ACADEMY OF SPORTS
Bildung schafft Zukunft.

LESEPROBE

Führung und Zusammenarbeit

WWW.ACADEMYOFSPORTS.DE

Kapitel 4 – Mitarbeiterförderung

4.1 Die Personalentwicklung als Mittel der Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen

4.2 Die Potenzialanalyse von Mitarbeitern

4.2.1 Instrument für den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter

4.2.2 Formen von Potenzialeinschätzungen als Stärken-Schwächen-Profil

4.3 Die Personaleinschätzung

4.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

4.4.1 Arbeits- und Gesundheitsschutz

4.4.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

4.4.3 Gesundheitsförderung

4.4.4 Akteure und gesetzliche Grundlagen des BGM

4.4.5 Stellenwert des BGM

Kapitel 4

Leseprobe

Lernorientierung

Nach Bearbeitung dieses Kapitels werden Sie

- Personalentwicklung als Mittel der Steuerung und Förderung der personellen Ressourcen verstehen;
- die Potenzialanalyse als Instrument für den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter erkennen;
- Potenzialeinschätzungen als Stärken-Schwächen-Profil darstellen;
- Personaleinschätzung durch verschiedene Gesprächsformen umsetzen;
- das betriebliche Gesundheitsmanagement kennen.

Leseprobe

4.2 Die Potenzialanalyse von Mitarbeitern

4.2.1 Instrument für den Entwicklungsprozess der Mitarbeiter

Personalentwicklung beinhaltet neben dem oben beschriebenen Managementprozess auch den individuellen Entwicklungsprozess des Mitarbeiters.

Zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sollte eine sogenannte *Entwicklungspartnerschaft* bestehen, das heißt, beide Beteiligten arbeiten mit dem Ziel der individuellen Weiterentwicklung des Mitarbeiters partnerschaftlich zusammen.

Die Potenzialanalyse des Mitarbeiters ist eine wichtige Grundlage für diesen Entwicklungsprozess. Sie dient der *zukunftsorientierten* Ermittlung der beruflichen Handlungskompetenz, ist dabei aber losgelöst von einem Anforderungsprofil für eine konkrete Stelle.

Im Gegensatz zur vergangenheits- und aufgabenorientierten Leistungsbeurteilung ist sie zukunfts- und personenorientiert.

Dimensionen der Beurteilung	vergangenheitsorientiert	zukunftsorientiert
aufgabenorientiert	Beurteilung des Leistungsergebnisses	Beurteilung zur Laufbahnentwicklung
personenorientiert	Fähigkeits- und Verhaltensbeurteilung	Potenzialbeurteilung

Tabelle 8 – Dimensionen der Beurteilung
(Quelle: Eigene Darstellung)

Sie kann Grundlage für eine Laufbahnplanung innerhalb des Unternehmens sein, indem sie darüber Aufschluss gibt, welche Karriereziele mit dem festgestellten Potenzial und möglichen passenden Entwicklungsmaßnahmen erreicht werden können.

Beispiel

Manche größeren Unternehmen bieten drei Arten von Laufbahn an, die bereits mit modulartigen Personalentwicklungsmaßnahmen hinterlegt sind und nur noch für den Einzelfall konkretisiert werden müssen. Dies sind

- Fachlaufbahn (Ziel: Experte für ein spezifisches Thema)
- Führungslaufbahn (Ziel: mittleres und höheres Management)
- Projektlaufbahn (Ziel: Projektleitung, Projektkoordination)

Leseprobe

Während der Abgleich von Anforderungsprofil der aktuellen Stelle mit dem aktuellen Eignungsprofil den kurzfristigen Entwicklungsbedarf zeigt, können auf Basis der Potenzialanalyse mittel- und langfristige Entwicklungsziele definiert werden.

Dabei werden sowohl die Interessen und Wünsche des Mitarbeiters als auch der Personalbedarf des Unternehmens berücksichtigt.

