

# 4 Führung

## Ziel:

Wir formulieren eindeutige Aufträge, lassen Handlungsspielräume zu und fördern gezielt die Leistungsbereitschaft der Beschäftigten. Gute Führung verstehen wir als einen Motivations- und Lernprozess. Gute Führung schafft bei uns die Bedingungen für Produktivität, Gesundheit und Freude an der Arbeit. Wir vertrauen den Beschäftigten und übertragen ihnen Verantwortung.



## Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

## Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

### ► 4.1 Arbeitsaufträge und Erwartungen

**Wir formulieren Arbeitsaufgaben und die Erwartungen an die Beschäftigten klar und eindeutig.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Eindeutige Betriebs- und Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen
- Festlegen, wie Führungskräfte die Arbeitsaufträge an die Beschäftigten weitergeben (wie Teambesprechungen, Projektauftraggespräche, „OK-Punkte“)
- Sicherstellen, dass die Beschäftigten die Arbeitsaufträge verstanden haben
- Kriterien für die Leistungen sind festgelegt und bekannt bzw. vereinbart
- Unsere Beschäftigten haben die Möglichkeit, Anregungen bezüglich der Arbeitsaufträge direkt einzubringen, zum Beispiel digitales, mobiles Verbesserungsmeldewesen und -management

→ INQA-Check „Personalführung“ nutzen ([www.inqa-check-personalfuehrung.de](http://www.inqa-check-personalfuehrung.de))



### ► 4.2 Vorbildverhalten und Wertschätzung

**Wir verstehen uns als positives Vorbild und verhalten uns entsprechend, um glaubhaft unsere Zielsetzungen umzusetzen. Wir erkennen die Leistungen der Beschäftigten an und loben sie.**

#### Anregungen aus der Praxis:

- Wertschätzender Umgang im Alltag
- Eingefordertes vorleben und nachhalten (zum Beispiel selbst Schutzhelm tragen, wenn man das von Beschäftigten verlangt)
- Eigene Fehler eingestehen
- Fehlerfreundliches und angstfreies Arbeitsklima schaffen
- Führungskräfte weisen sich gegenseitig auf problematische Verhaltensweisen hin
- Lob, Anerkennung, regelmäßiges und konstruktives Feed-Back
- Anreizsysteme
- Vielfalt der Beschäftigten wird als Bereicherung gesehen (zum Beispiel Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, Religion)


#### Verfahren zur Umsetzung:

- Erfahrungsaustausch
- Formulierungen im Leitbild
- Vereinbarung mit Führungskräften
- Vereinbarung mit Beschäftigten




<p><b>Erfolgreiche Praxis</b></p> <p>Vergleichen Sie die beschriebene Praxis mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p><b>Handlungsbedarf</b></p>
<p> <span style="color: green;">■</span> Zurzeit kein Handlungsbedarf             <span style="color: yellow;">■</span> Handlungsbedarf             <span style="color: red;">■</span> Dringender Handlungsbedarf         </p>	


## ▶ 4.3 Beschäftigte einbeziehen

<p><b>Wir beziehen die Beschäftigten in die Arbeitsplanung und -gestaltung mit ein und nutzen die Erfahrungen und das Wissen in der Umsetzung unserer Planungen.</b></p> <p><b>Anregungen aus der Praxis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Bei Besprechungen über die Arbeitsplanung und -abläufe</li> <li>▶ Bei der Durchführung von Gefährdungsbeurteilungen</li> <li>▶ Bei der Beschaffung von Arbeitsmitteln</li> <li>▶ Bei der Veränderung von Arbeitsplätzen</li> <li>▶ Beim Auftreten von Problemen im Arbeitsablauf</li> <li>▶ Über ein digitales, mobiles Informations-, Störungs- und Verbesserungsmeldewesen (Text-, Foto- und Sprachnotizen)</li> </ul> <p>Falls vorhanden Betriebs-/Personalrat einbeziehen.</p>	
---	---


## ▶ 4.4 Handlungsspielräume

<p><b>Wir schaffen Bedingungen, dass die Beschäftigten eigenständig handeln, Selbstverantwortung übernehmen sowie ihre Kompetenzen, Fähigkeiten und Erfahrungen einbringen können.</b></p> <p><b>Anregungen aus der Praxis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Entscheidungsspielraum ermöglichen bei klarer Festlegung der Ziele und Grenzen</li> <li>▶ Möglichkeit für Beschäftigte, ihre Meinung über das Führungsverhalten angstfrei zu äußern und Verbesserungsvorschläge zu machen zum Beispiel Meckerkasten, Teambesprechungen, kontinuierliche (kurze) Mitarbeiterbefragungen</li> </ul>	
--	---

## ▶ 4.5 Kontrolle und Ergebnisbewertung

<p><b>Wir überprüfen und bewerten unsere Zielerreichung im Unternehmen, einzelner Teams und Beschäftigten sowie Vereinbarungen mit den Beschäftigten. Wir haben die Kriterien für die Kontrollen beschrieben und allen vorab bekannt gemacht.</b></p> <p><b>Anregungen aus der Praxis:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Prüfen der Ziele und Zielerreichung</li> <li>▶ Prüfung der Umsetzung der Vereinbarungen</li> <li>▶ Leistungsbewertung</li> <li>▶ Überprüfung der Produktivität und der Umsetzung der Maßnahmen</li> <li>▶ Bewertung der Führungskräfte (Managementbewertung – in Führungskräftebesprechungen, Feedback durch Beschäftigte, Mitarbeiterbefragung)</li> <li>▶ Vereinbaren, welche Daten zur Kontrolle herangezogen werden dürfen (Datenschutz)</li> </ul>	
---	---

## ▶ 4.6 Meine Gesundheit

<p><b>Ich denke bewusst an meine eigene Gesundheit, setze konkrete Maßnahmen um und bin auch damit Vorbild für die Belegschaft.</b></p> <p><b>Zum Beispiel:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Hilfen zum Zeit- und Selbstmanagement</li> <li>▶ Sport/Bewegung/Ernährung verbindlich einplanen</li> <li>▶ Freizeit/Urlaub/Erholungspausen verbindlich einplanen</li> </ul> <p>→ Angebote der Krankenkassen und Unfallversicherungsträger/Berufsgenossenschaften nutzen. → <a href="http://www.psyGA.info">www.psyGA.info</a></p>	
--	---