



FACHKRÄFTESICHERUNG

Wunscharbeitgeber werden

Attraktiv für passende Fachkräfte – Anregungen und Beispiele

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Straße 40 A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autorin: Ulrike Heitzer-Priem

Gestaltung: Lene Pedersen

Bildnachweis: **Fotolia.de:** essentialimage (Titel, S. 4),
skatzenberger (S. 6), Rumo (S. 12),
dkimages (S. 20), Tobias Machhaus (S. 28),
photocase.de: an.ma.nie (S. 34), uwee (S. 44)
Sonstige: RKW Kompetenzzentrum

Druck: Druckerei Hassmüller Graphische Betriebe
GmbH & Co.KG, Frankfurt

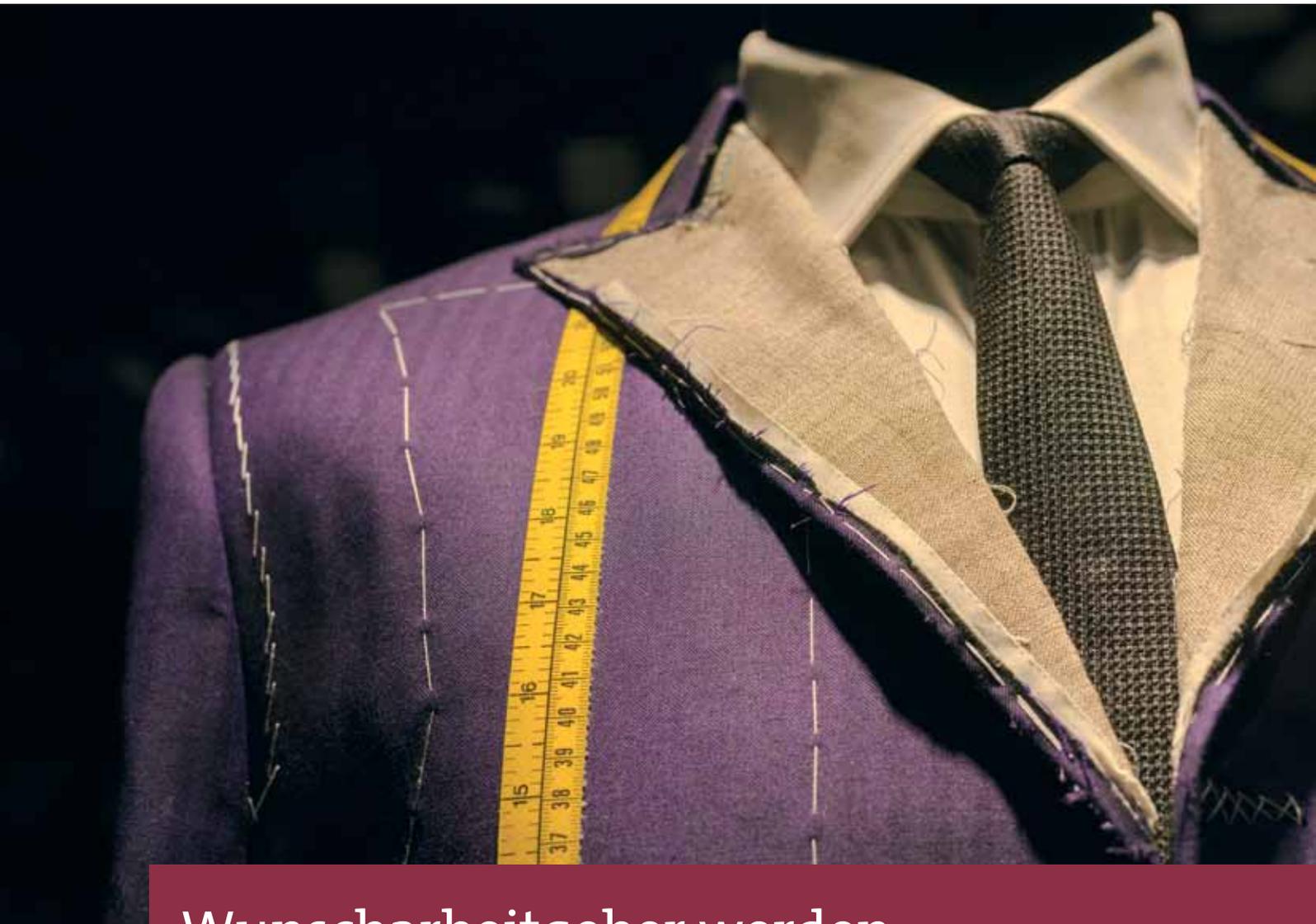
August 2014

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Inhalt

Vorwort.....	5
1 Wettbewerbsfähig bleiben mit strategischer Personalarbeit	6
2 Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen – Fachkräfte binden	12
3 Leistungsfähigkeit erhalten: Gesund und kompetent durch das Erwerbsleben	20
4 Führung und Kommunikation: Die Schlüssel zum Wunscharbeitgeber	28
5 Das passende Personal finden – auch abseits vom Mainstream	34
Der Fachbereich Fachkräftesicherung des RKW Kompetenzzentrums	40
Das RKW-Netzwerk	44



Wunscharbeitgeber werden

Vorwort

Kleine und mittlere Unternehmen merken es: Die passenden Fachkräfte zu finden und dauerhaft zu halten wird schwieriger – und teurer. Darum wird Personalarbeit wichtiger für die Zukunftsfähigkeit eines Unternehmens. Aber in vielen kleinen Unternehmen wird das Thema eher „nebenbei“ bearbeitet. Und mancher wünscht sich Tipps und Instrumente, wie die Fachkräftesicherung auch mit knappen Ressourcen erfolgreich, effizient und wirtschaftlich gelingen kann.

Genau diese Instrumente und Tipps entwickeln die Experten des Fachbereichs Fachkräftesicherung im RKW Kompetenzzentrum. Hier stellen wir Ihnen einige vor. Dazu finden Sie Erfolgsgeschichten aus der Unternehmenspraxis, Hinweise auf ausführlichere Informationen und den Kontakt zu unseren Experten.

Wunscharbeitgeber richten ihre Personalpolitik an den strategischen Zielen aus und bleiben so auch in Zukunft wettbewerbsfähig. Sie schaffen attraktive Arbeitsbedingungen, die Beruf und Privatleben vereinbar machen – beispielsweise durch flexible Arbeitszeiten – und die ihren Mitarbeitern in jeder Lebensphase Entwicklungen erlauben. Sie achten auf die Leistungsfähigkeit jedes einzelnen über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg, was besonders bei alternden Belegschaften wichtiger wird. Sie gestalten ihre Führung mitarbeiterorientiert und kommunikativ, weil sie wissen, dass ihre Führungskräfte ganz entscheidend beeinflussen, ob Mitarbeiter motiviert und erfolgreich arbeiten.

Wunscharbeitgeber zeigen sich offen für viele unterschiedliche Menschen und erweitern so ihre Chancen, die passenden zu finden und aus der Vielfalt ihrer Belegschaft Vorteile zu ziehen. Und schließlich wissen sie, dass sie nur dann Wunscharbeitgeber werden und bleiben können, wenn sie alle im Unternehmen beteiligen und mitnehmen.

Damit sind die fünf Handlungsfelder umrissen, auf denen Unternehmen aktiv werden müssen und nach denen diese Broschüre gegliedert ist.

Wir wünschen Ihnen eine anregende Lektüre und viele Ideen für Ihr Unternehmen.

*Ihr Fachbereich Fachkräftesicherung
RKW Kompetenzzentrum*



Wettbewerbsfähig bleiben mit strategischer Personalarbeit

Eine strategische Ausrichtung der Personalarbeit, oder – umgekehrt – eine personalwirtschaftliche Umsetzung der Unternehmensstrategie ist wichtig, wenn Unternehmen auch künftig die passenden Mitarbeiter zur richtigen Zeit am richtigen Ort haben wollen. Sie sorgt dafür, dass Investitionen in das Personal dort erfolgen, wo der größte Nutzen für das Unternehmen entsteht. Sie ist mit wenig Aufwand umsetzbar.

Mit Personalstrategien kann ein Unternehmen Zeit gewinnen – und damit Wettbewerbsvorteile. Das funktioniert auch dann, wenn eine ausformulierte Unternehmensstrategie fehlt. Wichtig ist, dass das Unternehmen weiß, auf welchen Märkten es mit welchen Angeboten in den nächsten Jahren wachsen oder auch schrumpfen will. Die passenden Fachkräfte sind dafür eine strategischen Schlüsselgröße. Eine gute Unternehmensstrategie steuert diese Schlüsselgrößen und ebnet damit den Weg zur Erreichung der Unternehmensziele. Die verschiedenen Funktions- oder Geschäftsbereiche bekommen so ihre Orientierung und kennen die Beiträge, die sie zur Umsetzung der Strategie leisten müssen. Aber wie vorgehen, wenn man keine Ressourcen für eine große Personalabteilung hat?

>> Aus der Praxis:



Bildquelle: Dachdeckerbetrieb Heinrich Koch

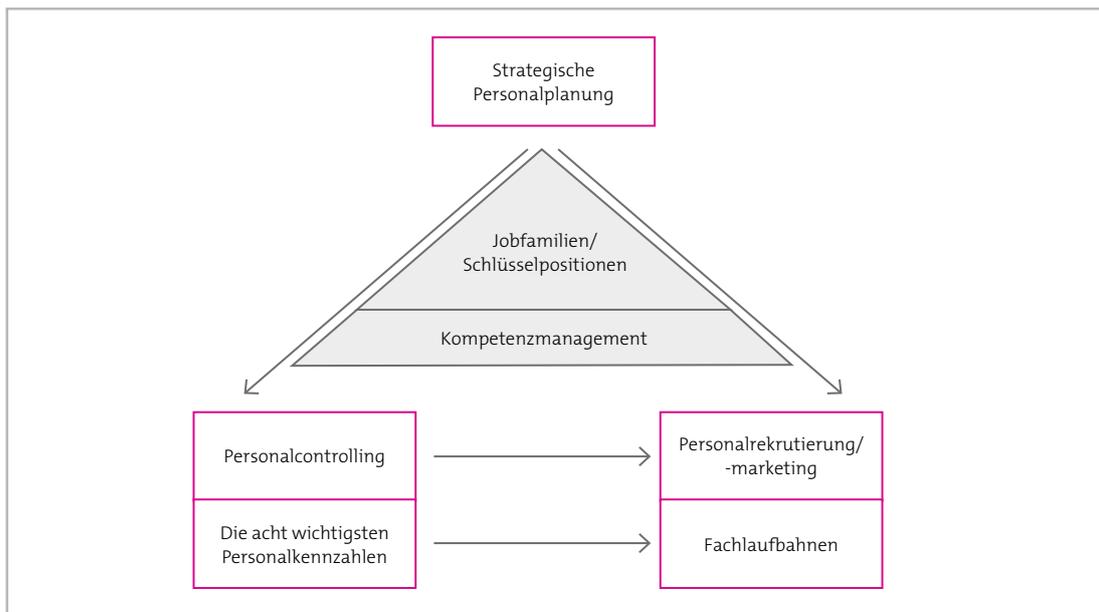
Personalstrategie als roter Faden

„Wir brauchen den roten Faden, um für das operative Geschäft gewappnet zu sein und uns nicht zu verzetteln.“ Heike Waldhoff-Koch führt mit ihrem Mann den Dachdeckermeisterbetrieb Heinrich Koch im westfälischen Warburg mit neun Beschäftigten. Das Unternehmen hat viele, eher kleinere Aufträge von Privatkunden mit einer hohen Beratungsintensität. Qualität und viel Service spielen daher eine große Rolle, weniger das Unternehmenswachstum. Und was bedeutet das für die Personalarbeit?