4.2.2 Formen von Potenzialeinschätzungen als Stärken-Schwächen-Profil

Der Abgleich von Anforderungsprofil und Eignungsprofil ist ein Soll-Ist-Vergleich. Demgegenüber erfolgen Potenzialeinschätzungen auf Basis einer Stärken-Schwächen-Analyse.

Diese Vorgehensweise leitet sich aus dem Managementinstrument der sogenannten SWOT-Analyse ab, mit dessen Hilfe Unternehmensziele erarbeitet werden.

Dabei geht es darum, dass ein Unternehmen seine Stärken nutzt, um Chancen wahrzunehmen oder Risiken zu entschärfen. Maßgeblich ist dabei immer ein Vergleich mit Wettbewerbern oder kritischen Erfolgsfaktoren.

Die Buchstaben S W O T stehen für

- **S**trengths (Stärken)
- **W**eaknesses (Schwächen)
- **O**pportunities (Chancen) und
- **T**hreats (Gefahren)

Überträgt man diesen Ansatz auf die individuelle Potenzialeinschätzung eines Mitarbeiters, dient die Stärken-Schwächen-Analyse dabei, den optimalen Einsatz- und Entwicklungsweg für diesen Mitarbeiter zu finden, bei dem seine Stärken zur Geltung kommen und seine Schwächen wenig Probleme bereiten.

Die Einschätzung der Fachqualifikation erfolgt in der Regel auf der Grundlage von Zeugnissen, also Arbeits-, Berufsausbildungs- und Schulabschlusszeugnissen. Sie kann aber auch durch Tests abgeprüft werden.

Die Einschätzung der methodischen, sozialen und persönlichen Kompetenz erfordert neben der Selbsteinschätzung des Mitarbeiters die Einbeziehung der Einschätzung von anderen Personen, wie zum Beispiel der Führungskraft, Kollegen oder Kunden.

Leseprobe

Diese Kompetenzen können auch im Rahmen eines Assessment-Centers durch verschiedenartige Aufgabenstellungen begutachtet werden.

Beispiel

Kompetenzen	Beurteilung								
	schlecht			mittel			gut		
	-4	-3	-2	-1	0	1	2	3	4
Fachqualifikation						X			
Leistungsbereitschaft							X		
Lernbereitschaft							X		
Geistige Beweglichkeit						X			
Organisationsgeschick		X							
Sozialverhalten					X				

Tabelle 9 – Einstufung Potenzial
(Quelle: Eigene Darstellung)

Auf Basis des aktuellen Entwicklungsstandes des Mitarbeiters in Bezug auf seine Kompetenzen wird seine weitere Entwicklungsfähigkeit in der Zukunft und damit sein Potenzial eingeschätzt. Inwieweit es gelingt, dieses Potenzial zu realisieren, zeigt der weitere Werdegang des Mitarbeiters.

Übung – Stärken-Schwächen-Analyse

Erstellen Sie eine eigene Stärken-Schwächen-Analyse. Dabei haben Sie mehrere Möglichkeiten:

- Sie können einen eigenen Analysemaßstab entwerfen und selbst überlegen, auf welcher Grundlage Sie zu Ihrer Einschätzung kommen.

- Sie können eine Stärken-Schwächen-Analyse anhand der im Internet angebotenen kostenfreien Materialien durchführen.
  Unter den Suchworten *Stärken-Schwächen-Analyse* oder *Potenzialanalyse* finden Sie mehrere Angebote, zum Beispiel von ProfilPASS oder unter www.karrierebibel.de

Halten Sie dabei nicht nur das Ergebnis Ihrer Analyse, sondern auch Ihre Erfahrungen bei der Bearbeitung fest.
Das Analyseergebnis ist vertraulich und sollte nicht in der Lerngruppe kommuniziert werden.
Aber über Ihre Erfahrungen bei der Bearbeitung der Analyse sollten Sie sich austauschen.

Veröffentlichen Sie Ihre Erfahrungen im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.

