

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



Die Beratung

Alle Modellunternehmen wurden bedarfs- und zielorientiert über die genannte Projektlaufzeit begleitet. Im folgenden Kapitel lesen Sie, wie wir berieten, welchem Ansatz wir dabei folgten und wie wir den Erfolg gemessen haben.

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

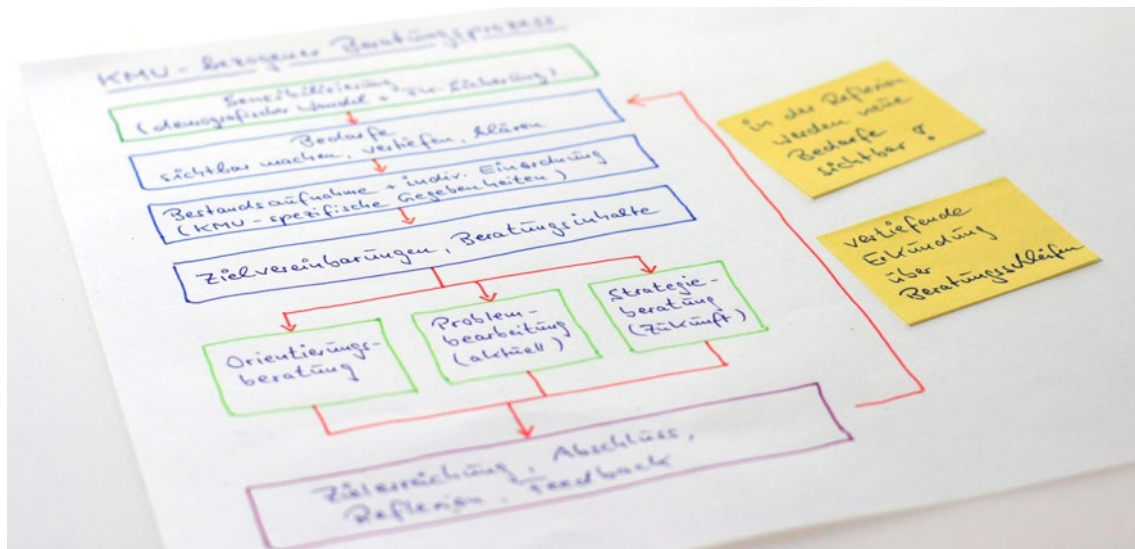
Vielfach erfolgte der Zugang zu einem Unternehmen über ein konkretes Problem, das den Unternehmer/innen „unter den Nägeln brannte“. Dieses besprachen wir zunächst isoliert und kümmerten uns um die betreffenden Fragen der Unternehmer/innen. Anschließend stellten wir diese Fragen in den Gesamtzusammenhang 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 Nullacht-fünfzehn-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



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

Fehlende Kriterien für die Leistungsbeurteilung

Unserer Beratungserfahrung nach liegt großes Konfliktpotenzial insbesondere in Zielvereinbarungsgesprächen, wenn die Kriterien, an denen die Leistungen von Mitarbeiter/innen gemessen werden, nicht eindeutig und transparent kommuniziert wurden. Häufig nimmt die Führungsebene an, die Erwartungen an den/die Mitarbeiter/in und damit auch das geforderte Ziel seien klar und müssten nicht extra kommuniziert werden. Die Erfahrung zeigt jedoch, dass genau dies ein großer Trugschluss ist. Mitarbeiter/innen benötigen klare Aussagen hinsichtlich dessen, was von ihrer Tätigkeit, ihnen als Person und ihnen als Mitglied eines Teams erwartet wird.

Wesentliche Erkenntnisse

Mitarbeitergespräche waren eines der dominierenden Themen der Beratungsarbeit im Projekt JobMotion. Sie sind ein Schlüsselthema innerhalb der Personalarbeit. Es werden alle aus unserer Sicht relevanten Handlungsfelder für die Fachkräftesicherung (Führung, Weiterbildung, Innovation, Bindung, Personalorganisation) berührt. Einmal strategisch eingeführt, sind Mitarbeitergespräche ein zentrales Instrument zur Entwicklung des Unternehmens und seiner Mitarbeiter/innen.

