

## Fallbeispiel Friesland Campina: Schulungskonzept: „Wertschätzende Führung im demografischen Wandel“

---

### Hintergrund

Friesland Campina hat sich zum Ziel gesetzt, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen und die Konkurrenzfähigkeit als attraktiver Arbeitgeber mit anderen Unternehmen zu sichern. Die Führungskultur im Unternehmen wurde vom Unternehmen als ein bedeutender Faktor zur Mitarbeiterbindung identifiziert. Ziel des TiL-Projektteams (Personalleiter, Betriebsräte und einige Führungskräfte aus drei Standorten) war es, ein Schulungskonzept für Führungskräfte zu entwickeln, um ein gemeinschaftliches Verständnis von wertschätzender Führung im demografischen Wandel zu vermitteln. Es wurde ein Schulungskonzept entwickelt, welches sowohl die Grundlagen guter Führung als auch Demografie-relevante Themenstellungen, z. B. Generationen und Lebensphasen, Umgang mit einer zunehmenden Arbeitsverdichtung sowie die persönlichen Einflussmöglichkeiten von Führungskräften zur Schaffung lernförderlicher, gesunder Arbeitsbedingungen, aufgreift.

### Ziel des Schulungskonzeptes

„Was hat Führung mit dem demografischen Wandel zu tun?“ ist eine Frage, die immer wieder gestellt wird. Führung ist wesentlich für die Mitarbeiterbindung an das Unternehmen. Mitarbeiter/innen treten in ein Unternehmen ein, da sie die Aufgabe interessant finden, Aufstiegschancen realisieren können etc. Einer der häufigsten Gründe, weswegen Mitarbeiter/innen ein Unternehmen wieder verlassen, ist das Verhalten bzw. der Führungsstil der Vorgesetzten. Abgesehen davon, dass das Führungsverhalten einen direkten Einfluss auf die Leistung und die Motivation der Mitarbeiter/-innen hat, besitzen Führungskräfte ebenfalls die Möglichkeit, den Arbeitsplatz und die Arbeitssituation gesünder, motivierender und lernförderlicher zu gestalten. Zudem sind Führungskräfte eine wichtige Ressource, wenn es um Stressabbau geht. Indem sie sich Zeit für die Klagen und Anregungen sowie für die Entwicklung von Lösungen nehmen und diese an die entsprechenden Entscheidungsträger weiterleiten, bieten sie Mitarbeiter/-innen eine wichtige Stütze. Eine Voraussetzung, damit Führungskräfte ihre umfangreichen Aufgaben wahrnehmen können, ist das eigene Stress- und Zeitmanagement. Immer wieder nennen Führungskräfte den Faktor Zeit als fehlende Ressource, um angemessen auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen eingehen zu können. Das Schulungskonzept „Führung im demografischen Wandel“ bietet die Grundlage für die Gestaltung und Durchführung einer Qualifizierung, die sich den genannten Themenstellungen widmet.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



## Planung der Schulung:

### Tipps:

- Alle Führungsebenen sollten eine vergleichbare Schulung erhalten, damit ein gemeinsames Verständnis von Führung und den Herausforderungen für Führungskräfte vor dem Hintergrund des demografischen Wandels entsteht.
- Zusammensetzung der Schulungsgruppen: Führungskräfte sollten nicht einer Gruppe mit ihren direkten Vorgesetzten zugeordnet werden, um die Bereitschaft, sich zu öffnen und zu beteiligen, zu erhöhen.
- Eine gemischte Gruppe erfahrener Führungskräfte mit wenig erfahrenen Führungskräften fördert den Erfahrungsaustausch.
- Eine gemischte Gruppe aus verschiedenen Abteilungen fördert das abteilungsübergreifende Systemdenken und die Zusammenarbeit über einzelne Arbeitsbereiche hinaus.
- Das Verhältnis zwischen dem theoretischen Input und den Diskussionen, Übungen und Rollenspielen sollte ausgewogen sein (Der praktische Anteil sollte gegenüber dem theoretischen deutlich überwiegen).
- Nach einem Block von ca. 2 Stunden sollte mindestens eine viertelstündige Pause eingeplant werden. Diese dient sowohl der Erholung als auch dem Erfahrungsaustausch.