Leseprobe

4.3 Die Personaleinschätzung

Die Einschätzung von Mitarbeitern in Bezug auf ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und ihre Fertigkeiten erfolgt bei verschiedenen Gelegenheiten mit unterschiedlichen Schwerpunktsetzungen und Methoden. Da sich die Kompetenzen eines Mitarbeiters weiter entwickeln und verändern, begleitet das Thema der Personaleinschätzung Mitarbeiter und Führungskräfte während der gesamten Dauer des Arbeitsverhältnisses. Von zentraler Bedeutung sind dabei *Gespräche*.

Das erste Gespräch in diesem Zusammenhang ist das *Interview* im Auswahlverfahren vor der Einstellung des Mitarbeiters. Auf Grundlage der Bewerbungsunterlagen wird im Rahmen des Auswahlverfahrens eingeschätzt, inwieweit der Bewerber die Anforderungen der ausgeschriebenen Stelle erfüllt.

Während der Dauer des Arbeitsverhältnisses werden periodische oder anlassbezogene *Beurteilungsgespräche* geführt, in denen festgestellt wird, inwieweit die Leistungen und das Verhalten des Mitarbeiters die Erwartungen des Arbeitgebers erfüllen.

Wenn in einem Unternehmen das Führungskonzept *Management by Objectives* umgesetzt wird, werden auch in den Zielvereinbarungsgesprächen Personaleinschätzungen vorgenommen.

In manchen Unternehmen können sich Mitarbeiter von ihrer Führungskraft oder Ansprechpartnern der Personalabteilung zu ihrer beruflichen Weiterentwicklung beraten lassen. Bestandteil solcher *Beratungsgespräche* kann zum Beispiel eine Potenzialanalyse sein. (siehe dazu *Kapitel 4.2 Die Potenzialanalyse von Mitarbeitern).* Diese Gespräche können auch als sogenannte Förder- oder Perspektivgespräche in unterschiedlichen Formaten stattfinden.

Leseprobe

Aber auch außerhalb des Unternehmens können Personaleinschätzungen vorgenommen werden, zum Beispiel

- zur beruflichen Orientierung für Schüler bei der Agentur für Arbeit, bei den Industrie- und Handelskammern oder anderen berufsständischen Organisationen,

- zur Orientierung auf dem Arbeitsmarkt mithilfe von Outplacement-Beratung oder in Beschäftigungs- und Transfergesellschaften bei Verlust des bisherigen Arbeitsplatzes,

- zur Karriereberatung bei entsprechend spezialisierten Dienstleistern (Karrierecoach),

- zur beruflichen Umorientierung nach Krankheit oder Unfall durch einen entsprechenden Ansprechpartner eines Rehabilitationsträgers

Übung – Gespräche zu Personaleinschätzungen

Überlegen Sie, an welchen Gesprächen zur Personaleinschätzung Sie selbst bereits im Lauf Ihrer Ausbildungs- und Berufstätigkeit teilgenommen haben.

Stellen Sie diese Gespräche in einer Tabelle mit den Beteiligten, der Zielsetzung und den inhaltlichen Schwerpunkten zusammen.

Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.

Leseprobe

4.4 Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM)

Ziel des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) ist der Erhalt der Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter. Der Fokus liegt dabei auf der Gestaltung der Arbeitsbedingungen, -organisation und -aufgaben.

Es hat die Aufgabe, verschiedene gesundheitsbezogene Maßnahmen in einem Unternehmen zu planen, zu adressieren, zur organisieren und untereinander abzustimmen. Es entwickelt Strategien, die sich an den Unternehmenszielen orientieren und setzt diese in spezifische Zielwerte und Kennzahlen um. Dabei hat das BGM folgende Handlungsfelder:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)
- Gesundheitsförderung

Die ersten beiden Handlungsfelder sind für den Arbeitgeber aufgrund von gesetzlichen Vorgaben verpflichtend, das dritte Handlungsfeld ist freiwillig.

4.4.1 Arbeits- und Gesundheitsschutz

Der *Arbeits- und Gesundheitsschutz* sieht regelmäßige Gefährdungsbeurteilungen vor, aus denen Maßnahmen abgeleitet werden, die sicherstellen sollen, dass die Arbeit menschengerecht gestaltet und organisiert wird, § 5 Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG). Arbeitsunfälle und Berufskrankheiten sollen vermieden werden.