„Wir reden viel miteinander und versuchen einerseits unsere Strategie, insbesondere unseren hohen Anspruch an Qualität und Kundenorientierung, immer wieder deutlich zu machen. Andererseits versuchen wir auch auf die Vorstellungen der Mitarbeiter einzugehen, zum Beispiel bei der Zusammensetzung von Projektteams, der Auswahl von Fortbildungen oder der Nachfolgeplanung. Sie können Verantwortung übernehmen und bekommen viel Freiraum bei der Erfüllung ihrer Aufgaben, aber auch auf Kleinigkeiten, wie vernünftige Arbeitskleidung, achten wir. Damit wollen wir nicht nur unsere Qualitätsstrategie umsetzen, sondern die Mitarbeiter auch möglichst gut an uns binden. Dass der Markt gute Fachkräfte nicht mehr einfach so hergibt, wird besonders deutlich bei der Suche nach Azubis: Die bekommen wir nicht mehr einfach so. Das ist aber eben auch ein Zeichen dafür, dass der Markt sich verändern wird. Gute Handwerksleistungen werden künftig nicht mehr so einfach zu kriegen sein.“

Jobfamilien: Zusammenfassen, was sich gleicht

Ein Jobfamilien-Konzept kann Ihnen helfen, die Komplexität im Bereich „Personal“ zu senken. So gesehen, ist es ein wichtiges Handwerkszeug für die Personaler. Planung und Personalmarketing, Fachlaufbahnen und Kompetenzmanagement und schließlich auch das Personalcontrolling können Sie auf das Jobfamilien-Konzept aufsetzen.



Elemente strategischer Personalarbeit

Quelle: RKW Kompetenzzentrum

Die Kernfrage ist: Für welche Stellen im Unternehmen sind die Anforderungen gleich oder sehr ähnlich? Zur Definition einer Jobfamilie gehören neben dem Anforderungsprofil auch eine Beschreibung der Rekrutierungs-/Entwicklungswege beziehungsweise Laufbahnen. Die Beschreibungen sollten natürlich auf einheitlichen Kriterien aufbauen.

Die nächsten Fragen lauten: Wie wichtig ist die jeweilige Jobfamilie für den Geschäftserfolg? Wie sieht die Altersstruktur der wichtigsten Jobfamilien aus? Und wie leicht oder wie schwierig lassen sich Stellen in einer Jobfamilie vom Arbeitsmarkt besetzen? Oder kann eine Jobfamilie eine andere „beliefern“? Welche Vorlaufzeiten sind zu beachten, bis jemand das Anforderungsprofil der Jobfamilie erfüllt?

Sie haben damit ein schlankes, einfaches Instrument an der Hand, das

- bei der Personalsuche die Frage beantwortet: Wen suchen Sie genau? Wann brauchen Sie die Kompetenzen?
- die Grundlage schafft, um Entwicklungspfade in Ihrem Unternehmen zu definieren und die Personalentwicklung zu systematisieren. Beides sind wichtige Aspekte für die Bindung von Fachkräften.

Schlüsselkräfte: Erfolgsfaktoren im Unternehmen

Quer zu den prioritären Jobfamilien gibt es in jedem Unternehmen Positionen, die so wichtig sind, dass Sie sie mit Schlüsselkräften besetzen sollten. Schlüsselkräfte sind diejenige, deren bereits temporärer Ausfall das Geschäft empfindlich beeinträchtigen würde, die durch ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Kompetenz zum wirtschaftlichen Erfolg und/oder zur Außenwirkung des Unternehmens wesentlich beitragen. Das sind nicht per se die Führungskräfte, auch wenn dies gerade in kleineren Unternehmen oft der Fall ist. Schlüsselkräfte findet man auf allen Hierarchieebenen.

Im Idealfall besetzen Sie die Schlüsselpositionen, also die Stellen im Unternehmen, die für den wirtschaftlichen Erfolg ausschlaggebend sind, ausschließlich mit Schlüsselkräften.

Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte zu kennen, erleichtert Ihnen die Personalplanung. Sie können beispielsweise Nachwuchskräfte mit Potenzial gezielt fördern, damit sie in solche Positionen hineinwachsen.

Strategische Personalplanung: Agieren statt reagieren

Strategische Personalplanung ist gewissermaßen der Link zwischen Unternehmensplanung und Personalarbeit. Ausgangspunkt sind Ihre Jobfamilien, dann folgen fünf weitere Schritte:

1. Jobfamilien priorisieren: Wählen Sie die Jobfamilien aus, die die größte Bedeutung für Wettbewerbsstärken Ihres Unternehmens haben. In einem Unternehmen mit wettbewerbsentscheidender Kostenposition könnte z. B. die Jobfamilie „Einkäufer“ dazu zählen. **2. Strategische Treiber identifizieren:** Leiten Sie aus den Zielen Ihres Unternehmens die Treiber für Ihren zukünftigen Personalbedarf ab. Das können z. B. Wachstumsziele, Eroberung neuer Märkte oder geplante technische Entwicklungen sein. **3. Strategische Betroffenheit analysieren:** Sie bestimmen die Wirkungen dieser strategischen Treiber auf Ihre prioritären Jobfamilien. Beispielsweise kann sich ein absehbares Umsatzwachstum im Marktsegment Maschinenbau stark auf Ihren Bedarf nach Konstrukteuren auswirken, auf die Jobfamilie Einkäufer eher weniger. **4. Risikoprofile erstellen:** Sie prüfen, wie groß das Kapazitäts-, Kompetenz-, Beschaffungs- und Altersrisiko für die wichtigsten Jobfamilien ist. Dabei könnte sich beispielsweise zeigen, dass Außendienstmitarbeiter altersbedingt bald ausscheiden werden (Altersrisiko), sie aber auf dem Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres verfügbar sind (Beschaffungsrisiko). **5. Strategisch relevante Maßnahmen planen:** Sie können nun genau bestimmen, welche personalwirtschaftlichen Maßnahmen kurz-, mittel- und langfristig strategisch notwendig sind (und welche nicht) und diese planen. Das könnte eine detaillierte Identifizierung der relevanten Arbeitsmärkte für eine wichtige Jobfamilie sein und/oder die Festlegung interner Rekrutierungswege für diese Jobfamilie.

Die Planung ist nun eine gesicherte Ausgangsbasis, um beispielsweise Fachlaufbahnen einzuführen und das Personalmarketing zu optimieren. Lesen Sie mehr dazu unter den Themen „Personal finden“ (S. 34) und „attraktive Arbeitsbedingungen schaffen“ (S. 12)

Kompetenzmanagement: Qualifikationen und Anforderungen abgleichen

Ein einfaches Kompetenzmanagement unterstützt Sie dabei, Personalbeschaffung und -entwicklung bis auf den einzelnen Arbeitsplatz zu steuern. Dazu legen Sie fest, welche Anforderungen an die Kompetenzen gestellt werden und welche Verantwortlichkeiten damit verbunden sind.

Kompetenzen kann man schlicht als die Summe aus Können, Wollen und Dürfen beschreiben. Unabhängig von Personen können Sie ein Funktionendiagramm erstellen: Dazu geben Sie für jede einzelne Aufgabe innerhalb einer Funktion, beispielsweise Einkauf, an, was dafür an Kompetenzen erforderlich ist: Ausführen, entscheiden, wen informieren, kontrollieren, mitsprechen und planen. Aus der Matrix ergibt sich vertikal jeweils eine Stellenbeschreibung. Horizontal können Sie nun die Personen zufügen und sehen die Arbeitsteilung zwischen ihnen.

Tipp

Der Betriebsrat hat nach § 94 Betriebsverfassungsgesetz ein Mitbestimmungsrecht, wenn es um die Einführung und das Arbeiten mit einer Qualifikationsmatrix geht. Darum sollten Sie ihn früh einbinden und beteiligen.

Der nächste Schritt ist der Abgleich zwischen den Funktionen und dem Können der Betroffenen in einer sogenannten Qualifikationsmatrix. Ihre Weiterbildung kann nun gezielt an möglicherweise festgestellten Defiziten ansetzen oder z. B. das Kompetenz-Soll so erhöhen, dass der Bereich eine größere Einsatzflexibilität erreicht.

Individuelle Weiterbildungspläne ordnen sich so den Erfordernissen Ihres Unternehmens unter. Zusätzlich erleichtert Ihnen dieses Vorgehen das Bildungscontrolling (Mehr dazu auf Seite 17).

Personalkennzahlen: Erfolg und Anpassungsbedarf feststellen

Mit Personalkennzahlen können Sie überprüfen, ob Ihre strategischen Maßnahmen im Personalmanagement die erwünschten Erfolge bringen. Personalkennzahlen verdichten komplexe Sachverhalte, bringen sie gewissermaßen auf den Punkt. Sie lenken die Aufmerksamkeit auf die richtigen Themen und liefern Fakten für wichtige Entscheidungen.

Die wesentlichen Fragen, zu deren Beantwortung Personalkennzahlen benutzt werden können, sind:

- Trägt unser Personalmanagement zum Erreichen der Unternehmensziele bei?
- Wo stehen wir im Branchenvergleich sowie im Vergleich zu unseren Wettbewerbern?
- Welche Risiken und Fehlentwicklungen sind erkennbar?

Typische Personalkennzahlen messen die Entwicklung von Personalkosten, Personalproduktivität und Altersstruktur, von Einsatzflexibilität der Beschäftigten, Personalfluktuations- oder Krankenstand. Sie können beispielsweise an der Zahl eingegangener (Spontan-)Bewerbungen und ihrer Passgenauigkeit ablesen, ob Ihr Unternehmen für bestimmte Arbeitsmärkte attraktiv ist oder ob Ihr Personalmarketing in die richtige Richtung geht.

Bevor Sie mit dem Datensammeln anfangen, sollten Sie für jede Kennzahl festlegen, wozu und wie häufig sie erhoben wird, was ihre Messgröße ist und wie sie zu interpretieren ist. Ist die Kennzahl zu beschreiben als eine absolute Zahl oder ein Prozentwert? Ganz wichtig: Woher kommt die Vergleichsbasis, ohne die die Kennzahl „l'art pour l'art“ bleibt.

Für das Arbeiten mit den Personalkennzahlen (strategisch, operativ, im Personalmanagement) sollten Sie festlegen, wer zu welchen Zeitpunkten über welche Personalkennzahlen zu informieren ist, und bei welchen Gelegenheiten welche Personalkennzahlen zum Bestandteil einer Tagesordnung werden. Zudem sollten Sie regelmäßig Ihr Kennzahlentableau überprüfen und bei Bedarf anpassen.

Projektinfo

Wettbewerbsfähig mit strategischer Personalarbeit

Einfache, auch für kleine Unternehmen geeignete Instrumente für eine strategisch ausgerichtete Personalarbeit werden (weiter-)entwickelt und in Pilotunternehmen erprobt. Die miteinander verknüpften Bausteine sind Jobfamilien-Konzept, strategische Personalplanung, Fach- und Projektlaufbahnen, Personalmarketing und Personalkennzahlen. Die Ergebnisse werden kontinuierlich veröffentlicht, so dass alle Unternehmen davon profitieren können. Laufzeit: 2014 bis 2016.

www.strategische-personalarbeit.de

>> Unsere Experten zum Thema „Strategische Personalarbeit“:



Kathrin Großheim
k.grossheim@rkw.de
Tel. 06196-495 28 13



Patrick Großheim
grossheim@rkw.de
Tel. 06196-495 32 15



Sascha Hertling
hertling@rkw.de
Tel. 06196-495 32 11



Dr. Thomas Hoffmann
t.hoffmann@rkw.de
Tel. 06196-495 32 08



Dr. Mandy Pastohr
pastohr@rkw.de
Tel. 06196-495 32 00

>> Weitere Informationen:

- Reihe: Faktenblätter aus der Unternehmenswerkstatt (2013, 2014)
 - „Fachkräftebedarf: Jobfamilien und Schlüsselkräfte“
 - „Personalwirtschaftliche Handlungsfelder“
 - „Einfaches Kompetenzmanagement“
- Leitfaden „Mitarbeiterorientierte Personalstrategien im IT-Mittelstand“ (2014)
- Leitfaden „Strategische Personalplanung für kleine und mittlere Unternehmen“ (2014)
- Praxismaterialien 4 „Personalmanagement im Zeitdilemma“ (2014)

Alle Publikationen kostenlos als Download unter: www.rkw-kompetenzzentrum.de/Publikationen

Diskutieren Sie mit in der XING-Gruppe „Strategische Personalarbeit“



Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen – Fachkräfte binden

Ein attraktiver Arbeitgeber zeichnet sich nicht primär durch ein hohes Gehalt aus. Die Arbeitsbedingungen spielen für Fachkräfte eine mindestens so wichtige Rolle: Sie erwarten, dass sie mit herausfordernden Aufgaben und Unterstützung bei ihrer beruflichen Entwicklung fachlich und persönlich weiterkommen und Erfüllung finden. Genauso erwarten sie, dass sie ihren privaten Interessen und Verpflichtungen nachkommen können. Drei Bereiche sind es, in denen Unternehmen aktiv werden müssen, um gute Fachkräfte dauerhaft binden und interessante Bewerber für sich gewinnen zu können:

- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Flexible Arbeitszeiten
- Entwicklungsmöglichkeiten

Können Unternehmen in diesen Bereichen punkten, ohne ihre Wirtschaftlichkeit in Frage zu stellen? Können sie dabei sogar an Produktivität und Wirtschaftlichkeit gewinnen?

„Die Herausforderung Familienfreundlichkeit ist fester Bestandteil unserer Unternehmenspolitik und zugleich wichtige Basis für den gesunden Teamgeist der GET AG. Ohne engagierte, motivierte, sozial und fachlich kompetente Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter wäre ein Geschäftserfolg wohl kaum denkbar. Dabei sind es weniger die großen Budgets als die vielen kleinen Dinge und das offene Ohr, welche vieles ermöglichen.“

Cornelia Weber, Leiterin Personal der GET AG, Informationsdienstleister mit 43 Beschäftigten in Leipzig

Familie und Beruf vereinbaren: Work-Life-Balance halten

Wer sicher sein kann, dass sich seine Familienpflichten mit dem Job vereinbaren lassen, hat den Kopf frei für die beruflichen Herausforderungen. Vielfach haben Studien belegt, dass die Leistungsfähigkeit in diesen Fällen steigt. Welche Unterstützung im Einzelnen für die Beschäftigten sinnvoll ist – und welche Sie leisten wollen – müssen Sie herausfinden. Angefangen vom Kontakthalten während der Elternzeit und Unterstützung beim Wiedereinstieg, über Kostenbeteiligung für die Kinderbetreuung, über Familienbüros und Familienfeste, über Fußballturniere mit den Kids, der Bevorzugung des Mitarbeiternachwuchses bei Ausbildungsplätzen, bis hin zu Einkaufsservices und Hilfe, wenn plötzlich ein Pflegefall in der Familie betreut werden muss: Die Möglichkeiten sind sehr vielfältig und Ihrer Phantasie keine Grenzen gesetzt. Die folgenden Beispiele sollen anregen, den eigenen Weg zu finden.

Tipp

Ihre Familienfreundlichkeit können Sie zertifizieren lassen. Eher für größere Unternehmen eignet sich das Audit Beruf und Familie der Hertie-Stiftung. Für kleinere Unternehmen gibt es seit 2011 das Qualitätssiegel „Familienfreundlicher Arbeitgeber“ der Bertelsmann Stiftung.

>> Aus der Praxis: So kommen Unternehmen ihren Mitarbeitern entgegen



Bildquelle: Schönberger Stahlbau & Metalltechnik



Bildquelle: Bauunternehmung Krieger + Schramm

Montageeinsätze weltweit sind wenig familienfreundlich. Schönberger Stahlbau & Metalltechnik nimmt beispielsweise werdende Väter davon aus. Bei Geburtstagen der Kinder oder ihrer Einschulung haben die Beschäftigten frei und auch sonst ermöglichen Arbeitszeitkonten eine flexible Zeiteinteilung. Geht es gar nicht anders, kommen die Kinder mit in den Betrieb. Ein Spielplatz und ein Spielzimmer sorgen dafür, dass sie die Arbeit wenig stören. Die Geschäftsführung freut sich, dass sie keinen einzigen der 30 Mitarbeiter an große Firmen verloren hat, die sich in der Nachbarschaft ansiedelten.

Flexible Arbeitszeiten und Unterstützung für Wiedereinsteigerinnen gelten für die Büroangestellten der Bauunternehmung Krieger + Schramm GmbH & Co KG. Von möglichst wohnortnahen Einsätzen und freier Einteilung, wann das Stundensoll erbracht wird, profitieren Väter auf den Baustellen. So schafft es das Unternehmen, auch abseits der Metropolen im thüringischen Dingelstädt, seine 70 Fachkräfte zu binden.



Bildquelle: Ingenieurbüro Tüfa-Team

Individuelle Teilzeitregelungen und garantiert zwei Wochen Urlaub in den Sommerferien sowie je eine Woche im Frühjahr und Herbst – mit diesen Maßnahmen punktet das Wiesbadener Ingenieurbüro Tüfa-Team GmbH bei seinen 26 hochspezialisierten Mitarbeitern mit Familie.

Innovative Arbeitszeitmodelle: mehr Flexibilität für Unternehmen und Personal

Passgenaue Arbeitszeiten sind das Herzstück einer guten Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Arbeitszeitmodelle müssen aber auch dem Bedarf des Unternehmens entsprechen, um die Kundenaufträge optimal erfüllen zu können. Arbeitszeitkonten beispielsweise sind dafür eine gute Lösung: Bei hohem Arbeitsanfall steigen die Pluszeiten bis zur vereinbarten Höhe, bei weniger Arbeitsanfall oder außerhalb der Saison werden sie abgebaut. Das erhöht die Flexibilität des Unternehmens.

Schließlich müssen Arbeitszeitmodelle auch die möglicherweise eingeschränkte Leistungsfähigkeit der älteren Beschäftigten berücksichtigen – vor allem bei Schicht- und Nachtarbeitszeiten. Bei den alternden Belegschaften wird dieses Thema zunehmend relevant in den Unternehmen.

Das jeweils beste Modell müssen Sie mit der Belegschaft aushandeln, der Betriebsrat hat ein Mitbestimmungsrecht. Die Beispiele auf der nächsten Seite zeigen drei mögliche Wege.

Fachgespräch: Altersgerechte Arbeitszeitgestaltung

Bei der Frage nach altersgerechten Arbeitszeitmodellen wurden Anzahl, Dauer und Inhalte von betrieblichen Pausen bisher wenig diskutiert. Das Fachgespräch „Betriebliche Erholzeiten und (Kurz-)Pausen“ bilanzierte den Stand der Forschung. Experten sind sich einig, dass ältere Menschen mehr Erholzeiten brauchen, Praktiker stellten ihre Vorgehensweisen dar. Um die Flexibilisierung und Verkürzung der Arbeitszeit bei älteren Beschäftigten geht es beim nächsten Fachgespräch.

Mehr dazu unter www.arbeitszeitgewinn.de

Projektinfo

ArbeitsZeitGewinn in kleinen und mittleren Unternehmen

In dem Projekt entwickelten RKW Hessen GmbH und RKW Kompetenzzentrum ein Modell zur Arbeitszeitberatung speziell für kleine und mittlere Unternehmen und erprobten es in Betrieben.

Laufzeit 2010 bis 2013

www.arbeitszeitgewinn.de

>> Aus der Praxis:



Bildquelle: Trefz GmbH / © RKW Hessen GmbH

Flexible Arbeitszeitmodelle in Dienstleistung, Produktion und Handel

- Arbeiten im Homeoffice ist für diejenigen, die daheim Kinder oder Pflegebedürftige betreuen oder sich nebenberuflich weiterbilden, eine gute Alternative. Doch gilt es sicherzustellen, dass Erreichbarkeit und Output stimmen. Der Softwarehersteller CTM Computer Technik Marketing GmbH einigte sich mit seinen 30 Mitarbeitern auf sechs Arbeitszeitmodelle mit unterschiedlichen Stundenzahlen und Anwesenheitszeiten. Die Kernzeit geht von 8 bis 17 Uhr und gilt auch bei Arbeit im Homeoffice. Damit kann einerseits individuellen Lebenssituationen Rechnung getragen werden, andererseits ist die Erreichbarkeit für die Kunden garantiert.
- Funktionszeiten haben bei der Trefz GmbH das starre Zwei-Schicht-System mit vielen Überstunden ersetzt. Die Teams bestimmen in Absprache mit dem Abteilungsleiter, wann wer anwesend ist. Vorgegeben sind Lieferpünktlichkeit und Maschinenlaufzeit sowie Funktionszeiten, in denen Bereiche funktionsfähig sein müssen. Überstunden werden jetzt durch Freizeit statt in Geld ausgeglichen – für den Betrieb eine echte Einsparung. Geschäftsführer Uwe Trefz stellt zudem fest: „Unsere Mitarbeiter werden seit der neuen Regelung viel besser eingesetzt, unsere Leute gehen darin auf. Hier hat sich zu meiner Überraschung eine sehr positive Eigendynamik entwickelt.“ Auch Michael Bodi, Familienvater und Rundschleifer bei Trefz, ist zufrieden: „Ich fühle mich mit dem neuen System deutlich motivierter, ausgeruhter und gesünder.“
- Im Einzelhandel sind lange Öffnungszeiten gewünscht, die Kundenströme schwanken aber stark, im Tages-, Wochen- und Jahresverlauf. Die Edeka Märkte Habig reagieren darauf mit versetzten Arbeitszeiten. Arbeitsblöcke von mindestens vier und höchstens neun Stunden mit festen Anfangs- und Endzeiten wurden definiert. Wann sie liegen und welche Überschneidungen es gibt, hängt von den Kundenströmen ab. Innerhalb der Woche kann jemand unterschiedliche Arbeitszeiten haben, aber dank frühzeitiger Planung sind sie kalkulierbar. Auch geteilte Tagesarbeitszeiten sind möglich. Ergänzt durch ein Jahresarbeitszeitkonto mit Ampelsystem ist das Modell sehr flexibel und passt für Vollzeit-, Teilzeit- und Aushilfskräfte.

Hinweis:

Die Unternehmen Trefz GmbH und Edeka Märkte Habig sind im Projekt „ArbeitsZeit Gewinn“ beraten worden. Ausführliche Berichte zu den Beispielen und weitere finden Sie unter www.arbeitszeitgewinn.de.

Entwicklung ermöglichen: Talente erkennen und fördern

Viele Fachkräfte wollen sich weiterentwickeln, gerade in kleinen Unternehmen gibt es aber nur wenige Führungspositionen. Mit Projekt- und Fachlaufbahnen können Sie die Talente halten, denen Sie keine „klassische“ Karriere in der Hierarchie anbieten können. Zunächst müssen Sie dafür die geeigneten Nachwuchskräfte mit Potenzial erkennen.

Talentmanagement und Laufbahnplanung sind zwei Instrumente, die unverzichtbar sind für langfristige Mitarbeiterbindung. Beides ist auch für kleinere Unternehmen machbar, wenn Sie sich auf das konzentrieren, was Ihr Unternehmen voran bringt. Eine strategische Personalplanung liefert die Grundlage dafür (siehe auch Kapitel 1).

Daraus – aber nicht nur daraus – ergeben sich Weiterbildungspläne. Jede Weiterbildung im Unternehmen sollte zu einer Personalentwicklung beitragen, die für Ihr Unternehmen nützlich ist. Das heißt aber nicht, dass es nur um Schulungen im Umgang mit den Arbeitsmitteln geht, auch die sogenannten „Soft Skills“ gehören dazu. Und keineswegs unterschätzen dürfen Sie das informelle Lernen: Der Austausch untereinander, das Zeigen kleiner Kniffe, das gegenseitige Helfen bei Schwierigkeiten und vieles mehr trägt zur Entwicklung von Fachkräften bei.

Schließlich ist das Controlling der Investitionen in die Entwicklung bei größeren Mittelständlern sinnvoll, um festzustellen, ob der Zweck der Weiterbildung erreicht wurde.

Projektinfo

Bildungscontrolling

Das Instrumentarium, das RKW Baden-Württemberg und RKW Kompetenzzentrum entwickelt haben, macht den Nutzen von Weiterbildung für das Unternehmen planbar und zeigt seine Wirkung auf die strategischen Erfolgsfaktoren. 29 Instrumente können genutzt und bei Bedarf individuell angepasst werden.

Laufzeit 2011 bis 2013

www.bildung-controlling.de

Entwicklungsperspektiven konkret

- Die Haus des Hörens Anke Bunting-Walter GmbH plant die Laufbahnen der Beschäftigten bis zu fünf Jahre im Voraus. Auf diese Weise wird die Zukunft für das Unternehmen besser planbar, denn absehbare Vakanzen können adäquat mit vorhandenen Beschäftigten besetzt werden. Die Beschäftigten bekommen eine langfristige Perspektive und den Raum, sich weiterzuentwickeln. Dabei geht es bei dem Hörgeräteakustiker mit neun Beschäftigten in erster Linie um eine fachliche Weiterentwicklung und Spezialisierung, da keine Führungspositionen vorhanden sind. Im Rahmen einer Laufbahnplanung erarbeiten Beschäftigte und Unternehmen eine Vorstellung, wie sich die gemeinsame Zukunft gestaltet.
- Das Softwareunternehmen ITML GmbH verschafft seinen 120 Beschäftigten transparente Perspektiven, die über eine klassische Führungskarriere hinausgehen. Heute gibt es bei ITML drei Laufbahnen, die mit mehreren Aufstiegsstufen und Kriterien für den Aufstieg in die nächste Stufe hinterlegt sind: In der Fachlaufbahn entwickeln sich die Beschäftigten zu Experten in ihrem jeweiligen Themengebiet (z. B. spezifische SAP-Anwendungen). In der Projektlaufbahn übernehmen sie immer mehr Verantwortung für Projekte in der Kundenbetreuung und -beratung bis zur (Teil-) Projektleitung. Die klassische Führungslaufbahn sieht zwei Führungsebenen mit steigender Personalverantwortung vor. Die Übergänge zwischen den Laufbahnen sind fließend.
- Auf die strategisch wichtigen Jobfamilien bezieht sich das Laufbahnen-Konzept bei der Admedis Schuessler GmbH. Das betrifft etwa 150 der 700 Beschäftigten des schnell wachsenden Herstellers von medizinischen Komponenten und Instrumenten. Im jährlichen Mitarbeitergespräch wird die Leistung der Betroffenen nach einer Punkteskala in acht Kategorien bewertet, einschließlich Fach-, Projekt- und Führungstätigkeiten. Daraus ergibt sich die Einstufung in eine Laufbahn, und es werden Entwicklungsmöglichkeiten abgeleitet und verabredet. Fach- und Führungslaufbahnen sind gleichwertig, der Wechsel zwischen ihnen gewünscht.

>> Unsere Experten zum Thema „Attraktive Arbeitsbedingungen schaffen“:



Gabriele Gusia
gusia@rkw.de
Tel. 06196-495 32 26



Patrick Großheim
grossheim@rkw.de
Tel. 06196-495 32 15



Ulrike Heitzer-Priem
heitzer@rkw.de
Tel. 06196-495 28 10



Sascha Hertling
hertling@rkw.de
Tel. 06196-495 32 11



Dr. Thomas Hoffmann
t.hoffmann@rkw.de
Tel. 06196-495 32 08



Tanja Leis
leis@rkw.de
Tel. 06196-495 35 25



Margarete Schreurs
schreurs@rkw.de
Tel. 06196-495 35 20

>> Weitere Informationen:

- Leitfaden „Kompaktes Arbeitszeitwissen für die Praxis“ (2013)
- Faktenblatt „Arbeitszeit- und Schichtsysteme bedarfsgerecht gestalten“ (2014)
- Leitfaden „Bildungscontrolling für kleine und mittlere Unternehmen“ (2013)
- Leitfaden „Talentmanagement – Schlüsselpositionen rechtzeitig besetzen“ (2014)
- Leitfaden „Qualifizierungsplanung und Personalentwicklung im IT-Mittelstand“ (2014)

Alle Publikationen kostenlos als Download unter: www.rkw-kompetenzzentrum.de/Publikationen



Leistungsfähigkeit erhalten: Gesund und kompetent durch das Erwerbsleben

Wettbewerbsfähige Unternehmen stellen ihre qualitativ hochwertigen Produkte flexibel und zugleich produktiv her. Dazu brauchen sie gut abgestimmte Prozesse und flexible Arbeitsformen, Teamarbeit und Kommunikation. Die Aufgaben für die Mitarbeiter werden komplexer und anspruchsvoller, die Anforderungen an ihre Kompetenzen steigen. Gleichzeitig altern die Belegschaften. Wenn die Produktivität des Unternehmens keinen Schaden nehmen soll, ergibt sich Handlungsbedarf auf den Feldern Gesundheit, Arbeitsgestaltung und Qualifizierung.

Dabei steht nicht allein die Beschäftigung Älterer im Fokus. Vielmehr sind Gesundheit, Motivation und Kompetenz generell die Grundlage für die Leistungsfähigkeit jedes Einzelnen und in der Summe des Unternehmens. Hier gilt noch mehr als bei anderen Bereichen der Fachkräftesicherung: Präventives Handeln ist notwendig.

Um Gesundheit, Motivation und Kompetenzen zu erhalten, brauchen die Beschäftigten ergonomisch gestaltete Arbeitsplätze, eine entsprechende Arbeitsumgebung und lernförderlich organisierte Arbeit. Es gilt, die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten über das gesamte Erwerbsleben der Mitarbeiter zu sichern, die Arbeit für alle im Unternehmen demografiefest zu gestalten.

Wie können kleine Unternehmen diese Balance zwischen ihren betrieblichen Leistungsanforderungen und einer nachhaltigen, demografiefesten Personalstrategie halten?

Präventionskultur und Gesundheitskompetenz: Gemeinsam die Verantwortung tragen

Gesundheit ist zunächst einmal Sache jedes Einzelnen. Als Unternehmen sind Sie aber auch in der Pflicht: Der gesetzlich verpflichtende Arbeitsschutz ist eine wichtige Säule des betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Darüber hinaus können Sie systematisch und gezielt die Gesundheit Ihrer Beschäftigten unterstützen. Ansätze dafür sind z. B. ein betrieblicher Gesundheitsbericht, Arbeitsplatzanalysen und daraus abgeleitete ergonomische Gestaltungsmaßnahmen oder Mitarbeiterbefragungen zu den physischen und den psychischen Belastungen. Sie sollten alle Prozesse im Unternehmen daraufhin überprüfen, ob diese gesundheitlich gefährdend sind. Zeitdruck, Multitasking und hoher wirtschaftlicher Druck können psychische Fehlbelastungen verursachen, zu Fehlern führen und die Qualität sinken lassen.

Als Arbeitgeber können Sie diese Maßnahmen der Verhältnisprävention durch solche zur individuellen Verhaltensprävention sinnvoll ergänzen. Beispielsweise können Sie Maßnahmen wie Rückenschulen oder Ernährungsberatung auch in der Freizeit (finanziell) fördern oder Sie gestatten die Teilnahme während der Arbeitszeit.

Fragen Sie sich, wie kompetent und vorbildlich Ihre Führungskräfte mit ihrer eigenen Gesundheit umgehen, ob sie beispielsweise Pausen und Arbeitszeiten einhalten. Sorgen Sie mit entsprechender Schulung und Unterstützung dafür, dass Ihre Führungskräfte ihre Aufgaben kompetent wahrnehmen können und nicht überlastet werden.

Hinterfragen Sie, wie wertschätzend und unterstützend der Umgang mit den Beschäftigten in Ihrem Unternehmen ist. Denn psychische Fehlbeanspruchungen, Demotivation und Mobbing haben oft hier ihre Ursachen. Ist Gesundheit ein wichtiges Thema im Unternehmen, können Sie

auch leichter heikle Themen wie Suchtgefahren und Suchtprävention ansprechen und diskret Hilfe anbieten.

Durch ein gezieltes betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) können Sie erreichen, dass Mitarbeiter nach längeren Erkrankungen oder mit gesundheitlichen Leistungseinschränkungen weiterhin ihre Möglichkeiten optimal für Ihr Unternehmen einsetzen können. Es lohnt sich, Fachkräfte so lange wie irgend möglich gesund und motiviert an Bord zu halten.

Projektinfo

Hessischer RKW-Arbeitskreis „Gesundheit im Betrieb“

Der Arbeitskreis aus Experten zum Gesundheits- und Arbeitsschutz ist ein regionales Forum der Gemeinsamen Deutschen Arbeitsschutzstrategie (GDA). Er verantwortet die Websites

www.infoline-gesundheitsfoerderung.de
www.betriebliche-eingliederung.de

>> Aus der Praxis:



Bildquelle: Arnold AG

Frühwarnsystem Altersstrukturanalyse

Eine Altersstrukturanalyse dient dem metallverarbeitenden Betrieb Arnold AG als Frühwarnsystem. Beispielsweise erkannte das Unternehmen, wie Altersdurchschnitt und Krankenstand zusammenhängen. Nun bemüht es sich um schonendere Arbeitsabläufe, damit alle möglichst lange leistungsfähig und gesund bleiben. Mit dem Projekt „Gesund arbeiten – gesund in Rente“ wurden die Beschäftigten in der Produktion für eine gesundheitsförderliche Arbeitsweise sensibilisiert. Arnold profitiert aber noch weiter von der Altersstrukturanalyse: Der Bedarf für Nachfolgeregelungen wird deutlich, und sie können rechtzeitig angestoßen werden. Personalentwicklung kann gezielter erfolgen. Der Betrieb mit 340 Beschäftigten wiederholt die Analyse alle ein bis zwei Jahre.

Arbeit organisieren: flexibel, lernförderlich und leistungsstark

Auf die schnellen Veränderungen in Märkten und auf individuelle Anforderungen der Kunden können Unternehmen nur rasch reagieren, wenn sie flexibel sind und die Mitarbeiter-Teams Entscheidungsspielräume z. B. über die Verteilung von Arbeitsaufgaben oder Urlaubszeiten haben. In der Produktion heißt das oft teilautonome Gruppenarbeit, bei Dienstleistern ist Teamarbeit verbreitet.

Als Unternehmen profitieren Sie mehrfach von Arbeitssystemen, die auf Zusammenarbeit setzen: Sie vermeiden Schnittstellenprobleme, wenn die Gruppen z. B. Materialbeschaffung, Instandhaltung und Qualitätssicherung selbst übernehmen. Sie sind schneller, weil Hierarchien flacher sind. Leistungsschwächere können besser integriert werden – vorausgesetzt die Leistungsanforderungen berücksichtigen das. Bei Arbeitsplatzrotation wechseln die Belastungen – was der Gesundheit dient – und beherrschen Mitarbeiter verschiedene Tätigkeiten – was dem Kompetenzerhalt und der Einsatzflexibilität nützt. Die Motivation der Mitarbeiter ist höher, wenn sie mitgestalten und -entscheiden können. Oft bringen sie gute Verbesserungsvorschläge ein. Das schlägt sich z. B. in besseren Abläufen und höherer Produktivität nieder. Übernahme von Verantwortung für die eigene Aufgabe, hohe Leistungsbereitschaft, Problemlösungs- und Teamfähigkeit können aber nur dann erfolgreich sein, wenn diese Werte in der Unternehmenskultur verankert sind. Zum Können und Wollen gehört immer auch das Dürfen. Die Teams brauchen stabile Rahmenbedingungen, klare Verantwortlichkeiten, Zielorientierungen und die Gewissheit, dass die Führungskräfte sie unterstützen und fördern.

Projektinfo

Demografiefeste Arbeit

In dem Projekt werden Qualitätsmerkmale demografiefester Arbeit herausgearbeitet und Zukunftsthemen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes bearbeitet. In Entwicklungspartnerschaften werden Organisations- und Gestaltungslösungen für demografiefeste Arbeit erarbeitet und erprobt.

Laufzeit 2014 bis 2016

www.rkw-kompetenzzentrum.de/projekte

„Bei uns verantworten Gruppen die produzierte Qualität selbst und planen die Wechsel an den verschiedenen Stationen selbst. Der einzelne Mitarbeiter wird dafür belohnt, wenn er möglichst viele Tätigkeiten beherrscht und ausführt. Wir haben damit sehr gute Erfahrungen gemacht und profitieren von einer hohen Einsatzflexibilität der Mitarbeiter.“

Norman Habel, Mitarbeiter der Organisationsentwicklung bei den John Deere Werken Mannheim

>> Aus der Praxis:



Bildquelle: Deutsche Gasrußwerke DGW

Beteiligungsorientierte Organisation

Die Deutschen Gasrußwerke DGW haben eine lernende, prozessorientierte Netzwerkorganisation eingeführt. Bereichs- und hierarchieübergreifende Prozessteams z. B. zur Produktionsplanung und zur Qualität haben sehr weitreichende Entscheidungsspielräume. Das mit den 190 Mitarbeitern gemeinsam entwickelte Leitbild bekennt sich zu Vertrauen und Wertschätzung sowie zu altersgerechten Arbeitsstrukturen. Bei einem Durchschnittsalter von über 40 Jahren und geringer Fluktuation in der Produktion spielt Gesundheitsförderung eine große Rolle. Die Mitarbeit in Prozessteams ermöglicht es Älteren, ihre Erfahrungen einzubringen, begünstigt Belastungswechsel und fördert den Kompetenzaufbau. Der nicht spannungsfreie Prozess der Organisationsentwicklung hat eine neue Dynamik entstehen lassen: Innovationskraft, Schnelligkeit und Flexibilität im Unternehmen sind gewachsen.

Wissen erhalten und ausbauen: Win-Win für Unternehmen und Mitarbeiter

Wissens- und Kompetenzaufbau hat zwei Dimensionen: Die Beschäftigten sind umso flexibler einsetzbar und länger leistungsfähig, je besser ihre Kompetenzen auf dem aktuellen Stand sind. Dafür eignen sich vor allem arbeitsplatznahe Formen der Qualifizierung, die sich durch Praxisnähe und schnelle Anwendbarkeit des erworbenen Wissens auszeichnen. Diese Formen entsprechen auch eher den Bedürfnissen von Beschäftigten, die oft eine große Distanz gegenüber schulischem Lernen haben. Beide Lernformen können Sie auch miteinander verknüpfen. In der Arbeitsorganisation können Sie dafür die Grundsteine legen.

Die zweite Dimension betrifft das spezifische Know-how, das einen wichtigen Teil der Einzigartigkeit eines Unternehmens darstellt. Damit Sie dieses erhalten und an die nächste Generation weitergeben können, müssen Sie zunächst identifizieren, welches Wissen für die Produktivität, die Prozessbeherrschung und die alltägliche Zusammenarbeit relevant und wo es zu finden ist. Erhaltenswert ist nur, was das Geschäft vorantreibt und umgekehrt, dessen Verlust das Geschäft beeinträchtigt. Das sind häufig Erfahrungen, die in den Köpfen der Schlüsselkräfte stecken und kaum aufgeschrieben werden können. Für die Weitergabe dieses impliziten Wissens eignen sich Lerntandems: Der Nachfolger arbeitet über eine Zeitlang mit dem Wissensträger eng zusammen. Ein anderer Weg Wissen zu entlocken sind beispielsweise gut strukturierte Interviews.

>> Aus der Praxis:

Qualifikation für Produktionsteams

Rund ein Drittel der Belegschaft der Deutschen Gasrußwerke hatte überhaupt keinen oder tätigkeitsfremde Berufsabschlüsse, viele waren „lernentwöhnt“. Mit einem Ausbildungsweg, bei dem praktische Fertigkeiten im Vordergrund standen, wurden aus den Chemiebetriebswerkern „Produktionsfachkräfte Chemie“. Zwei- bis dreimal pro Woche drückten je zehn bis zwölf Beschäftigte freiwillig für vier Unterrichtsstunden im Unternehmen die Schulbank. Sie wurden für die Hälfte der Zeit freigestellt. Auch einige Beschäftigte der Generation 50plus ergriffen die Chance, ihr Betriebswissen durch aktuelles „Schulbuchwissen“ zu ergänzen. 50 Mitarbeiter bestanden nach nur einem Jahr die IHK-Prüfung.

Das Unternehmen gewann so Fachkräfte für die immer anspruchsvolleren Aufgaben in der Chemieproduktion. Zudem ist der IHK-Abschluss für die vormaligen An- und Ungelernten ein deutliches Signal der Wertschätzung.

>> Aus der Praxis:



Bildquelle: Wilhelm Lambrecht GmbH

Lerntandems für Wissenstransfer

Die Wilhelm Lambrecht GmbH fertigt mit 49 Beschäftigten seit 1859 klimatologische Messinstrumente. Die heute gängige Produktionsweise ähnelt noch den Verfahren, die Mitte des vorigen Jahrhunderts entstanden. Aktuelle Ausbildungsgänge und Weiterbildungen vermitteln die benötigten Kompetenzen jedoch nicht mehr. Darum wurden Lernpartnerschaften etabliert: Jeweils eine Nachwuchs- und eine erfahrene Fachkraft arbeiten je nach Thema oder Anlass bis zu sechs Monate zusammen, damit die Erfahrungen an die jüngere Generation weitergegeben werden können. Sie bearbeiten Arbeitsaufgaben aus den Bereichen Produktion, Klempnerei, Lackiererei, Vertrieb, Zollabwicklung oder Softwareumstellung. Bei der Teamzusammensetzung wird auf die Wünsche der Betroffenen Rücksicht genommen. Zudem begleiten die Führungskräfte die Lerntandems und helfen bei jeder Art von Schwierigkeiten.

Dank der Lernpartnerschaften kann Lamprecht seine Kompetenz in der Bearbeitung komplexer Produkte erhalten. Darüber hinaus hat dieses Vorgehen positive Auswirkungen auf das Miteinander von Alt und Jung und stärkt den Teamgeist in der Belegschaft.