## Während der Schulung

### Tipps:

- Die Schulung soll einen „geschützten Raum“ für die Teilnehmer/innen bieten. In diesem können sie ohne Vorbehalte Lernerfahrungen sammeln und sich selbst erproben. Dazu ist die explizite Vereinbarung eines „Verhaltenskodex“ zu Beginn der Schulung hilfreich.
- Es sollte ausreichend Raum geschaffen werden, um positive wie negative Beispiele aus dem betrieblichen Alltag äußern und gemeinsam diskutieren zu können.
- Die Beispiele und Übungen sind so zu gestalten, dass sie die Erfahrungen der Zielgruppe möglichst präzise abbilden.
- Die Nutzung aktiver Methoden zur Wissensvermittlung (z. B. Gruppenarbeiten, Rollenspiele) ist gerade nach der Mittagspause sowie am Nachmittag stark zu empfehlen, um über Leistungstiefs hinwegzukommen.
- Kurze Wiederholungseinheiten, in denen das Erlernte und Diskutierte gemeinsam zusammengefasst wird, bieten sich nach jedem Modul an.

## Nach der Schulung

- Nach der Schulung ist vor der Schulung: Damit die Inhalte nicht direkt wieder vergessen werden, sollten Methoden eingesetzt werden, um die Teilnehmer/innen an die Inhalte zu erinnern. Möglichkeiten dazu bieten Folgetermine, in denen über das Gelernte reflektiert wird und Inhalte bei Bedarf wiederholt bzw. vertieft werden können. Selbsterfahrungsaufgaben, bei denen Führungskräfte regelmäßig über die Anwendung des Gelernten reflektieren sollen, sind ebenfalls geeignet.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



## Modul: Fachliche vs. Führungsaufgaben – Auseinandersetzung mit der Führungsrolle

| Lernziel                                 | Inhalte   | Methoden   |
|--|---|--|
| Auseinandersetzung mit der Führungsrolle | Betrachtung verschiedener Rollen, die Führungskräfte im Unternehmen einnehmen   | <p><u>Gruppenarbeit: Was macht eine gute Führungskraft aus? (Mitarbeiterperspektive; Unternehmensperspektive)</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sofern Führungsleitlinien existieren, sollten diese zur Erarbeitung der Unternehmensperspektive herangezogen werden.</li> </ul> <p><u>Gruppendiskussion:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rollen nehmen Sie in verschiedenen Situationen ein?</li> <li>• Kennen Sie Situationen, in denen Sie nicht wissen, welche Rolle Sie einnehmen sollen?</li> </ul> <p><u>Zusammenfassender Überblicks</u></p> |
|  | Differenzierung von fachlichen und Führungsaufgaben   | <p><u>Gruppenarbeit: Kartenabfrage: Welche Aufgaben bestimmen einen üblichen Arbeitstag?</u></p> <p><u>Gruppendiskussion:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Aufgaben sind Führungsaufgaben, welche sind fachliche Aufgaben?</li> <li>• Wie viel Zeit nehmen die einzelnen Aufgaben in Anspruch?</li> </ul> <p><u>Zusammenfassender Überblicksvortrag</u></p>   |
|  | Soziale Rollen und Rollenkonflikte  | <p><u>Diskussion zu sozialen Rollen und Rollenkonflikten:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rollen nehmen Sie in verschiedenen Situationen ein?</li> <li>• Kennen Sie Situationen, in denen Sie nicht wissen, welche Rolle Sie einnehmen sollen? Wie schaffen Sie es, bei Rollenkonflikten authentisch allen Parteien gegenüber zu sein?</li> </ul>  |
| Führungsstil                             | <p>Einfluss des Menschenbilds auf die Führung (Theorie X und Theorie Y)</p> <p>Verschiedener Führungsstile:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Autoritärer Führungsstil</li> <li>• Laissez-fair Führungsstil</li> <li>• Kooperativer Führungsstil</li> </ul> <p>Situative Führung:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Entscheidungsbaum (Vroom &amp; Yetton)</li> <li>• Reifegradtheorie</li> </ul> | <p><u>Impulsvortrag</u></p> <p><u>Rollenspiele:</u> Erarbeitung und Darstellung unterschiedlicher Führungsstile anhand realistischer Situationen aus dem Führungsalltag</p> <p><u>Diskussion</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Vorteile und Nachteile haben die einzelnen Führungsstile?</li> <li>• Situative Führung: Welcher Führungsstil ist wann zielführend?</li> </ul>   |

Gefördert durch:

Im Rahmen der Initiative:

Fachlich begleitet durch:

|  |   |  |
|--|---|--|
| <p>Herausforderungen bei der Führung verschiedener Mitarbeiter/innen</p> | <p>Führung von Beschäftigten unterschiedlicher Generationen<br/>Unterschiede zwischen Generationen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Generation Baby-Boomer</li> <li>• Generation X</li> <li>• Generation Y</li> </ul> | <p><u>Impulsvortrag</u><br/><u>Gruppenarbeit:</u> Kartenabfrage, was zeichnet die verschiedenen Generationen/ Lebensphasen aus? Worauf sollten Führungskräfte achten, im Umgang mit den Mitarbeiter/-innen verschiedener Generationen/ Lebensphasen?<br/><u>Vorstellung und Diskussion:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wie sollte eine junge unerfahrene Führungskraft mit älteren, erfahrenen Mitarbeiter/innen umgehen?</li> <li>• Was ist bei technischen Neuerungen zu beachten?</li> <li>• Gibt es Dinge, die in Hinsicht auf die Bindung und Motivation verschiedener Generationen/ Mitarbeitergruppen zu beachten sind?</li> <li>• Welche Übereinstimmungen gibt es zwischen den Generationen/ Mitarbeitergruppen?</li> </ul> |
|--|---|--|

## Modul: Motivation und lernförderliche, gesunde Arbeitsbedingungen

|   |   |   |
|---|---|---|
| <p>Sensibilisierung für die persönlichen Einflussmöglichkeiten zur Förderung guter Arbeitsbedingungen</p> | <p>Motivation – Was ist das?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist Motivation und wie funktioniert sie?</li> <li>• Maslows Bedürfnispyramide</li> <li>• Herzberg: Hygienefaktoren und Motivatoren</li> </ul> | <p><u>Impulsvortrag</u><br/><u>Diskussion:</u> Welche Ebenen der Maslow'schen Bedürfnispyramide können Sie als Führungskraft beeinflussen?<br/><u>Kartenabfrage:</u> Was motiviert Sie, gute Arbeit zu leisten?<br/><u>Diskussion:</u> Was können Sie zur Motivation Ihrer Mitarbeiter/innen tun?</p>   |
|   | <p>SMARTe Ziele zur Mitarbeiterorientierung und -motivation</p>   | <p><u>Impulsvortrag</u><br/><u>Übung:</u> Definieren Sie ein Ziel für sich und eine Arbeitsaufgabe für einen Ihrer Mitarbeiter/innen mittels der SMART-Formel.</p>  |
|   | <p>Motivierende, gesunde und lernförderliche Arbeitsbedingungen</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wissenschaftliche Befunde: Motivierende, lernförderliche und gesunde Arbeitsbedingungen</li> </ul>             | <p><u>Impulsvortrag</u><br/><u>Diskussion:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was können Sie als Führungskraft dazu beitragen, motivierende lernförderliche und gesunde Arbeitsbedingungen zu gewährleisten?</li> <li>• Wie kann die Arbeit der Mitarbeiter beeinflusst werden, damit sie motivierender, lernförderlicher und gesünder wird?</li> </ul> <p><u>Gruppenarbeit:</u> Bewertung konkreter Arbeitsplätze des Unternehmens</p> |

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:



## Modul: Kommunikation als Führungsaufgabe - Mitarbeitergespräche

| Lernziel   | Inhalte   | Methoden  |
|--|---|---|
| Sensibilisierung für die Ursachen von Missverständnissen und Konflikten  | Grundlagen der Kommunikation: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sender-Empfänger-Modell</li> <li>• 4-Seiten einer Nachricht (Schulz von Thun)</li> <li>• Eisbergmodell</li> </ul>  | <u>Impulsvortrag</u><br>Schriftliche Übung und Diskussion: 4-Seiten einer Nachricht: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Praxisbeispiele aus dem Führungsalltag der verschiedenen Führungsebenen</li> </ul> <u>Diskussion</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Beispiele für Missverständnisse aufgrund unbewusster Faktoren</li> </ul>  |
| Erlernen von Gesprächstechniken  | Zuhören und aktives Zuhören <ul style="list-style-type: none"> <li>• Paraphrasieren</li> <li>• Verbalisieren</li> <li>• Fragen</li> </ul>   | <u>Impulsvortrag</u><br><u>Übungen:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppenübung Paraphrasieren</li> <li>• Schriftliche Übung und Diskussion: Geschlossene und offene Fragen im Gesprächsverlauf</li> </ul> <u>Rollenspiele:</u> Nutzung von Praxisbeispielen aus dem betrieblichen Führungsalltag <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einsatz der Gesprächstechniken bei Konflikten</li> <li>• Einsatz der Gesprächstechniken bei „schwierigen“ Mitarbeiter/innen</li> </ul> |
| Angemessen und konstruktiv<br>Kritisieren<br>Loben<br>Bitten und Fordern | Ich-Botschaften   | <u>Impulsvortrag</u><br><u>Schriftliche Übung</u> anhand von realen Situationen aus dem Berufsalltag der Führungskräfte: Ich-Botschaften, Kritik, Lob und Bitten/Fordern zu verschiedenen Fallbeispielen formulieren  |
| Erlernen verschiedener Formen von Mitarbeitergesprächen                  | Organisatorische Vorbereitung von Gesprächen<br>Beurteilungsfehler<br>Aufbau von Gesprächen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Delegierungsgespräche</li> <li>• Zielvereinbarungsgespräche</li> <li>• Steuerungsgespräche</li> <li>• Kritik-Gespräche</li> <li>• Fürsorge: Kranken-/Rückkehrgespräche</li> <li>• Moderation von Besprechungen</li> </ul> | <u>Impulsvortrag</u> ,<br><u>Gruppenarbeit</u> und <u>Rollenspiele</u> zu den verschiedenen Gesprächstypen, die sich an Gesprächen aus dem Betriebsalltag orientieren.  |