„Ein Mehrwert des Projektes ist die Einführung eines Zielvereinbarungssystems. Die Mitarbeiter können so an den Unternehmenszielen teilhaben und sind dadurch motiviert.“

Jürgen Pranschke, Geschäftsführer, BFB BestMedia4Berlin GmbH

„Wir verbessern unsere Einarbeitungspläne, weil wir wollen, dass sich unsere Mitarbeiter aufgehoben fühlen. Auch in der Probezeit führen wir nun Mitarbeitergespräche.“

Julia Schopplick, Vorstand Finanzen und Personal, GSP Sprachtechnologie GmbH



Praxiskapitel: Ausbildung

Das Rennen um den potenziellen Nachwuchs hat längst begonnen. Ausbildungsplätze zu besetzen erweist sich angesichts sinkender Schulabgängerzahlen und wachsender Bildungslücken bei Schulabgänger/innen als zunehmende Herausforderung. Für KMU stellt sich die zentrale Frage, wie sie den passenden Zugang zur Zielgruppe finden und als Ausbildungsbetrieb attraktiv bleiben. Dieser Praxisteil enthält praktische Anregungen für Ihre Nachwuchsgewinnung.

Führen Sie z. B. regelmäßige Gespräche. In diesen erfahren Sie, ob die Anforderungen in der Berufsschule zu schaffen sind und wie die Aufgaben im Betrieb gesehen werden. Sprechen Sie mit den jungen Leuten! Sie werden Ihnen sagen, was sie benötigen.

Ausbildung – wichtige Punkte aus unserer Sicht

Anforderungen an die Kandidat/innen

An erster Stelle bei der Beantwortung dieser Frage steht wie immer die Bedarfsanalyse. Ein abgestimmtes Anforderungs- und Qualifikationsprofil für den/die Auszubildende/n bringt allen Beteiligten Klarheit. Überlegen Sie, was der/die passende Kandidat/in für Ihre Ausbildungsstelle mitbringen muss.

- » Welche Anforderungen werden an ihn/sie gestellt?
- » Welche Qualifikationen (fachlich, persönlich, sozial) muss er/sie dafür mitbringen?
- » Welche Eigenschaften und Kompetenzen der Bewerber/innen sind zwingend erforderlich und welche können den Jugendlichen eventuell auch erst im Rahmen der Ausbildung beigebracht werden?

Bedeutung des Schulabschlusses

Angesichts immer komplexerer Anforderungen an den Beruf setzen viele Unternehmen bei der Auswahl eher auf Abiturient/innen als auf Absolvent/innen mit mittleren Schulabschlüssen. Erstere sehen nicht selten die Ausbildung als Vorstufe zu einem Studium oder suchen später nach Entwicklungsmöglichkeiten, die insbesondere kleine und mittlere Betriebe nicht immer bieten können. Wenn sie deswegen das Unternehmen verlassen,

Impressum

Herausgeber	zukunft im zentrum GmbH
Redaktion	Anne-Gret Prasse-Wolff, Antje Rabenalt, Jens Riepel, Christina Schmalz
Gestaltung	ideenmanufaktur, Berlin
Copyright	Die Rechte liegen bei der zukunft im zentrum GmbH
ISBN	978-3-9812277-7-2

1. Auflage, Januar 2013

Nachbestellungen:	zukunft im zentrum GmbH Rungestraße 19 10179 Berlin
Telefon	030 / 27 87 33 – 0
E-Mail	office@ziz-berlin.de
Internet	www.ziz-berlin.de

Diese Veröffentlichung ist entstanden im Rahmen des Projektes JobMotion, das mit Mitteln der Senatsverwaltung für Arbeit, Integration und Frauen und des Europäischen Sozialfonds gefördert wird.

Senatsverwaltung
für Arbeit, Integration
und Frauen

