



zukunft im zentrum GmbH (Hrsg.)

FACHKRÄFTESICHERUNG IN BERLIN – WIE UNTERNEHMEN VON BERATUNGEN PROFITIEREN

Impulse für kleine und mittlere Unternehmen

zukunft im zentrum GmbH (Hrsg.)

Fachkräftesicherung in Berlin – wie Unternehmen von Beratungen profitieren

Impulse für kleine und mittlere Unternehmen

Vorwort



Als wir begannen, Berliner Unternehmer/innen aus kleinen und mittleren Betrieben für unser Beratungsprojekt zu gewinnen, konnten wir nur ahnen, wie vielfältig und doch ähnlich die Auswirkungen des demografischen Wandels in KMU wahrgenommen werden. Unser Ziel war es, dem Fachkräftemangel ein Gesicht zu geben, um das Thema konkret greifbar und erfahrbar zu machen.

Hierfür wählten wir dreizehn Modellunternehmen aus unterschiedlichen Branchen aus. Sie erlaubten uns, durch ihre Schlüssellöcher zu blicken. Sie gewährten uns Einblicke in die täglichen Herausforderungen für die Personalarbeit, die mit sich rasant ändernden Marktbedingungen einhergehen. Wie wird der Fachkräftemangel in den Betrieben ganz praktisch erfahren? Welche Angebote können Unternehmen bei der Bewältigung all der damit einhergehenden Probleme wirklich nachhaltig unterstützen? Um hierauf eine Antwort zu erhalten, hat das Projekt JobMotion zwei Jahre die Modellunternehmen intensiv bei der Umsetzung konkreter Tools und Maßnahmen begleitet.

Erstes Anliegen unserer Beratungstätigkeit war es, den Unternehmer/innen mit offenen Augen und Ohren zu begegnen. Wir wollten erfahren, welche Herangehensweisen an das Thema Fachkräftesicherung sich bereits bewährt haben und als Expertise dienen können für weitere KMU, die Anregungen für die eigene Personalarbeit suchen. Darüber hinaus suchten wir zu ergründen, ob und wie sich Elemente der Personalarbeit großer Unternehmen auf die speziellen Gegebenheiten kleinerer Betriebe anwenden lassen.

Wir fühlten uns in den Modellunternehmen jederzeit willkommen und für wenige Stunden als Teil des Unternehmens. So wurden uns Einblicke gewährt in Besonderheiten von Familienunternehmen und wir lernten Unternehmen kennen, deren Organisationsstrukturen sich angesichts ihres Wachstums umfassend verändern

mussten. Dabei war es uns wichtig, die Unternehmenskultur zu verstehen und einzubeziehen, die für kleine und mittlere Unternehmen typisch ist. Stolz und erfüllt sahen wir, wie schnell die Modellunternehmen Impulse umsetzten, Ideen zu ihren eigenen Projekten entwickelten und diese fortführten. Sie hörten geduldig zu und hatten auch den Mut, Neues und zunächst Ungewöhnliches auszuprobieren. Für dieses Vertrauen und ihre Arbeit mit uns danken wir unseren Modellunternehmen.

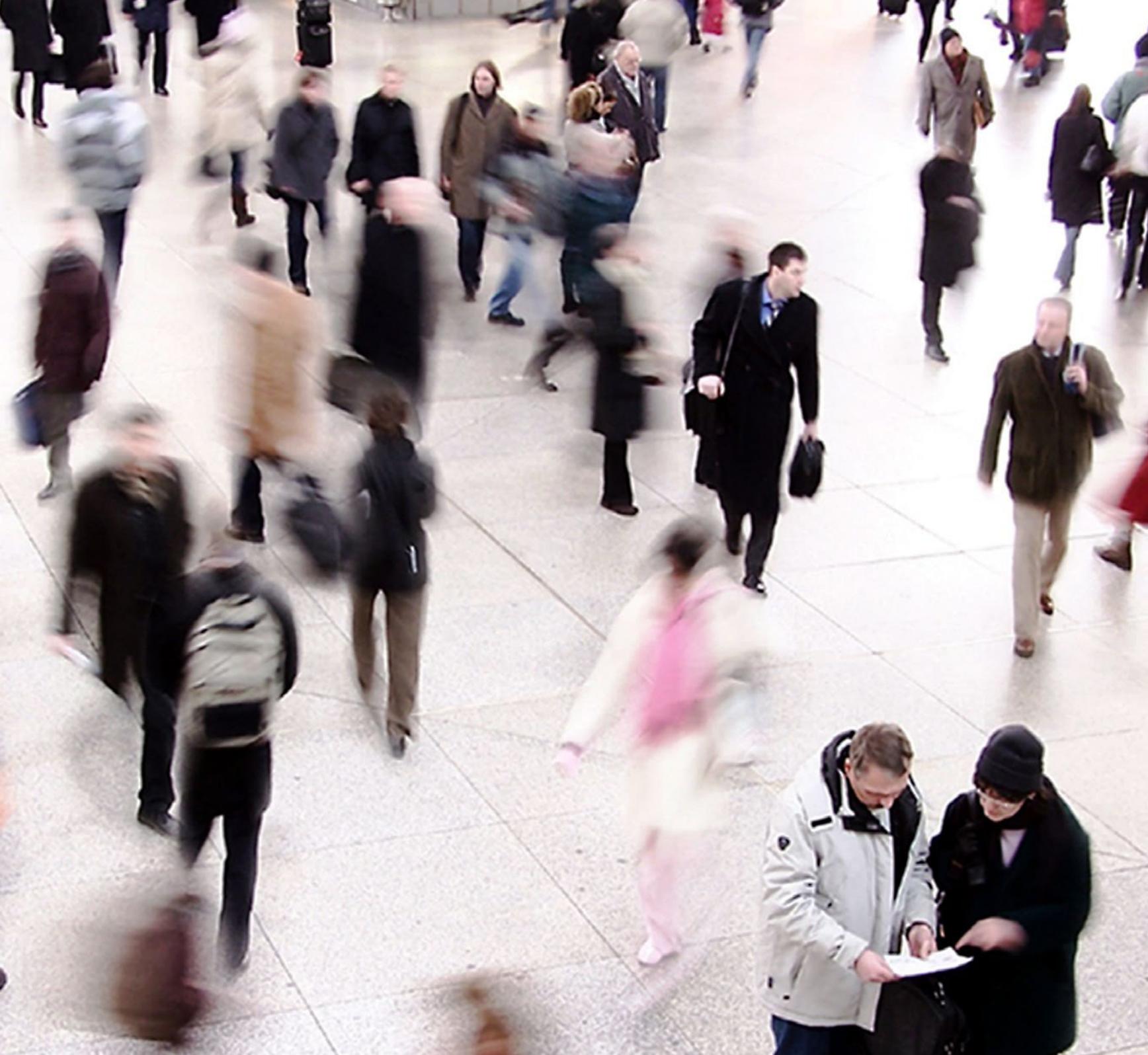
Nur einen Bruchteil der Erkenntnisse, die wir aus den gemeinsamen zwei Jahren Arbeit mit den Unternehmen gewonnen haben, können wir hier wiedergeben. Dieses Buch spiegelt unsere wichtigsten Ergebnisse und Erfahrungen wider. Ihnen, liebe Unternehmer/innen, bietet es wertvolle Tipps und Informationen sowie manche Anregung, die Sie für Ihre eigene betriebliche Praxis nutzen können. Wir wünschen Ihnen viel Spaß beim Lesen. Darüber hinaus stehen wir Ihnen gerne mit Rat und Tat zur Seite.