Gefördert durch:

Im Rahmen der Initiative:

Fachlich begleitet durch:

## Modul: Stressmanagement

Das Modul Stressmanagement lässt sich gut mit dem Blended Learning Ansatz realisieren. Kürzere Präsenzveranstaltungen, in denen Impulse gesetzt werden und ein persönlicher Erfahrungsaustausch stattfindet, können hier gut mit dem Einsatz digitaler Medien zwischen den Präsenzveranstaltungen, z.B. Reflexionsaufgaben, Foren, Chats etc. ergänzt werden, um optimale Lerneffekte zu erzielen.

| Lernziel  | Inhalte   | Methoden  |
|---|---|---|
| Sensibilisierung für Stress<br>Methoden, um Stress<br>abzubauen         | Persönliches Stressempfinden  | <u>Selbsteinschätzung und Auswertung</u> : Warnsignale für Stress/ Burnout  |
|   | Ursachen von Stress und<br>Stressempfinden:<br>Auseinandersetzung mit Stressoren  | <u>Kartenabfrage</u> :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Was bereitet mir Stress?</li> <li>• Wie reagiere ich auf Stress?</li> </ul> <u>Impulsvortrag und Diskussion</u> : Was passiert im Körper, wenn man Stress empfindet?   |
|   | Langfristige Auswirkungen von Stress  | <u>Impulsvortrag und Diskussion</u><br>Auswirkungen von Stress<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Kurzfristige körperliche Reaktionen unter Stress</li> <li>• Langfristige gesundheitliche Folgen von Stress</li> <li>• Austausch des persönlichen Erlebens von Stress</li> </ul>  |
| Auseinandersetzung mit den<br>Handlungsmöglichkeiten als<br>Vorgesetzte | Individuelle Stresskompetenz:<br>Auseinandersetzung mit den<br>Ressourcen   | <u>Impulsvortrag und Diskussion</u><br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Vorstellung persönlicher Handlungsmöglichkeiten bei Stress <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Veränderungen der Organisation/ der persönlichen Fähigkeiten</li> <li>○ Persönliche Interpretationsmöglichkeiten von Stresssituationen erweitern, Gedankenhygiene</li> <li>○ Balance durch Hobbys, Entspannungstechniken etc.</li> </ul> </li> </ul> <u>Erfahrungsaustausch</u> : persönliche Coping-Strategien |
|   | Verantwortung von Führungskräften<br>für das Wohlergehen der MA<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Stresserkennung</li> <li>• Mobilisation von Ressourcen</li> </ul> | <u>Diskussion</u> :<br><ul style="list-style-type: none"> <li>• Rückblick auf Diskussionsergebnisse: Wie reagiere ich auf Stress?</li> <li>• Welche Ressourcen können Führungskräfte schaffen? Persönlich, organisatorisch (INQA eLearning-Tool)</li> </ul>   |

Gefördert durch:

Im Rahmen der Initiative:

Fachlich begleitet durch:

## Modul Zeitmanagement

Das Modul Zeitmanagement lässt sich gut mit dem Blended Learning Ansatz realisieren.