>> Unsere Experten zum Thema „Leistungsfähigkeit erhalten“:



Ingra Freigang-Bauer
freigang@rkw.de
Tel. 06196-495 32 05



Gabriele Gusia
gusia@rkw.de
Tel. 06196-495 32 26



Jörg Hentrich
hentrich@rkw.de
Tel. 06196-495 32 07



Sascha Hertling
hertling@rkw.de
Tel. 06196-495 32 11



Dr. Andreas Hinz
hinz@rkw.de
Tel. 06196-495 32 13

>> Weitere Informationen:

- Faktenblatt „Präventionskultur und Gesundheitskompetenz“ (2014)
- Faktenblätter „Gesundheit im Betrieb“
 - Betriebsgeheimnis Sucht: Warum Wegschauen kostet (2014)
 - Suchtprävention bei Auszubildenden: Es ist nie zu früh, aber manchmal zu spät (2014)
- Faktenblätter „Impulse für die Arbeitsgestaltung“
 - Unternehmenskultur und Gruppenarbeit (2009)
 - Gruppenentwicklung: ein Stufenmodell (2009)
- Leitfaden „Wissen im Unternehmen halten und verteilen. Inklusive Werkzeugset“ (2013)

Alle Publikationen kostenlos als Download unter: www.rkw-kompetenzzentrum.de/Publikationen



Führung und Kommunikation: Die Schlüssel zum Wunscharbeitgeber

Die Führungskräfte im Unternehmen sind es, die letztlich Kultur und Stil des Umgangs mit den Mitarbeitern prägen. Zugleich sind die Aufgaben der Vorgesetzten komplexer geworden: Sie haben es mit heterogeneren Belegschaften zu tun, mit mehr Älteren beispielsweise. Sie sind mit steigenden betrieblichen Leistungszielen konfrontiert und müssen in instabilerem Umfeld rasch und flexibel agieren. Um zwischen diesen Polen eine gute Balance finden zu können, sollten die Führungsprinzipien (und die Organisation) an fünf Kernelementen ausgerichtet werden:

1. Mitarbeiterorientierung und -partizipation
2. Erhalt der Leistungsfähigkeit
3. regelmäßige Kommunikation und Information
4. Verantwortung und Freiräume bei der Arbeit
5. gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen

Interessanterweise werden Frauen eher als Männern die Verhaltensweisen zugeschrieben, die ein solcher Führungsstil fordert. Ein Argument mehr, Frauen stärker in Führungspositionen zu bringen.

Eine Gesellschaft, die altert und in der die Lebensentwürfe immer vielfältiger werden, spiegelt sich auch in den Belegschaften. Führungskräfte, die darauf eingestellt sind, führen „demografiefest“ und sichern die Zukunftsfähigkeit des Unternehmens.

Was bedeuten die fünf Prinzipien im Unternehmensalltag? Und wie können Sie sie umsetzen und Frauen fördern?

Führungsleitbild: Prinzipien demografiefester Führung verankern

Mitarbeiterorientierung heißt zweierlei: Zunächst geht es darum, jedem zuzuhören, seine Bedürfnisse zu berücksichtigen und so weit wie möglich im Einklang mit den Unternehmenszielen zu berücksichtigen. Im jährlichen Mitarbeitergespräch ist dafür Raum, aber auch im alltäglichen Miteinander. Daraus erwächst zum zweiten die gezielte Förderung der jeweiligen Potenziale und Talente. Damit erreichen Sie, dass jeder seine Möglichkeiten ausschöpfen kann, wo es für das Unternehmen am sinnvollsten ist und wo sich der Mitarbeiter am zufriedensten fühlt.

Der Erhalt seiner Leistungsfähigkeit muss Ihr Interesse dahinter sein: Jemand, der krank wird oder vorzeitig in Rente geht, dessen Wissen nicht mehr auf dem neuesten Stand ist oder der durch Stress und Überlastung unzuverlässiger wird, nützt Ihnen nichts.

Transparente Informationen sind die Voraussetzung für gegenseitige Wertschätzung und Vertrauen. Wer die Zusammenhänge nicht verstehen kann, wird eher misstrauisch. Wer versteht, kann mitdenken und sich einbringen. Übertragen Sie Ihren Mitarbeitern Verantwortung, entlastet dies die Führungskraft. Aber natürlich funktioniert das nur, wenn einerseits die Grenzen der Verantwortung klar sind und andererseits die Mitarbeiter wissen, auf welcher Grundlage sie etwas entscheiden. Damit sind wir wieder bei Transparenz und Kommunikation.

Die Prinzipien können Sie in einem Leitbild festhalten, zu dem alle Führungskräfte im Unternehmen stehen. Trainings und Coaching können helfen, das entsprechende Verhalten zu verinnerlichen. Wer sein Verhalten reflektiert, wird bewusster darauf achten, die Prinzipien umzusetzen.

Projektinfo

Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel

Das Entwicklungsprojekt entwickelte mit Unternehmen und Experten Elemente für Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel. Sie sind sowohl für Industrieunternehmen als auch für ihre Mitarbeiter von Vorteil. Diese Themen bildeten den Schwerpunkt: „Interne Flexibilität“, „Demografiefeste Personalpolitik“ und „Kompetenzentwicklung“. Führung und Führungssysteme waren ein Querschnittsthema.

Laufzeit 2010 bis 2012

www.stradewari.de

>> Aus der Praxis:



Bildquelle: Nonnenmann Garten- und Landschaftsbau GmbH

Regelmäßige Kommunikation und Information

Am einfachsten funktionieren Kommunikation und Information dann gut, wenn die Führungskraft präsent ist. Das geht aber nicht immer, beispielsweise wenn die Mitarbeiter beim Kunden arbeiten. Die Nonnenmann Garten- und Landschaftsbau GmbH hat einen pragmatischen Ausweg gefunden: Die Teams wurden mit Mobiltelefonen ausgestattet und melden sich jeden Tag vor Feierabend zu einem festgelegten Zeitpunkt beim Chef. In den kurzen Telefonaten können projektbezogene Probleme geklärt, Material und Werkzeug für den nächsten Tag bereitgestellt werden. Nach wie vor können die Mitarbeiter Projekte selbstständig abwickeln, können sich aber Feedback einholen oder Unterstützung anfordern. Einmal in der Woche treffen sich alle Mitarbeiter mit der Geschäftsführung zum Austausch. Das System hat sich bewährt: Die Reibungsverluste sind geringer, die 13 Mitarbeiter zufriedener. Vor allem können sie sich auf die Arbeit im Garten des Kunden konzentrieren.

>> Aus der Praxis:



Bildquelle: Schumacher GmbH

Freiräume geben, Verantwortung übertragen

Bei der Bauunternehmung Schumacher GmbH gibt es eine wöchentliche Besprechung mit allen bei Kaffee und Kuchen. Dafür wird an dem Tag die Arbeit auf den Baustellen früher beendet. Dazu kommen täglich morgens kurze Arbeitsbesprechungen mit den Teams. Ziele werden gemeinsam verabredet, jeder weiß und versteht, was er tut. Geschäftsführer Armin Schumacher räumt den Teams auf den Baustellen große Freiräume ein. Sie entscheiden bei schlechtem Wetter selbst, ob weitergearbeitet wird. Sie informieren, wenn ein Kollege aktuell nicht benötigt wird und er anderweitig eingesetzt werden kann. Umgekehrt finden sie Lösungen, wenn jemand ungeplant ausfällt. Das Unternehmen ist viel flexibler geworden. Die Einhaltung der Termine und die Qualität ihrer Arbeit sind für die zwölf Mitarbeiter zu ihrer Sache geworden. Darauf sind sie stolz – und das loben auch die Kunden.

Frauen in Führungspositionen: Chancengleichheit auf allen Ebenen

Der Anteil von Frauen in führenden Funktionen entspricht, auch im Mittelstand, längst nicht den Möglichkeiten angesichts der vielen, gut qualifizierten weiblichen Talente. Ein Grund ist die oft schwierige Vereinbarkeit von Familienpflichten und Führungsaufgaben. Allerdings wäre es ein Trugschluss zu glauben, mehr Familienfreundlichkeit im Unternehmen würde automatisch zu Frauenkarrieren führen. Vielmehr verhindern oft traditionelle Rollenbilder und das Führungsverständnis eine nachhaltige Veränderung.

Projektinfo

Talentmanagement – Frauen in Führungspositionen

Ziel des Vorhabens war es, die betrieblichen Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten für den Aufstieg von Frauen in Führungspositionen zu spezifizieren und, mit Instrumenten einer nachhaltigen Führungskräfteentwicklung, karriereorientierte Frauen gezielt zu fördern. Etablierte Personalentwicklungskonzepte wurden überprüft, wie weit sie zur gezielten Förderung von Frauen in Führungspositionen beitragen. Aus den Ergebnissen wurden Praxishilfen für Unternehmen erarbeitet.

Laufzeit 2013

www.rkw-kompetenzzentrum.de/projekte

Das fängt bei der Rekrutierung an. Natürlich haben Sie Ihre Stellenanzeigen geschlechtsneutral formuliert, aber wie sieht es mit den Bildern aus? Wie beschreiben Sie die Aufgabe und die gewünschten Fähigkeiten? Unbewusst werden Frauen hier oft abgeschreckt.

Wie identifizieren Sie unter Ihren Nachwuchskräften diejenigen mit Führungspotenzial und welche Förderung erhalten sie? Frauen brauchen möglicherweise andere Unterstützung als ihre Kollegen, das sollten Sie beachten.

Welches Führungsverständnis wird in Ihrem Unternehmen gelebt? Könnte eine Führungsposition in Teilzeit oder im Job-Sharing wahrgenommen werden?

Stellen Sie sich diesen Fragen und probieren Sie neue Wege. Frauen auf allen Positionen, auch im Top-Management, die gleichen Chancen zu geben wie Männern, ist ein Ausdruck von Wertschätzung, der sich in der gesamten Belegschaft niederschlägt. Andere Herangehensweisen, andere Verhaltensweisen von Frauen bereichern

die Entscheidungsfindung und die Führungskultur im Unternehmen. Das verbessert ihre Qualität und verändert die Unternehmenskultur.

„Chancengleichheit im Unternehmen bedeutet für mich, dass Männer und Frauen ohne Karriereknick Verantwortung in der Familie leben können.“

Katja Wittfeld, Führungskraft in Teilzeit bei der Zühlke Engineering GmbH

>> Aus der Praxis:



Bildquelle: Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG

Frauenfreundliche Unternehmenskultur

Seit 2010 erschließt die Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG mit einem eigenen Talentmanagement-System die Potenziale der Beschäftigten. Aber Frauen bewarben sich trotz gleicher oder besserer Qualifikationen wesentlich seltener für eine Teilnahme. Erst nach einem Wandel in der Unternehmenskultur änderte sich das. Permanente kleine Schritte führten zum Ziel: Führungskräfte bis hin zur Geschäftsführung leisteten Überzeugungsarbeit und warben für chancengleiche Karrierestrukturen. Die Bildsprache in Stellenanzeigen und auf den firmeneigenen Internetseiten zeigt jetzt mehr weibliche Fachkräfte und Frauen als wichtigen Teil der Belegschaft. Heute bewerben sich Frauen wesentlich häufiger für eine Teilnahme am Talentmanagement-System. Fähige Frauen fordern selbstbewusster auch höhere Positionen ein, wenngleich manche Mitarbeiterinnen für den nächsten Karriereschritt eine besondere Einladung benötigen. Die Holter Regelarmaturen GmbH & Co. KG (HORA) profitiert von den besten Frauen und Männern für einen Job und stellt sich für potenzielle Bewerberinnen attraktiver auf – ablesbar an den steigenden Bewerbungen weiblicher Fachkräfte.