Antje Rabenalt und Jens Riepel
Berater Projekt JobMotion

Inhalt

Vorwort	4
DAS PROJEKT JOBMOTION	9
Demografischer Wandel und Fachkräftesicherung	10
JobMotion – Wie wir Fachkräfte in Bewegung halten	14
DIE BERATUNG	21
Beratungsprozess	22
Beratungspraxis	26
Qualität der Beratung	30
DER „CHECK PERSONALARBEIT“ ALS EIN ERGEBNIS DER BERATUNG	35
Was ist der „Check Personalarbeit“?	36
Welchen Nutzen bietet der „Check Personalarbeit“?	38
Wie ist der „Check Personalarbeit“ aufgebaut?	39
Wie wird der „Check Personalarbeit“ angewendet?	40
Was haben wir erfahren?	42
EINBLICKE IN DIE PRAXIS	45
Problemstellungen	46
Eingangsfragen	48
PRAXISKAPITEL: MITARBEITERGESPRÄCHE	51
Ein Instrument mit Weitblick	52
Der Weg in die Praxis – Einführung	56
Mit Mitarbeiter/innen im Gespräch sein	65
Wesentliche Erkenntnisse	70
PRAXISKAPITEL: ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT	73
Veränderungen am Arbeitsmarkt – vom Angebotsmarkt zum Nachfragemarkt	74
Individuelle Stärken erkennen und vermarkten	77
Attraktivitätsmerkmale	79
Der Weg zur eigenen Arbeitgebermarke	80
Wesentliche Erkenntnisse	88

PRAXISKAPITEL: AUSBILDUNG	91
Ausbilden lohnt sich	92
Ausbildung – wichtige Punkte aus unserer Sicht	97
Wesentliche Erkenntnisse	112
PRAXISKAPITEL: REKRUTIERUNG	115
Steigende Anforderungen an Fachkräfte	116
Rekrutierung – wichtige Punkte aus unserer Sicht	118
Wesentliche Erkenntnisse	132
PRAXISKAPITEL: SOCIAL MEDIA	135
Die Frage ist nicht „ob“, sondern „wann“	136
Ihre eigene Social-Media-Strategie: Was gehört dazu?	142
Wesentliche Erkenntnisse	146
PROJEKTERFAHRUNGEN	149
Beratung – was uns bewegte	150
Praxis – was die Unternehmen bewegte	152
DIE MODELLUNTERNEHMEN	157
Auswahl	158
Kurzprofile	163
DIE WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG	173
Zum Mehrwert der wissenschaftlichen Begleitung des Projekts JobMotion	174
Die Autor/innen	178
Endnoten	180
Impressum	182



Zielvereinbarungen und Wege der Beratung

Nach der Analyse eröffneten sich Tätigkeitsfelder, die ebenso wie die Bedarfsanalyse in der anschließenden Zielvereinbarung festgehalten wurden. In dieser Vereinbarung legten wir gemeinsam mit den Unternehmer/-innen konkrete Ziele, die genauen Beratungsleistungen sowie Meilensteine zur Zielerreichung fest.

Je nach Kenntnis- und Aktivitätsstand in den Unternehmen wählten wir unterschiedliche Wege der Beratung:

Orientierungsberatung

In Unternehmen, in denen bislang im Bereich Personal neben der reinen Personalverwaltung noch keine Maßnahmen umgesetzt oder angedacht waren, begannen wir mit einer Orientierungsberatung. Im Sinne der Sensibilisierung gaben wir einen Überblick über aktuelle Anforderungen an die Personalarbeit, stellten Handlungsmöglichkeiten vor und schätzten gemeinsam mit den Unternehmer/innen die Fachkräftesituation speziell für ihr Unternehmen ein. In der Beratung veranschaulichten wir die Komplexität der Fachkräftethematik und bereiteten so den Boden für weitere Maßnahmen.