| Lernziel                                 | Inhalte  | Methoden  |
|--|--|---|
| Erlernen von Methoden zum Zeitmanagement | <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioritäten setzen: Eisenhower-Formel</li> </ul>  | <u>Impulsvortrag und Diskussion</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Vorstellung von Methoden der Prioritätensetzung</li> <li>Vorstellung und Diskussion der übergeordneten Prioritäten des Unternehmens (z.B. Sicherheit, Hygiene, OEE, Qualität, Quantität, Energieeffizienz etc.)</li> </ul>   |
|  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Zeitbedarf und Zeitbudget: 60:40 Regel</li> </ul>   | <u>Impulsvortrag</u><br><u>Übung und Diskussion:</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Aufgaben erledigen Sie an einem durchschnittlichen Arbeitstag?</li> <li>Wie viel Zeit verwenden sie für die jeweiligen Aufgaben?</li> <li>Zu welcher Kategorie von Aufgaben gehören die jeweiligen Tätigkeiten hinsichtlich Eisenhower-Formel?</li> <li>Was sollten Sie ändern?</li> </ul> <u>Reflexion und Erfahrungsberichte</u> |
|  | Planung <ul style="list-style-type: none"> <li>Monats, Wochen, Tagesplan</li> </ul>  | <u>Impulsvortrag</u><br><u>Übungen:</u> Erstellen von Monats, Wochen und Tagesplänen  |
|  | Methoden zur Effizienzsteigerung <ul style="list-style-type: none"> <li>Pareto-Prinzip</li> <li>Reduzierung von Störungen</li> <li>Clustern von Aufgaben</li> <li>Checklisten</li> </ul> | <u>Impulsvortrag</u><br><u>Übungen</u><br><u>Reflexion und Erfahrungsberichte</u>   |
|  | Gestaltung von Besprechungen   | <u>Diskussion</u><br><u>Übung:</u> Erstellung einer Checkliste zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung von Besprechungen   |
|  | Delegieren <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche Aufgaben lassen sich delegieren?</li> <li>Was muss beachtet werden?</li> </ul>  | <u>Impulsvortrag</u><br><u>Diskussion</u>   |

Gefördert durch:

Im Rahmen der Initiative:

Fachlich begleitet durch:

|                   |   |  |
|-------------------|---|--|
| Work-Life-Balance | <u>Masterplan</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Auseinandersetzung mit Stressoren und den persönlichen Rollen</li> </ul> | <u>Selbstreflexion und Übung</u> <ul style="list-style-type: none"> <li>Welche verschiedenen Rollen nehmen Sie beruflich und privat ein?</li> <li>Welche Ziele verfolge ich in den verschiedenen Rollen?</li> <li>Wo entstehen Konflikte?</li> <li>Wie kann ich die Konflikte lösen?</li> </ul> <u>Erstellung eines Handlungsplans</u> |
|-------------------|---|--|

Duisburg, 10.05.2016

Louise Schneider, Markus Schroll (innowise GmbH)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:





## INQA-Tools zur Sensibilisierung

Im Folgenden werden verschiedene INQA-Leitfäden und INQA-Checks aufgeführt, die zur Ausarbeitung und Gestaltung der Führungskräftebildung genutzt werden können und den Führungskräften - beispielsweise zwischen zwei zeitlich getrennten Schulungsterminen - zur Sensibilisierung und Vorbereitung zur Verfügung gestellt werden können.

- INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“: Insbesondere Kapitel 4 – Führung
- „Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz“
- „Gute Führung in der Pflege“
- psyGA - Kein Stress mit dem Stress
  - Eine Handlungshilfe für Führungskräfte
  - Eine Handlungshilfe für Beschäftigte
  - Lösungen und Tipps für Führungskräfte und Unternehmen
- INQA-Potenzialanalyse „Innovation sichert den Erfolg“: insbesondere Kapitel 1 - Rahmenbedingungen für Arbeitsbedingungen gestalten und Kapitel 5 – Generationen in Innovationsprozesse einbinden
- INQA-Praxishilfe:
  - Erfolg altersgemischter Teams
  - Stärken und Schwächen der Generationen
- eLearning-Tool „Förderung psychischer Gesundheit als Führungsaufgabe“
- Der Leitfaden zum Screening Gesundes Arbeiten – SGA „Physische und psychische Gefährdungen erkennen – Gesünder Arbeiten“: insbesondere Kapitel 4 c, Unterpunkt 17 – Führungsstil
- PINA-Leitfaden für Führungskräfte
- INQA – Mit Verstand und Verständnis
- Führungskultur im Wandel – Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews

## Weitere Quellen:

- Rosenstiel, L. v. (2014). Grundlagen der Führung. In: Rosenstiel, L. v., Regnet, E. & Domsch, M. E. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement. Stuttgart. S. 3 – 28.
- Knoblauch, J. & Wöltje, H. (2007). Zeitmanagement – Perfekt organisieren mit Zeitplaner und Handheld. Freiburg.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



Fachlich begleitet durch:

