint.

Herstellung

Satz: Druckerei Paffenholz, Bornheim
Druck: wbv Media GmbH & Co. KG, Auf dem Esch 4, 33619 Bielefeld
Bestellnr.: 210/04
Erscheinungsjahr: 2019