Zu diesem Handlungsfeld gehört auch die *ergonomische* Gestaltung von Arbeitsplätzen, um die Ermüdung oder gar Schädigung des Menschen auch bei langer Tätigkeit zu vermeiden. Bei körperlich belastenden Tätigkeiten oder in der industriellen Produktion sind ergonomische Aspekte in Arbeitsschutzgesetzen und Richtlinien verankert. Für die ergonomische Gestaltung von Büro- und Bildschirmarbeitsplätzen gibt es Ratgeber und Leitfäden.

Ein tätigkeitsbezogenes, individuell auf den Mitarbeiter angepasstes Arbeitsumfeld

- Sorgt für höhere Konzentration und Leistungsfähigkeit
- Vermindert Beschwerde- und Schmerzrisiken
- Unterstützt Genesungsprozesse
- Verkürzt die Erholungsphase nach der Arbeit

Leseprobe

4.4.2 Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Im *BEM* geht es um die Reduzierung von Fehlzeiten, um Überwindung von Arbeitsunfähigkeit und um Reintegration eines kranken Mitarbeiters.

Siehe § 84 Abs. 2 SGB IX:

Sind Beschäftigte innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig, klärt der Arbeitgeber mit der zuständigen Interessenvertretung (…) mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden werden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (betriebliches Eingliederungsmanagement).

Krankheitsbedingte Ausfallzeiten belasten nicht nur den Betriebsablauf, sondern verursachen infolge der Entgeltfortzahlung zusätzliche Kosten.

Die Arbeitsgerichte haben in ihrer Rechtsprechung die Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements als Bewertungskriterium für die soziale Rechtfertigung einer krankheitsbedingten Kündigung definiert.

Unternehmen, die auf die Durchführung eines betrieblichen Eingliederungsmanagements verzichten, haben im Fall der Kündigungsschutzklage gegen eine krankheitsbedingte Kündigung einen höheren Argumentationsaufwand und damit ein höheres Prozessrisiko.

§ 84 Abs. 2 SGB IX ist zwar eine Norm des Schwerbehindertenrechtes, sie gilt aber auch für nicht-schwerbehinderte Beschäftigte. Mit den Regelungen des betrieblichen Eingliederungsmanagements wird das für jede Kündigung geltende Verhältnismäßigkeitsprinzip (Kündigung als Ultima Ratio) für den Fall der krankheitsbedingten Kündigung konkretisiert.

Leseprobe

Beispiel

Krankheitsbedingte Kündigung und BEM

Ein (nicht schwerbehinderter) Mitarbeiter hatte in den vergangenen sechs Jahren des insgesamt über 20 Jahre dauernden Arbeitsverhältnisses insgesamt 516 krankheitsbedingte Fehltage wegen verschiedener Erkrankungen in unterschiedlich langen Krankheitsphasen.

Der Arbeitgeber sprach eine ordentliche personenbedingte (krankheitsbedingte) Kündigung aus.
Der Mitarbeiter erhob Kündigungsschutzklage.
Der Mitarbeiter bekam Recht. Der Arbeitgeber hatte kein betriebliches Eingliederungsmanagement durchgeführt und konnte daher nicht darlegen und beweisen, dass arbeitsplatzbezogene Änderungsmaßnahmen oder Hilfestellungen und Leistungen der Rehabilitationsträger objektiv nutzlos gewesen wären. Er konnte daher nicht beweisen, dass die Kündigung verhältnismäßig war.

Bundesarbeitsgericht, Urteil vom 20. November 2014, Az.: 2 AZR 755/13

4.4.3 Gesundheitsförderung

Bei der Gesundheitsförderung sollen zum einen Mitarbeiter dabei unterstützt werden, ihre Gesundheitspotenziale zu erkennen, zu entwickeln und langfristig für ihre Gesundheit eintreten zu können. Zum anderen geht es um die Gestaltung gesundheitsförderlicher Arbeit und Kultur.