>> Unsere Experten zum Thema „Führung und Kommunikation“:



Dr. Andreas Hinz
hinz@rkw.de
Tel. 06196-495 32 13



Margarete Schreurs
schreurs@rkw.de
Tel. 06196-495 35 20

>> Weitere Informationen:

- Leitfaden „Führung im demografischen Wandel. Unterstützung für Vorgesetzte in der Produktion“ (2014)
- Leitfaden „Frauen in Führungspositionen. Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand“ (2014)

Alle Publikationen kostenlos als Download unter: www.rkw-kompetenzzentrum.de/Publikationen



Das passende Personal finden – auch abseits vom Mainstream

Auch auf dem Arbeitsmarkt funktioniert das Gesetz von Angebot und Nachfrage. Da das Angebot an Fachkräften sinkt, müssen Unternehmen heute größeren Aufwand betreiben, um die passenden Fachkräfte zu finden. Sie können neue Wege gehen: Abseits vom „Idealkandidaten“ finden sich interessante Menschen mit viel Potenzial, im Inland wie im Ausland.

Es kann gelingen, Fachkräfteengpässen zu entgehen. Ausbildung von Nachwuchs gehört dazu, Offenheit für Menschen mit „anderen“ Lebensläufen, Wertschätzung und ein attraktives Arbeitsplatzangebot.

Unternehmen fällt es leichter, die passenden Fachkräfte zu finden, wenn sie authentisch bleiben und ihre Stärken im Wettbewerb um die besten Köpfe ausspielen.

Drei Strategien helfen Unternehmen, das passende Personal zu finden.

Onlinerekrutierung: gezielte Ansprache mit wenig Aufwand

Damit Ihre freie Stelle und eine Fachkraft zueinander finden können, müssen Sie Bewerber dort „abholen“, wo sie stehen. Die meisten Stellen werden durch persönliche Kontakte vermittelt. Aber jeder Bewerber informiert sich zunächst, oft im Internet. Darum wird die Onlinerekrutierung immer wichtiger. Und damit rückt Ihre Präsentation als attraktiver Arbeitgeber beispielsweise auf Ihrer Firmen-Website in den Fokus. Mit vergleichsweise geringem Aufwand können Sie dort zeigen, was Sie zum Wunscharbeitgeber macht. Ein Menüpunkt „Jobs“ oder „Karriere“ ist ein erster Schritt, dort können Sie aktuelle Stellenangebote und Ausbildungsplätze veröffentlichen. Das sollten Sie beachten, wenn Sie beispielsweise Auszubildende ansprechen wollen:

- Nennen Sie konkret die Anforderungen, die Sie an Bewerber und Bewerbung stellen.
- Fordern Sie auch benachteiligte Jugendliche zur Bewerbung auf, beispielsweise mit einem Satz wie „Wir begrüßen Bewerbungen von Frauen und Männern, unabhängig von ihrer sozialen und ethnischen Herkunft.“
- Verlinken Sie zu Informationen über Ihre Branche, z. B. zu Ihrem Verband.
- Verlinken Sie zu Informationen über die Berufsbilder, die Sie ausbilden, z. B. zu Ihrer Kammer.
- Beschreiben Sie, wie die Ausbildung bei Ihnen abläuft.
- Sagen Sie etwas zu Übernahme- bzw. Karrieremöglichkeiten.
- Nennen Sie die Kontaktdaten der Person, an die die Bewerbung zu richten ist.
- Ermöglichen Sie die direkte Bewerbung per E-Mail.

Tipp

Verwenden Sie möglichst authentische Fotos, z. B. aus Ihrem Unternehmen, mit Ihren Mitarbeitern oder Auszubildenden. Gehen Sie auch auf Ihre Angebote zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder zur Weiterbildung ein.

>> Aus der Praxis:



Bildquelle: Jäger Direkt Jäger Fischer GmbH & Co. KG

Auszubildende mit eigener Karrierewebsite ansprechen

Je gezielter die Ansprache, desto größer die Auswahlmöglichkeiten für eine gute Passung zwischen Auszubildenden und Unternehmen: Die Jäger Direkt Jäger Fischer GmbH & Co. KG hat dazu eine eigene Azubi-Karrierewebsite www.gutdrauf-karriere.de eingerichtet. Die Seite lebt von lockerer Sprache und einem frischen Layout, informiert über die Ausbildungsmöglichkeiten und den Arbeitgeber. Die Auszubildenden kommen selbst zu Wort, in Form von Erfolgsgeschichten oder durch den „Azubiblog“.

Von rund 300 Ausbildungs-Bewerbern pro Jahr stellt der Hersteller elektrotechnischer Produkte zehn bis zwölf ein.

„Personelle Vielfalt erhöht unsere Attraktivität als Arbeitgeber und trägt zu weiterem Unternehmenswachstum und Erfolg bei.“

Dr. Toralf Kahlert, Vorstandsvorsitzender der Pumacy Technologies AG, Berliner Dienstleister mit 48 Beschäftigten

Suchradius erweitern: Vielfalt als Chance nutzen

Wer seinen Suchradius erweitert, erhöht seine Chancen auf mehr und passendere Bewerber. Umdenken ist nötig, Sie sollten neue Zielgruppen in den Blick nehmen: So sind Menschen mit Zuwanderungsgeschichte – obwohl gut qualifiziert und deutschsprachig – viel häufiger arbeitslos als gleichaltrige Menschen ohne Zuwanderungsgeschichte. Vor allem Frauen arbeiten häufiger als Männer unfreiwillig in Teilzeit. Auch viele Menschen mit Behinderungen sind gut qualifiziert und hoch motiviert. Die älteren Fachkräfte punkten mit ihrer Erfahrung.

Positive „Nebeneffekte“: Wenn Ihre Belegschaft vielfältiger wird, kann das eine Quelle für Kreativität und Innovation sein. Sie können sich an veränderte Marktbedingungen leichter anpassen oder neue Märkte erschließen. Außerdem profitieren Sie vom Imagegewinn durch Ihr Engagement für Gleichstellung und Vielfalt als Unternehmenswerte.

So können Sie beginnen, Vielfalt für Ihr Unternehmen zu nutzen:

- Stellen Sie fest, wie „bunt“ ihre Belegschaft schon ist. Erkennen Sie an, was jeder Einzelne an persönlichen Kompetenzen mitbringt wie Fremdsprachenkenntnisse, kultureller Hintergrund, an individuellen Lebensentwürfen oder speziellen Erfahrungen.
- Überlegen Sie, welche dieser zusätzlichen Kompetenzen Ihr Geschäft in welchen Marktsegmenten oder Unternehmensbereichen bereichern könnten.
- Verankern Sie Vielfalt als Wert in Ihrer Führungs- und Unternehmenskultur.
- Erweitern Sie Ihren Suchradius und fordern Sie spezielle Zielgruppen explizit zur Bewerbung auf.
- Schauen Sie auch über die Grenzen: Viele ausländische Fachkräfte möchten in Deutschland arbeiten.

„Es kostet viel mehr, sich nicht mit Vielfalt zu beschäftigen, als es zu tun.“

Kai Teckentrup, Geschäftsführer Teckentrup GmbH & Co. KG, Produzent von Türen und Toren in Verl, 850 Mitarbeiter

Fachkräfte finden mit Unterstützung

Die gezielte Ansprache möglicher Bewerber, die Auswahl der geeigneten Kandidaten, ihre Einstellung und Integration ins Unternehmen sind Aufgaben, die in Ihrem Unternehmen nicht so häufig vorkommen? Sie sind vielleicht unsicher, wie Sie hier effizient zum gewünschten Ergebnis kommen? Hier sollen Sie Rekrutierungs- und Innovationspiloten unterstützen. Sie sind bei Wirtschaftsförderungen, Bildungsträgern oder Unternehmensberatungen angesiedelt und verfügen über die notwendige Expertise. Sie unterstützen Sie auch noch dann, wenn der Arbeitsvertrag unterschrieben ist – bei der vielleicht nötigen Weiterbildung oder wenn besondere Maßnahmen zur Integration erforderlich sind wie Sprachförderung bei ausländischen Fachkräften.



„Ein Grund, warum man den Rekrutierungs- und Integrationspiloten nutzen sollte: Viele kleinste, kleine und mittlere Unternehmen betreiben keine systematisierte Personalplanung. Dafür fehlen oft die Zeit und das Wissen. Mit diesem neuen Konzept erhalten die Unternehmen pragmatische Unterstützung, ohne erst in eine lange Planungsphase einzutreten.“

Sascha Gutzeit, Geschäftsführer der RKW Hessen GmbH

Projektinfo

Rekrutierungs- und Integrationspiloten

Kleine und kleinste Unternehmen besetzen selten Stellen und haben darum wenig Erfahrung damit. Die Rekrutierungs- und Integrationspiloten sollen sie künftig dabei unterstützen, die Richtigen zu finden und dauerhaft erfolgreich in den Betrieb zu integrieren. Es wird ein Schulungskonzept für Rekrutierungs- und Integrationspiloten entwickelt und in zwei Pilotregionen erprobt.

Laufzeit 2014 bis 2016

www.rkw-kompetenzzentrum.de/projekte

>> Unsere Experten zum Thema „Personal finden & Vielfalt nutzen“:



Sarah Gerwing
gerwing@rkw.de
Tel. 06196-495 32 03



Jürgen Jünger
juenger@rkw.de
Tel. 06196-495 32 62



Marlies Kuchenbecker
kuchenbecker@rkw.de
Tel. 06196-495 32 06



Tanja Leis
leis@rkw.de
Tel. 06196-495 35 25



Margarete Schreurs
schreurs@rkw.de
Tel. 06196-495 35 20



Dr. Mandy Pastohr
pastohr@rkw.de
Tel. 06196-495 32 00

>> Weitere Informationen:

- Leitfaden „Nachwuchsförderung im Handel“ (2013)
- Leitfaden „Fachkräfte finden & Vielfalt nutzen“ (2014)
- Leitfaden „Fachkräfte binden & Vielfalt nutzen“ (2014)
- Beispiele aus der Praxis „Fachkräfte aus dem Ausland. Chancen & Risiken der Auslandsrekrutierung“ (2013)

Alle Publikationen kostenlos als Download unter: www.rkw-kompetenzzentrum.de/Publikationen



Der Fachbereich Fachkräftesicherung des RKW Kompetenzzentrums

Die Zukunftsfähigkeit Deutschlands steht und fällt mit der Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft. Um diese zu erhalten, müssen Unternehmen erfolgreich und nachhaltig wirtschaften. Sie müssen dabei effizient und schonend mit ihren Ressourcen umgehen – das gilt auch und ganz besonders für ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Qualifizierte, leistungsfähige und motivierte Beschäftigte sind ein zentraler Wettbewerbsfaktor. Ihre Kompetenz und Kreativität sichern auf Dauer die Produktivitäts- und Innovationsvorteile der deutschen Unternehmen. Gesellschaftliche Veränderungen wie Globalisierung, Technologisierung, steigende Komplexität, größerer Leistungsdruck und nicht zuletzt der demografische Wandel erfordern auch in kleinen und mittleren Unternehmen mehr Aufmerksamkeit für das Thema Personal und die konkrete Gestaltung der Arbeit. Daher steht das Thema „Mensch und Arbeit“ auch beim RKW seit jeher ganz oben auf der Agenda.