Problemlösung

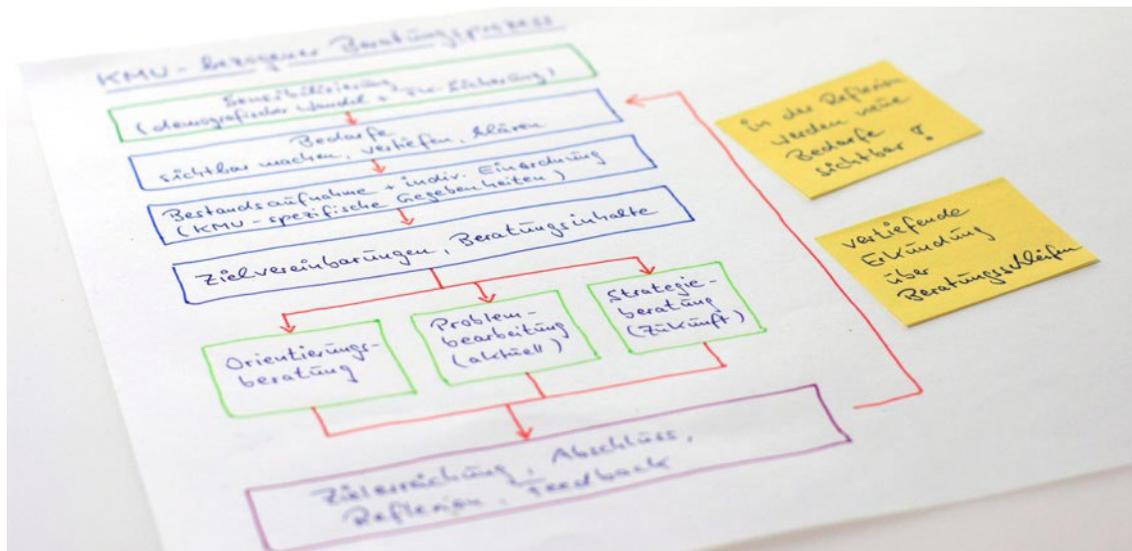
Vielfach erfolgte der Zugang zu einem Unternehmen über ein konkretes Problem, das den Unternehmer/innen „unter den Nägeln brannte“. Dieses besprachen wir zunächst isoliert und kümmerten uns um die betreffenden Fragen der Unternehmer/innen. Anschließend stellten wir diese Fragen in den Gesamtzusammenhang des demografischen Wandels, um die Vielschichtigkeit der Thematik zu verdeutlichen und weiteren Handlungsbedarf aufzuzeigen. Es konnte sich eine Strategieberatung anschließen.

Strategieberatung

Im Rahmen der Strategieberatung betrachteten wir die bislang stattgefundenen oder erbetenen Maßnahmen unter dem Aspekt der strategischen Ausrichtung des Unternehmens. Um langfristig erfolgreich zu sein, muss sich die Personalstrategie des Unternehmens aus der Unternehmensstrategie ableiten. Diese stellt den Bezugsrahmen dar, an dem sich alle Aktivitäten im Unternehmen verlässlich ausrichten und überprüfen lassen.

Zielerreichung, Reflexion

Alle Beratungsschritte und -ergebnisse glichen wir regelmäßig in Reflexions- und Feedbackgesprächen ab. Aus den Reflexionen leiteten sich neue Bedarfe ab, die erfasst und bearbeitet wurden.



Ob beim Termin vor Ort oder am Telefon: Ihre Unterstützung fand ich jederzeit wichtig! Ich glaube, sonst hätte ich zwischendurch aufgegeben. Wenn ich ein Problem hatte oder einfach mal nicht weiterwusste – Sie und das Projekt waren immer da. Dass wir keine Nullachtfünfzehn-Vorgaben bekamen, sondern Sie mir zuhörten und immer wieder nach Zielen und Wünschen fragten, das half mir und dem Unternehmen zu erkennen, woran wir noch arbeiten müssen. Die Lösungen sind jetzt genau auf uns gemünzt.

Bettina Eichhöfer,
Personalleiterin, Glycotope GmbH

Beratungspraxis

Wir leiteten den Beratungsprozess mit sorgfältigen Analysen ein. Neben klassischen Analyseinstrumenten setzten wir dabei selbstentwickelte Tools ein, z. B. einen Online-Unternehmensscan. Wir versetzten uns unter anderem in die Lage von potenziellen Bewerber/innen. Dafür durchliefen wir den Bewerbungsprozess und testeten im Web die Auffindbarkeit des Unternehmens sowie dessen Karriereangebote. Auf dieser Basis stellten wir die Verbindung zur genannten Eingangsfragestellung her und leiteten konkrete Maßnahmen ab.

Insgesamt zeigten sich in der Beratung bestimmte Aspekte, die es von uns zu berücksichtigen galt. Darüber hinaus gab es Grundsätze, die uns bei der Arbeit leiteten. Beides stellen wir Ihnen nachfolgend vor.

Aktuelles vor Strategischem

Ich merkte, dass es ein langer Prozess wird und welch ein großer Bedarf besteht.

*Reinhard Lembke,
Geschäftsführer, SPECS Surface
Nano Analysis GmbH*

Oft gab es in den Modellunternehmen so drängende Themen, dass es zunächst galt, die akuten Fragestellungen zu bearbeiten. In einem Fall waren sechs Wochen vor Beginn des neuen Ausbildungsjahres noch keine Auszubildenden gefunden und die bisherigen Wege zur Nachwuchssuche ausgeschöpft. Wie kann es gelingen, noch rechtzeitig Talente zu rekrutieren? Erst nachdem wir Fragen wie diese besprochen hatten, war seitens der Personalverantwortlichen die nötige Zeit und Offenheit vorhanden, sich gemeinsam mit uns strategischen bzw. langfristigen Projekten zuzuwenden.

Flexible Umsetzung

Die Realisierung in den Unternehmen erfolgte schrittweise in individuell vereinbarten Zeitetappen. Es wurden regelmäßige Termine vereinbart, in denen wir fortlaufend die Umsetzungsschritte reflektierten und die folgenden Maßnahmen verabredeten. Das Prinzip des hinterfragenden Blicks von außen auf Augenhöhe entwickelte sich zu einem festen Bestandteil der Unternehmenskontakte. Mit der Zeit konnten wir so immer tiefer gehende und weiterführende Themenbereiche der Fachkräftesicherung ansprechen und Umsetzungsmaßnahmen anregen. Dieser Prozess führte zu regelmäßigen Anpassungen, Verfeinerungen und zu einer Vielfalt individueller Lösungen.

Beispielsweise erwies sich ein vorher durchdachter und gemeinsam besprochener Leitfaden für Mitarbeitergespräche in der Praxis als nicht ausreichend praktikabel und wurde entsprechend angepasst. In einem Fall verschob sich die Einführung von Mitarbeitergesprächen aus betrieblichen Gründen ganz plötzlich um einige Monate. Wir passten uns dem Tempo an und folgten so dem Unternehmensrhythmus.

Gute Praxis würdigen

Das genaue Hinterfragen und die wertschätzende Analyse der bestehenden Praxis bestätigten und motivierten die Mitarbeiter/innen vor Ort. Gute Praxis sollte gute Praxis bleiben! Gleichzeitig war das Beibehalten guter Praxis effizient im Sinne unserer Projektziele. Denn manchmal reichte schon eine Optimierungsidee, um ein ganzes Instrument zu neuem Leben zu erwecken. Wir erlangten wertvolle Erkenntnisse darüber, was bereits versucht wurde und aus welchen Gründen manches nicht funktioniert hatte.

Die gelebten Erfahrungen konnten wir zusätzlich nutzen, um daraus Handlungsempfehlungen für andere Unternehmen abzuleiten. Das Würdigen der bestehenden Praxis und Leistungen wurde für uns zum zentralen Thema.

Das Wichtigste an diesem Projekt war für mich, qualifiziert zu schauen, was hat mein/unser Unternehmen bisher mit welchem Ziel gemacht und wie hat sich das ausgewirkt.

*Frau Meyer,
Stellv. Unternehmensleitung,
BSB Saugbagger und Zweibegetechnik*

Einfach mal ein Ergebnis konkret benennen – dafür fehlt oft die Zeit. Wir haben beispielsweise 30 Schulungen dieses Jahr durchgeführt. Das ist (doch) ein tolles Ergebnis.

*Susan Urlau, Vorstand Personal
und Marketing, Bito AG*

Potenziale erkennen

Ihr Feedback und die Würdigung meiner Arbeit haben mich persönlich gestärkt.

*Bettina Eichhöfer,
Personalleiterin, Glycotope GmbH*

Im Hinblick auf nachhaltige Beratungsergebnisse setzten wir darauf, mit den Unternehmen ihre jeweiligen Stärken und Schwachstellen herauszuarbeiten und zu betrachten, wo das besondere Potenzial des Unternehmens liegt. Wichtig war auch die Formulierung einer Zielsetzung für das Unternehmen. Denn erst nachdem diese und andere Grundüberlegungen angestellt waren, konnten Maßnahmen erarbeitet werden, die zum Unternehmen passen und ihm den Erfolg bringen, den man sich im Unternehmen erhofft. Einzelne Aktivitäten wurden in einen neuen Kontext gestellt, Zusammenhänge und Wirkungskreise offengelegt.

Nachhaltigkeit sichern

Es tut gut, einmal über meine/unsere bisherige Personalarbeit auf Augenhöhe zu reflektieren.

*Frau Meyer,
Stellv. Unternehmensleitung,
BSB Saugbagger und Zweiradtechnik*

Wir haben mögliche Lösungsoptionen gemeinsam mit den Beteiligten vor Ort diskutiert und entwickelt. Erst auf der Basis von erarbeiteten Kriterien für die Praxistauglichkeit der Lösungen fiel vor Ort die Entscheidung für konkrete Maßnahmen. Wir versprachen uns davon eine erhöhte Wahrscheinlichkeit, dass vereinbarte Maßnahmen auch dauerhaft von allen getragen würden.

Mögliche Umsetzungsschwierigkeiten wurden zeitnah erfasst, um den Beratungsprozess ständig im Interesse nachhaltiger Ergebnisse zu optimieren. So besuchten einige unserer Unternehmen verschiedene Rekrutierungsmessen in Berlin oder nahmen an Aktionen wie „Die Lange Nacht der Ausbildung“ teil. Das Feedback der Unternehmer/innen brachte uns wertvolle Erkenntnisse. Und so entstand ein immer konkreteres Bild von der Praxistauglichkeit und Wirksamkeit einzelner Maßnahmen. Dieses Wissen wiederum konnte in die Beratung aller anderen Firmen einfließen. Im Laufe der Zeit entstand so zwischen den Unternehmen und uns als Berater/innen ein Verhältnis des Gebens und Nehmens.

Arbeitsgeschwindigkeiten berücksichtigen

Die Herausforderung bestand darin, die Bearbeitung der Bedarfsthemen hinsichtlich Tiefe und Intensität in den unternehmerischen Alltag zu integrieren. Unterschiedliche Themen (z. B. Stellenanzeigen, Mitarbeitergespräche, Unternehmens-Webseite) bedurften interner Abstimmungsprozesse mit teils verschiedenen Verantwortlichen. Auch mussten die betrieblichen Abläufe berücksichtigt werden, etwa im Hinblick auf Ladenöffnungszeiten. So lagen zwischen den Beratungsterminen teils mehrere Wochen. Dabei erwiesen sich Beratungseinheiten von jeweils zwei Stunden als gut mit dem Tagesgeschäft vereinbar. Zwischen den einzelnen Terminen hielten wir engen telefonischen Kontakt.

Angesichts individueller betrieblicher Besonderheiten ergaben sich auch unterschiedliche Umsetzungsgeschwindigkeiten. So konnte in einem Fall die Entwicklung einer eigenen Azubi-Karriereseite von der Idee bis zur Online-Schaltung in nur knapp drei Wochen realisiert werden, indem die Auszubildenden federführend daran beteiligt wurden. In einem anderen Fall dauerte das scheinbar einfache Zuschalten eines Karrierebuttons auf der Homepage aufgrund von Abstimmungsschleifen über ein halbes Jahr.

Wichtig war uns die kontinuierliche Begleitung der Unternehmen, auch um am Ende des Projektes im Sinne eines Know-how-Transfers übertragbare Aussagen zu möglichen Hindernissen, Ergebnissen und Erfolgsfaktoren machen zu können.

Das Wichtigste: Wir konnten dran bleiben und umsetzen.

Susan Urlau, Vorstand Personal und Marketing, Bito AG

Der „Check Personalarbeit“ als ein Ergebnis der Beratung

In diesem Kapitel stellen wir Ihnen den „Check Personalarbeit“ vor, den wir im Rahmen des Projektes JobMotion als ein erfolgversprechendes Analyseinstrument für die Bestandsaufnahme und Sensibilisierung in Unternehmen entwickelt haben und in unserer Beratungsarbeit einsetzen.

Was ist der „Check Personalarbeit“?

Der „Check Personalarbeit“ ist ein Analyseinstrument, das im Rahmen der Beratungsarbeit entstanden ist. Bei der Bestandsaufnahme in den Unternehmen wurde schnell deutlich, dass unabhängig von Branche oder Unternehmenstyp immer wieder dieselben Themen zur Sprache kamen, die Unternehmen bewegten. Unterschiede gab es lediglich in der inhaltlichen Auseinandersetzung mit diesen Themen. Auch zeigten sich Verbindungslinien zwischen den einzelnen Handlungsfeldern (siehe Schaubild). Wir lernten: Die Komplexität der Fachkräftesicherung verlangt von Unternehmen, die dauerhaft am Markt bestehen wollen, sich mit allen genannten Handlungsfeldern intensiv zu befassen.

So entstand die Idee, die Bestandsanalyse noch systematischer für alle Handlungsfelder mittels eines Fragebogens vorzunehmen und darauf aufbauend eine noch zielorientiertere Beratung unter Berücksichtigung aller Handlungsfelder anzubieten. Außerdem sollten unsere Fragen den Unternehmen helfen, sich bereits bestehender guter Praxis bewusst zu werden.

Eine Frage im „Check Personalarbeit“ aus dem Bereich Weiterbildung lautet zum Beispiel: „Wie unterstützen Sie das Lernen in Ihrem Unternehmen?“ Häufig konnten uns Unternehmen hierauf keine konkrete Antwort geben. Durch unsere Arbeit wussten wir jedoch bereits, dass es in diesem Bereich durchaus Aktivitäten gab, und so fragten wir weiter: „Ihre Spezialisten in der IT oder Ihre Projektleiter, treffen die sich regelmäßig?“ – „Ja, es gibt regelmäßige Treffen in den einzelnen Fachbereichen und unsere IT-Spezialisten haben einen eigenen Raum, in dem sie sich für Besprechungen treffen“, lautete die Antwort. Diese Dinge dienen dem gemeinsamen Erfahrungs- und Wissensaustausch und tragen eindeutig zum Lernen im Unternehmen bei. Doch war dem Unternehmen dies so nicht bewusst gewesen.



Welchen Nutzen bietet der „Check Personalarbeit“?

Mit den Antworten aus dem „Check Personalarbeit“ gewinnen Berater/innen und Unternehmer/innen einen ganzheitlichen Blick auf Schwerpunkte und Aktivitätsgrad der Personalarbeit eines Unternehmens. Häufig hörten wir bei der Bestandsaufnahme folgende Fragen:

- » Sind wir auf dem aktuellen Stand?
- » Ist unser (z. T. selbst angeeignetes) Wissen noch zeitgemäß?
- » Gibt es möglicherweise inzwischen bessere Herangehensweisen und wenn ja, welche sind das?
- » Welche Anregungen haben Sie für uns?

Der „Check Personalarbeit“ gibt Unternehmer/innen eine Orientierung, wo sie mit ihrer Personalarbeit stehen. Er erweitert den Blick über die Einzelproblematik und Ad-hoc-Lösungen hinaus auf das große Ganze und gibt Anregungen für übergreifende und langfristige Veränderungen. Auch erinnert er unserer Erfahrung nach an Dinge, die vielleicht schon einmal angedacht oder realisiert wurden, und regt zur Wiederaufnahme nicht weiter verfolgter Aktivitäten an.

Uns als Projekt hilft der „Check Personalarbeit“, Tools, Herangehensweisen und den Grad der Professionalität zu ermitteln, mit der Personalarbeit in KMU betrieben wird.

Wie ist der „Check Personalarbeit“ aufgebaut?

Der „Check Personalarbeit“ behandelt die oben genannten Handlungsfelder mit den folgenden Unterthemen:

UNTERNEHMENS- FÜHRUNG	Strategische Personalplanung Mitarbeiterstruktur Kompetenzen Mitarbeiter- und Teamführung Mitarbeiterentwicklung
FACHKRÄFTE- GEWINNUNG UND -BINDUNG	Arbeitgeberattraktivität Bedarfserfassung offener Stellen / Anforderungskriterien Rekrutierungswege Bewerbersauswahl Einarbeitung Mitarbeiterbindung
WISSEN UND WEITERBILDUNG	Qualifikationsbedarfserfassung Inner- und außerbetriebliche Weiterbildung Praxistransfer (des Wissenszuwachses) Wissenstransfer (langjährigen Wissens im Unternehmen) Lernförderung Lernkooperationen
INNOVATION	Innovationskultur Innovationsbereiche Innovationsfördernde Rahmenbedingungen Innovationsprozess (Wege der Verwirklichung)
ORGANISATION DER PERSONALARBEIT	Art und Weise (wie wird die Personalarbeit im Unternehmen organisiert?) Weiterentwicklung der Personalarbeit Organisation von Personalentwicklung



Praxiskapitel: Mitarbeitergespräche

Führen Sie bereits Mitarbeitergespräche? Der Arbeitsalltag ist in vielen Firmen oft hektisch. Telefone klingeln, der E-Mail-Verkehr muss bewältigt werden. Meetings müssen vorbereitet, Kunden betreut, Produktion und Vertrieb am Laufen gehalten werden. Auch Mitarbeitergespräche kosten Zeit. Sie sind allerdings ein wichtiges Instrument, um Bedürfnisse zu erkennen, Vertrauen zu schaffen, Mitarbeiter/innen individuell zu fördern und damit die Belegschaft langfristig an das Unternehmen zu binden. Das folgende Praxiskapitel gibt Ihnen Hinweise, wie Sie Mitarbeitergespräche erfolgreich (ein)führen. Darüber hinaus erhalten Sie Tipps zur Vorbereitung und Durchführung der Gespräche, um Stolpersteine zu vermeiden und Mehrwert zu gewinnen.

Ein Instrument mit Weitblick

Die Situation am Arbeitsmarkt hat sich verändert. Fachkräfte sind heute anspruchsvoller und wechselfähiger. Hinzu kommt ein allgemeiner Wertewandel. Strebten Fachkräfte früher vor allem nach Sicherheit, guter Vergütung und langfristigen Perspektiven, wünschen sich Arbeitnehmer/innen heute vermehrt Selbstverwirklichung, Beteiligung und Wertschätzung ihrer Fähigkeiten durch den/die Arbeitgeber/in. Die langfristige Bindung und individuelle Förderung von Mitarbeiter/innen entwickelt sich vor diesem Hintergrund zu einer zentralen Herausforderung für die Unternehmen im Rahmen ihrer Fachkräftesicherung. Angesichts zunehmend alternder Belegschaften gilt es heute auch, Gesundheitsfragen und die körperliche Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer/innen im Blick zu behalten, um rechtzeitig Alternativen für diese besonders erfahrenen Mitarbeiter/innen zu finden. Auch unter diesem Aspekt sind Mitarbeitergespräche ein optimales Instrument.

Was gewinnen Sie?

Mitarbeitergespräche geben Ihnen die Möglichkeit, mit der Belegschaft in engeren Kontakt zu kommen bzw. diesen beizubehalten. Vorteile für Sie als Unternehmer/in sind:

Zielklarheit

Gelegenheit, Ihre Unternehmensziele mit dem Zielverständnis Ihrer Mitarbeiter/innen abzugleichen und gemeinsam Ziele für den/die Mitarbeiter/in zu vereinbaren

Information

Informationen über Wünsche und Nöte der Mitarbeiter/innen und damit Ansatzpunkte, um rechtzeitig gegensteuern und Kündigungen vermeiden zu können

Motivation

Klarheit über Motivation, Entwicklungspotenzial und -wünsche, Wissenspotenzial und Lebensplanung ihrer Belegschaft

Möglichkeit, die Arbeitszufriedenheit und Motivation Ihrer Mitarbeiter/innen zu steigern, da diesen über die Gespräche Wertschätzung und Interesse entgegengebracht wird

Abgleich des Stellenprofils

Einblicke, inwieweit die sich verändernden Anforderungen an die Mitarbeiter/innen noch mit deren Stellenbeschreibungen und Qualifikationen übereinstimmen

Wie wird das Instrument in der Praxis gesehen?

Unserer Wahrnehmung nach haben Notwendigkeit und Nutzen von Mitarbeitergesprächen in kleinen und mittleren Unternehmen in Berlin einen unterschiedlichen Stellenwert. Die Bandbreite reicht von Unternehmen, in denen dieses Instrument fest etabliert ist, bis hin zu einer Unternehmenskultur, die von kurzen Wegen und regelmäßigem Austausch im täglichen Miteinander geprägt ist. In diesen Unternehmen wird häufig kein

Bedarf an Mitarbeitergesprächen gesehen. Insbesondere kleine Unternehmen mit einem konstanten Mitarbeiterstamm, der über viele Jahre gewachsen ist, sind oft überzeugt, dass Mitarbeitergespräche viel Zeit kosten, arbeitsintensiv sind und im Gegenzug kaum Mehrwert schaffen.

Die Praxis hat uns gezeigt, dass es oft Schlüsselerlebnisse sind, die Unternehmer/innen an das Thema Mitarbeitergespräche heranführt:

„Es war eine unangenehme Überraschung, als ein langjähriger Leistungsträger des Unternehmens mir die Kündigung auf den Tisch legte und mitteilte, dass er beim Mitbewerber eine interessante neue Aufgabe gefunden habe.

Wie konnte das passieren? Welche Indizien hatte ich nicht wahrgenommen? Bis zu dem Zeitpunkt war ich davon ausgegangen, dass ich mit dem Mitarbeiter in gutem Kontakt stand. Ich hatte nicht gemerkt, dass er unzufrieden war. Wir sahen uns täglich, stimmten uns ab, wenn es notwendig war, und außerdem steht meine Tür für Anliegen meiner Mitarbeiter (doch) immer offen.“

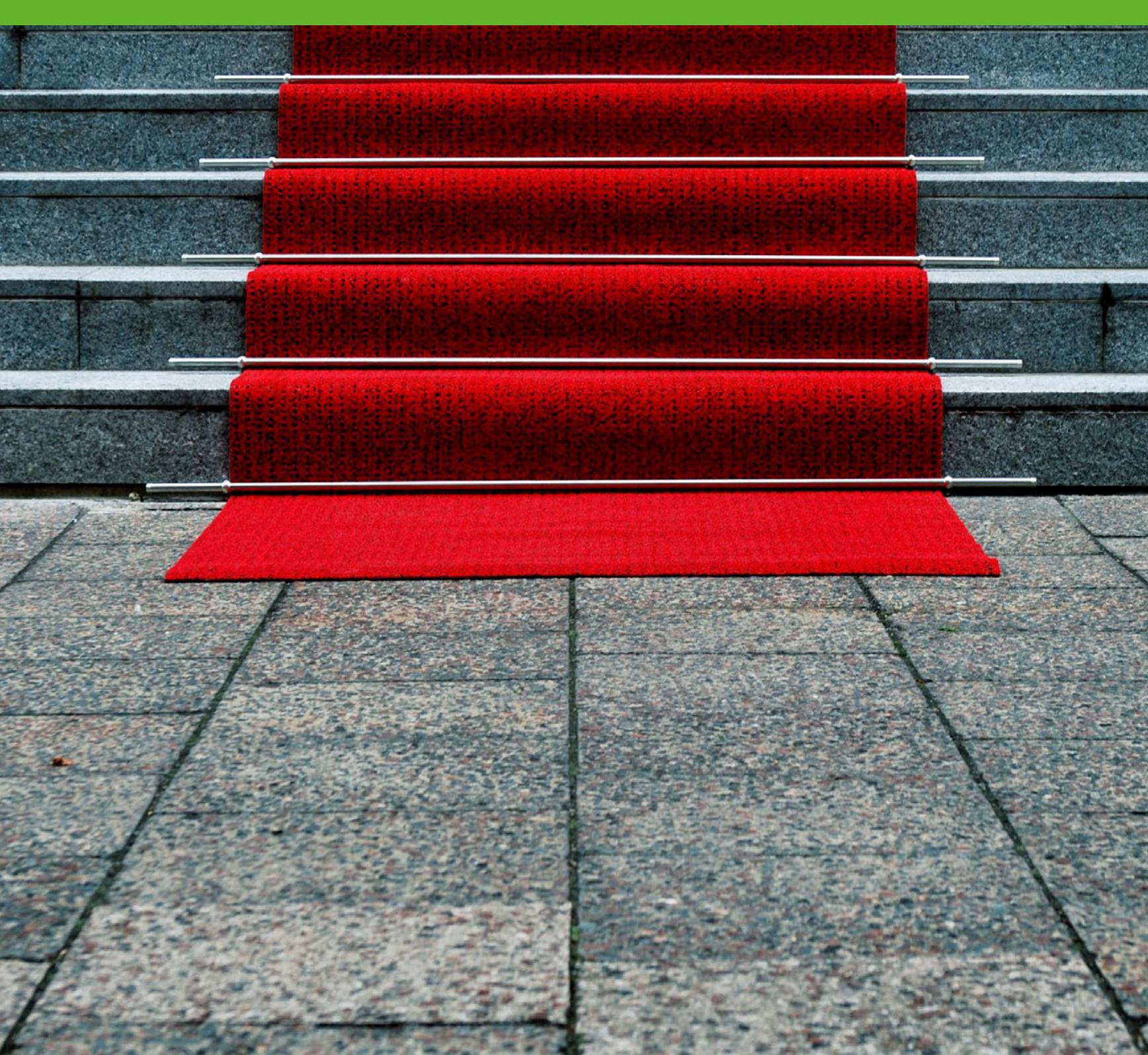
Geschäftsführer, Maschinenbau

Solche Erlebnisse rütteln auf und bewegen Unternehmer/innen dazu, nun regelmäßige Gespräche mit den Mitarbeiter/innen einzuführen. Unternehmer/innen haben einen großen Mehrwert durch Mitarbeitergespräche. Sie liefern ihnen vielseitige Informationen über Wünsche, Ziele und Stimmungen der Belegschaft. Hieraus lassen sich Personalmaßnahmen ableiten, die zu einer stärkeren Mitarbeiterbindung und Attraktivität für externe Bewerber/innen führen.



„Als Personalleiter sehe ich mich als Dienstleister meiner Kolleg/innen. Ich erinnere mich noch gut an die Diskussionen vor drei Jahren, als wir mit knapper Mehrheit entschieden, regelmäßige Mitarbeitergespräche einzuführen. Obwohl wir glaubten, alle miteinander gut und transparent in Kontakt zu sein, bedeuteten die Mitarbeitergespräche für uns eine riesige Veränderung. In vertrauter und geschützter Atmosphäre war nun Raum und Zeit für persönliche Themen, die wir in dieser Tiefe nicht erwartet hätten. Heute ist dieses Instrument für unsere Personalentwicklungsplanung unverzichtbar.“

Personalleiter, Handel



Praxiskapitel: Arbeitgeberattraktivität

Ganze Körbe voller Bewerbungen waren früher keine Seltenheit. Inzwischen hat sich der Arbeitsmarkt gewandelt und sich vielerorts vom Angebotsmarkt zum Nachfragemarkt entwickelt. Unternehmer/innen folgen jedoch in der Rekrutierung noch oft alten Gewohnheiten. Wir geben in diesem Kapitel Impulse, die Unternehmen dazu anregen sollen, ihre Attraktivität zu erkennen und zu nutzen. Jedes Unternehmen ist einzigartig. Wir geben Ihnen Tipps an die Hand, um individuelle Stärken Ihres Unternehmens zu erkennen und sie intern zur Fachkräftesicherung und extern zur Fachkräftegewinnung einzusetzen. Der Praxisteil beschreibt zudem, wie Sie mit den Attraktivitätsmerkmalen von KMU punkten und Talente gezielt umwerben.

Stimmen aus den Unternehmen

„Früher waren 30 bis 40 Bewerbungen keine Seltenheit. Heute können wir froh sein, wenn von sieben Bewerbungen zwei bis drei Kandidat/innen in die engere Wahl kommen. Wenn es dann zur Vertragsfrage kommt, werden wir regelmäßig vertröstet. Wir nehmen an, dass die Bewerber/innen erst all ihre Bewerbungsgespräche abwarten wollen, ehe sie sich entscheiden. Dann hören wir leider oft, dass sie sich für ein anderes Unternehmen entschieden haben, wo sie mehr Geld verdienen und angeblich mehr Entwicklungsmöglichkeiten sehen. Es ist schwer, etwas dageganzusetzen.“

Meister und Ausbildungsleiter, Metallbau

„Wir fragen uns, was wir noch alles anstellen sollen, um als solides Unternehmen mit Zukunft wahrgenommen zu werden. Wir erleben es immer wieder, dass Eltern ihren Kindern raten, einen Ausbildungsplatz im Großunternehmen anzunehmen. Diese seien verlässlich und böten Sicherheit. Mehr als vier Jahrzehnte erfolgreiche Unternehmensgeschichte – reicht das nicht?“

Finanz- und Personalverantwortliche, Baustoffhandel

„In unseren Vorstellungsgesprächen stellen wir gern die Frage, was Bewerber/innen mit unserem Unternehmen verbinden. In der Regel werden spontan die Produkte genannt, die uns erfolgreich gemacht haben. Es freut uns, dass wir mit den traditionellen Produkten punkten. Inzwischen haben wir uns allerdings völlig neu positioniert und moderne Produkte entwickelt. Warum fallen die nicht zuerst auf? Wir müssen etwas tun für unser Image! Ansonsten sehe ich die Gefahr, dass uns Bewerber eines Tages als nicht mehr zeitgemäß einstufen.“

Geschäftsführerin, Verlagswesen

Individuelle Stärken erkennen und vermarkten

Wir haben erlebt, dass sich die meisten Unternehmen bereits Gedanken zu ihrer Attraktivität machen. Was zeichnet mein Unternehmen aus, insbesondere im Vergleich zu Großunternehmen? Wie bleibe ich attraktiv für meine Mitarbeiter/innen? Und wie steigere ich meine Attraktivität für potenzielle Bewerber/innen?

Die genaue Kenntnis der Zielgruppe und die Beantwortung der folgenden Kernfragen sind Grundlage für Ihren Erfolg bei Bewerber/innen:

- » Für wen will ich attraktiv sein und was erwartet diese Person von mir?
- » Kann und will ich das leisten?
- » Bin ich authentisch?

Kriterien für Attraktivität

Es geht darum, die individuellen Stärken Ihres Unternehmens zu definieren, Strategien zur Kommunikation zu erarbeiten, am Gesamt-Unternehmensbild bzw. der Arbeitgebermarke zu arbeiten und diese dann auf das Personalmarketing zu übertragen. Die Attraktivität eines Arbeitgebers wird von Außenstehenden anhand unterschiedlicher Faktoren bewertet. Das Gehalt ist heute nur noch eines dieser Kriterien. Weiterbildungsmöglichkeiten, Arbeitsklima, berufliche Perspektive, Familienfreundlichkeit und flexible Arbeitszeiten gehören ebenso dazu wie Führungsstil und Unternehmenstradition, insbesondere bei Familienunternehmen, die stark von der Persönlichkeit der Inhaber/innen geprägt sind.

Attraktivität sichtbar machen

Gefühlt steht für mich die Welt Kopf. Ich bin seit über 20 Jahren im Geschäft. Ich komme aus Zeiten, wo wir waschkörbeweise Bewerbungen abzuarbeiten hatten. Da waren wir geübt, auf die Schnelle zu sortieren und die für uns besten herauszufischen. Jetzt komme ich mir vor, als müssten wir uns bei den Fachkräften bewerben. An den Gedanken muss ich mich erst einmal gewöhnen. Wenn man so lange bei einem Unternehmen ist, ist es auch gar nicht so einfach zu benennen, was uns wirklich ausmacht.

*Personalverantwortlicher,
produzierendes Gewerbe*

So war ein großer Teil unserer Beratungsarbeit von dem Ziel geleitet, sichtbar werden zu lassen, wie eng Personalmarketing, Rekrutierung und Arbeitgeberattraktivität zusammenhängen. Personalarbeit hat sich in den vergangenen Jahren um Marketingaspekte erweitert. Das bedeutet, dass heutzutage aktiv gegenüber potenziellen Bewerber/innen sowie den eigenen Mitarbeiter/innen dargestellt werden muss, wofür das Unternehmen steht, welche Ziele es verfolgt und welche Karrierechancen es bietet. Das sind wichtige Informationen, auf die der/die Bewerber/in oder Mitarbeiter/in seine Zusage an das Unternehmen begründet. Wir ermutigten die Unternehmen, in ihrer Selbstdarstellung neue Wege zu gehen.

Vorhandenes erkennen

Wie beschreiben Führungskräfte und Mitarbeiter/innen die Attraktivität des eigenen Unternehmens? Mit dieser und ähnlichen Fragen sind wir vor Ort tiefer in die Thematik eingedrungen. Wir machten die Erfahrung, dass bereits Potenzial vorhanden war, dieses aber nicht im Kontext einer Arbeitgebermarke gesehen wurde. So war z. B. die jahrelange Unterstützung eines Sportvereins für den Inhaber seit jeher eine Selbstverständlichkeit.

Abgrenzung zu den Großen

Oft standen wir vor der Frage, wie es gelingen kann, sich von den Großen abzugrenzen. Was macht Sie aus? Was ist Ihnen besonders wichtig? Was wollen Sie auf keinen Fall? Die Arbeit an diesen Fragen setzte einen Reflexionsprozess in Gang. Die herausragenden Leistungen, die dabei zutage kamen, wurden bisher nicht als erwähnenswert empfunden. Die nun einsetzende Anerkennung der eigenen Leistungen und Angebote wurde bestärkt und die Unternehmen konnten damit selbstbewusster nach außen auftreten.

Wesentliche Erkenntnisse

Getreu dem Motto „Viel hilft nicht immer viel!“ raten wir Ihnen: Fokussieren Sie sich in der Definition Ihres Profils auf einige Kernmerkmale, die Sie ausmachen. So individuell und einzigartig, wie Ihr Unternehmen ist, sind auch die Menschen, die zu Ihnen passen. Einmal gefunden, sind hochqualifizierte Mitarbeiter/innen eine wertvolle Ressource, mit der es sorgsam umzugehen gilt. Fachkräfte sind heute wechselbereit und es ist nicht mehr selbstverständlich, dass Mitarbeiter/innen bis zur Rente in einem Unternehmen verbleiben. Arbeitgeberattraktivität und -marken zu entwickeln bedeutet für Unternehmer/innen, ihren Blick verstärkt nach innen zu richten und zu klären, ob die Firma auch für die langjährige Belegschaft noch attraktiv ist. Darüber hinaus ist es ein notwendiger Prozess, um den sich verändernden Bedingungen am Arbeitsmarkt zu begegnen.

Wir haben das Gefühl, mit den scheinbaren Kleinigkeiten viel mehr zu erreichen.

Julia Schopplick,

Vorstand Personal und Finanzen,

GSP Sprachtechnologie GmbH

Im externen Wettbewerb um Fachkräfte sollten Sie nicht den Anspruch haben, das zu bieten, was große Firmen bieten können! Oft sind Faktoren wie Teamqualität oder die Chance, an spannenden Aufgaben aktiv mitarbeiten zu können, Ihren Mitarbeiter/innen deutlich wichtiger.

Unsere Erfahrung zeigt, dass es eher die immateriellen Dinge sind, mit denen Unternehmen überzeugen können, etwa die Sinnhaftigkeit und Vielfalt der Tätigkeiten oder das Angebot an Handlungsspielräumen und Weiterentwicklung. Viele Aspekte, die Attraktivität ausmachen, existieren bereits in Ihrem Unternehmen. In Anbetracht des entstehenden Nachfragemarktes bedarf es eines zügigen Umdenkens. Das bedeutet, sich die Attraktivität des Unternehmens bewusst zu machen und damit aktiv in Erscheinung zu treten. Denken Sie um und betreiben Sie Werbung für die Stärken Ihres Unternehmens.