Unternehmen erhalten dazu Anreize wie zum Beispiel steuerliche Vorteile und unterstützende Leistungen der Krankenkassen. Mitarbeiter erhalten zum Beispiel Vergünstigungen in Fitnesscentern, Seminare in *gesunder Ernährung* oder *Stressbewältigung*.

In einigen Unternehmen wurden sogenannte *Gesundheitszirkel* ins Leben gerufen, in denen Verbesserungsideen entwickelt, beraten und anschließend zur Entscheidung in die Geschäftsführung gebracht werden.

Leseprobe

4.4.4 Akteure und gesetzliche Grundlagen des BGM

Das BGM hat sowohl betriebsinterne als auch externe Akteure. *Die wichtigsten sind folgende:*

- Topmanagement und Führungskräfte
- Schwerbehindertenvertretung und Betriebsrat
- Betriebsarzt und Fachkräfte für Arbeitssicherheit
- gegebenenfalls betriebliche Sozialberatung
- Krankenkassen und Berufsgenossenschaften
- Integrationsamt

Die wesentlichen rechtlich-inhaltlichen Grundlagen des BGM sind folgende:

- Arbeitsschutzgesetz (ArbSchG)
- Mutterschutzgesetz (MuSchG)
- Mutterschutzrichtlinienverordnung (MuSchRiV)
- Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG)
- Arbeitsstättenverordnung (ArbStättVO)
- Bildschirmarbeitsverordnung (BildschArbV)
- PSA-Benutzerverordnung (PSA-BV)
- Betriebliches Eingliederungsmanagement (§ 84 Abs. 2 SGB IX)

4.4.5 Stellenwert des BGM

Einige Unternehmen nutzen das BGM auch, um sich als besonders attraktiver Arbeitgeber darzustellen und sich damit im Wettkampf um begehrte Fachkräfte einen Vorteil zu verschaffen. Aufgrund des demografischen Wandels und des technischen Fortschritts (Digitalisierung) hat das Thema Gesundheit am Arbeitsplatz an Bedeutung gewonnen.

In neuester Zeit haben manche Unternehmen auch Anreizsysteme für mehr tägliche Bewegung (Joggen, Radfahren) eingeführt. Beispielsweise werden durch elektronische Schritt- und Bewegungszähler die Daten der Mitarbeiter einer Gruppe erfasst und miteinander verglichen. Jeder Mitarbeiter kann daran ablesen, ob er über oder unter dem Gruppendurchschnitt liegt.

Für das Erreichen bestimmter Ziele können den Gruppen Belohnungen in Aussicht gestellt werden. Ein anderer Anreiz kann der Wettbewerb mehrerer Gruppen untereinander sein.

Leseprobe

Übung – Gesundheitsangebote für Mitarbeiter

Recherchieren Sie im Internet, inwieweit sich Unternehmen mithilfe von Gesundheitsangeboten als attraktiver Arbeitgeber darstellen.

Analysieren Sie ein Unternehmen Ihrer Wahl etwas genauer:

1. Welche Leistungen werden angeboten?
2. Mit welchen Argumenten werden diese Angebote beworben?
3. Wie wirkt dieses Angebot auf Sie?

Veröffentlichen Sie Ihre Ergebnisse im *Forum* der **Lerngruppe** dieses Lehrgangs und diskutieren Sie diese mit Ihren Lehrgangskollegen.

Hinweis

Zur Vertiefung dieser Thematik und für die optimale Betreuung Ihrer Kunden wird eine Fachfortbildung im Bereich *betriebliches Gesundheitsmanagement* empfohlen.

Leseprobe

ACADEMY OF SPORTS GMBH
Willy-Brandt-Platz 2, 71522 Backnang

TEL **0800 589 12 54** (gebührenfrei)
+49 7191 907 14-30 (aus dem Ausland)
FAX **+49 7191 907 14-50**

info@academyofsports.de
WWW.ACADEMYOFSPORTS.DE