Von der Personalbedarfsplanung und Fachkräftegewinnung über eine gute Führung und Personalentwicklung bis hin zu Arbeitsgestaltung und betrieblicher Gesundheitsförderung besteht Handlungsbedarf. In Zeiten turbulenter Arbeitsmärkte kommt die betriebliche Personalarbeit jedoch schnell ins Schleudern: Etwa wenn Mitarbeiter auf Schlüsselpositionen das Unternehmen verlassen und schnellstmöglich Ersatz gefunden werden muss. Oder wenn das Unternehmen wachsen will, aber die notwendigen Fachkräfte nur schwer finden kann. Oder wenn neue Technologien eingeführt werden, aber die Mitarbeiter (noch) nicht adäquat geschult sind. Das kostet Zeit und Geld. Mit Personalstrategien kann ein Unternehmen Zeit gewinnen – und damit Wettbewerbsvorteile.

Arbeitsweise und Schwerpunkte

Der Schwerpunkt der Arbeit im Fachbereich Fachkräftesicherung liegt deshalb auf der strategischen Ausrichtung der Personalarbeit und ihrer praktischen Umsetzung in kleinen und mittleren Unternehmen. Wir unterstützen Betriebe dabei herauszufinden, was sie mit Blick auf ihr Personal heute entscheiden und beginnen müssen, damit sie auch morgen noch erfolgreich im Geschäft sind.

Dazu erarbeiten wir praxistaugliche Hilfestellungen und Werkzeuge mit und für Personalverantwortliche in kleinen und mittleren Betrieben. Für das RKW ist es selbstverständlich und Tradition, dass an der Entwicklung immer die Sozialpartner beteiligt sind. Unsere Empfehlungen sind darum für viele Unternehmen und Betriebsräte konsensfähig und können schnell in die betriebliche Praxis umgesetzt werden. Ebenso sind Experten aus Verbänden, Politik und Wissenschaft mit im Boot. Umgekehrt beteiligt sich das RKW an der wissenschaftlichen Diskussion, beispielsweise zur Arbeitsforschung.

Begleitet wird die Arbeit des Fachbereichs vom Beirat „Mensch und Arbeit“. Die 14 Mitglieder von Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite, aus Verbänden, Forschungseinrichtungen, Unternehmen und Politik greifen in ihren regelmäßigen Treffen Ideen für neue Projekte auf, diskutieren und bewerten aktuelle Projekte und ihre Ergebnisse und unterstützen die Verbreitung der Ergebnisse. Den Vorsitz des Beirats nehmen alternierend Vertreter aus der Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (BDA) und des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) wahr.

Projektergebnisse und Verbreitung

Unsere Ergebnisse publizieren wir als Broschüren und in Internet-Portalen. Wir veranstalten gemeinsam mit regionalen Partnern Tagungen und Unternehmenswerkstätten, führen Fachgespräche durch und sind in sozialen Netzwerken unterwegs.

Hier finden Sie mehr Informationen:

Website des RKW Kompetenzzentrums

Neuigkeiten, Publikationen und aktuelle Termine stehen auf unserer Website.

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Fachkräfte-Blog

Erfahrungen, Beispiele, Interviews und Berichte rund um die Fachkräftesicherung, geschrieben von unseren Experten. www.fachkraefte-blog.de

Perso-net

Das Online-Kompendium zum Thema Personalmanagement mit Fachbeiträgen verschiedener Experten aus Wissenschaft und Praxis. www.perso-net.de

Toolbox Fachkräftesicherung

Im Fachkräfte-Check können kleine und mittlere Unternehmen rasch feststellen, wo sie Handlungsbedarf haben und finden entsprechende Werkzeuge. www.fachkraefte-toolbox.de

Eschborner Thesen zur Arbeitsforschung (2014)

Entstanden im breiten Diskurs mit Experten knüpft das RKW an Programme wie „Humanisierung der Arbeit“ aus den 1970er Jahren an und analysiert den Forschungsbedarf angesichts neuer und veränderter Problemstellungen. Inzwischen haben circa 190 Experten die Eschborner Thesen unterschrieben.

Download über www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen



Dr. Mandy Pastohr

Leiterin des Fachbereichs

Fachkräftesicherung

pastohr@rkw.de

Tel. 06196-495 32 00





Das RKW-Netzwerk

Das RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der deutschen Wirtschaft wurde 1921 gegründet, unter dem Namen Reichkuratorium für Wirtschaftlichkeit. Heute hat es zwei Standbeine, um kleinen und mittleren Unternehmen die optimale Unterstützung zum Erhalt und Ausbau ihrer Wettbewerbsfähigkeit zu geben:

Das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum ist die bundesweit aktive Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des gemeinnützigen Vereins RKW e.V. Sein Sitz ist in Eschborn bei Frankfurt/Main. Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. Schwerpunkte der Arbeit sind neben Fachkräftesicherung Innovation und Gründung.

Das RKW Kompetenzzentrum wird vom Bundesministerium für Wirtschaft und Energie institutionell gefördert.

Kontakt

RKW Kompetenzzentrum
Düsseldorfer Str. 40a
65760 Eschborn
Telefon: 06196 495-0

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Das RKW vor Ort

In den Bundesländern sind die RKW-Landesorganisationen aktiv. Sie helfen den einzelnen Betrieben vor Ort bei drängenden Problemen ebenso wie bei der Gestaltung der betrieblichen Zukunft mit maßgeschneiderter Beratung, individuellem Coaching, mit Weiterbildung und Informationen. Auch für die RKW-Landesorganisationen ist Fachkräftesicherung ein wichtiger Arbeitsschwerpunkt.

www.rkw.de



>> RKW vor Ort: Angebote zur Fachkräftesicherung

<p>RKW Baden-Württemberg www.rkw-bw.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Leitfaden „Bildungscontrolling“ – Broschüre „Bildungscontrolling für KMU“ – Handlungsleitfaden „Strategische Personalplanung in KMU“ – Arbeitskreis für Personalleiter – Einzelbetriebliche Beratung – Weiterbildung 	<p>RKW Baden-Württemberg Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft Königstraße 49 70173 Stuttgart Telefon: 0711 22998-0</p>
<p>RKW Bayern www.rkwbayern.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Erfahrungsaustauschkreise für Personalleiter/- innen, Ausbilder/- innen, Personalentwicklung – Fachlehrgänge und Seminare, z. B. Azubi-Schulungen, Demografie & Recruiting, Seminarreihe für junge Führungskräfte – Inhouse-Beratungen, z. B. Wissenstransfer, Fachkräftebindung 	<p>RKW Bayern e.V. Karwendelstraße 2 82024 Taufkirchen bei München Telefon: 089 670040-0</p>
<p>RKW Berlin-Brandenburg www.rkw-bb.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Projekt QuiBe Qualität und Bildungsevaluation – Projekt FIRE Frauen in Führung: interne Ressourcen entwickeln – Beratung, Coaching – Trainings 	<p>RKW Berlin-Brandenburg Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. David-Gilly-Straße 1 14469 Potsdam Telefon: 0331 96745-0</p>
<p>RKW Bremen www.rkw-bremen.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> – RKW/IQ Projekt „Willkommensservice“ von der WfB (in Kooperation mit der HK und dem Wirtschaftsressort) für ausländische Fach- und Führungskräfte – RKW/IQ Projekt „Deutsch im Betrieb“ der VHS – berufsbegleitende Deutschkurse, in denen arbeitsplatzbezogene kommunikative Kompetenzen ausgebaut werden können 	<p>RKW Bremen GmbH Langenstraße 30 28195 Bremen Telefon: 0421 323464-0</p>
<p>RKW Hessen www.rkw-hessen.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Arbeitskreise „Personal“ im Rhein-Main-Gebiet und in Nordhessen (Kassel) – Check „Guter Arbeitgeber“ – Impulsberatung Arbeitgeberattraktivität – Arbeitszeitberatungen – Personalbestandsanalysen, strategische Personalplanung – Einzelbetriebliche Beratung zu allen Personalfragen – Zertifizierte Berater für das Förderprogramm Unternehmenswert: Mensch 	<p>RKW Hessen Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Wirtschaft e.V. und RKW Hessen GmbH Düsseldorfer Str. 40 65760 Eschborn Telefon: 06196 9702-0</p>

>> RKW vor Ort: Angebote zur Fachkräftesicherung

<p>RKW Niedersachsen www.rkw-niedersachsen.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Gesprächskreis „Arbeits- und Personalrecht“ – Kurzberatung Fachkräftesicherung 	<p>RKW Niedersachsen GmbH Günther-Wagner-Allee 17 30177 Hannover Telefon: 0511 33803-0</p>
<p>RKW Rheinland-Pfalz www.rkw-rlp.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Beratung Unternehmensstrategie, Führung & Organisation 	<p>RKW Rheinland-Pfalz e.V. Holzhofstraße 4 55116 Mainz Telefon: 06131 8937771</p>
<p>RKW Sachsen www.rkw-sachsen.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Unternehmensberatung in der sächsischen Mittelstandsrichtlinie, maximal 20 Tagewerke, Förderung bis zu 50 Prozent – Führungskräfte-Trainee-Programm für Industrie-, Dienstleistungs- und Bauunternehmen – Beratung, Coaching und Training im Projektmanagement – Überbetriebliche Weiterbildung: <ul style="list-style-type: none"> – „Mit professionellem Personal-Recruiting die passenden Mitarbeiter finden“ – „Drum prüfe wer sich ewig bindet – Erfolgreiche Bewerbergespräche“ – „Das Mitarbeiter- und Zielvereinbarungsgespräch“ – AMZ Personal: Personalleiterkreis mit dem Ziel personalspezifische Themen, Weiterbildung und Personalentwicklung im Automobilzulieferbereich stärker zu vernetzen. 	<p>RKW Sachsen GmbH Dienstleistung und Beratung Freiberger Straße 35 01067 Dresden Telefon: 0351 8322-30</p>
<p>RKW Sachsen-Anhalt www.rkw-sachsenanhalt.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Überbetriebliche Modellprojekte (Willkommenskultur, Netzwerkmoderation, Bildungsoffensiven) – Betriebliche Beratung (Personalplanung, Rekrutierung & Integration, Retention, Kompetenzmanagement, Diversity, Compensation & Benefits) – Personalerstammtische – Seminare und Zertifikatslehrgänge 	<p>RKW Sachsen-Anhalt GmbH Werner-Heisenberg-Straße 1 39106 Magdeburg Telefon: 0391 73619-0</p>
<p>RKW Thüringen www.rkw-thueringen.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> – Beratung zur Fachkräftebindung – Projekt ERIP: Entwicklung von Rekrutierungs- und Integrationspiloten – Weiterbildung 	<p>RKW Thüringen GmbH Konrad-Zuse-Straße 15 99099 Erfurt Telefon: 0361 55143-0</p>



Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovation und Gründung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages