

Standort

NIEDERBAYERN



Mit Mitarbeitern gewinnen!
Handlungsimpulse für Unternehmer

**Strategien zur Sicherung
des Fachkräftebedarfs**

Die Märkte haben sich internationalisiert, die Produktlebenszyklen werden kürzer, der Innovations- und Wettbewerbsdruck auf die Unternehmen wächst. In vielen Branchen gleichen sich die angebotenen Produkte oder Dienstleistungen immer mehr, da ähnliche Rohstoffe, Maschinen und Technologien oder Fertigungs- und Erstellungsprozesse zum Einsatz kommen. In dieser Situation wird der Mensch, der Mitarbeiter mit seinem Wissen und seinen Fähigkeiten, zum zentralen Faktor in der betrieblichen Prozesskette. Gleichzeitig ist der demografische Wandel bereits voll im Gange. Die Belegschaften werden älter und das Arbeitskräftepotenzial wird schon in naher Zukunft kleiner werden. Schon heute haben viele Unternehmen Probleme, offene Stellen mit geeigneten Bewerbern zu besetzen. Und diese Herausforderungen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs werden in Zukunft größer werden – der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter verschärft sich.

Um auf den Märkten erfolgreich sein zu können, brauchen Unternehmen motivierte und qualifizierte Fachkräfte, die auf dem aktuellen Wissensstand sind und sich flexibel auf neue betriebliche Situationen einstellen können. Es sind kluge Köpfe gefragt, die für die Kunden neue Ideen umsetzen und bewährte Verfahren und Produkte in hoher Qualität anbieten können.

Im härteren Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter müssen sich Betriebe als attraktive Arbeitgeber präsentieren. Dabei ist nicht nur die Gewinnung des qualifizierten Nachwuchses von Bedeutung, sondern auch die Frage, wie Leistungsträger langfristig an das Unterneh-

men gebunden und die Motivation und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter erhalten werden können. Viele Unternehmen haben erkannt, dass sich ein strategisches Personalmanagement an den demografischen Veränderungen ausrichten muss und haben für ihren Betrieb entsprechende Maßnahmen entwickelt und umgesetzt. Dabei gibt es kein Patentrezept, das für jedes Unternehmen gleichermaßen passt – Betriebsgrößen und –strukturen, Besonderheiten der jeweiligen Branche und regionale Gegebenheiten sind unterschiedlich. Vielmehr muss jeder Betrieb seine eigenen maßgeschneiderten Lösungen entwickeln. Jedes Konzept, aber auch jede einzelne Maßnahme wird in jedem Unternehmen seine eigenen Ausprägungen und Facetten haben.

Die vorliegende Broschüre will vor allem kleinen und mittleren Unternehmen konkrete Hilfestellungen geben, um ihre Personalkompetenzen weiter zu verbessern und zu stärken und somit langfristig den Fachkräftebedarf sichern zu können. Zur Veranschaulichung sind Praxisbeispiele von niederbayerischen Betrieben sowie die Erfahrungen von Unternehmern und Führungskräften aus der Region beigefügt. Ergänzt werden diese Anregungen durch Checklisten und Ihre Ansprechpartner bei der IHK Niederbayern. Nutzen Sie die Anregungen für Ihr eigenes Unternehmen! Die IHK unterstützt Sie gerne mit einem vielfältigen Angebot zum Thema Fachkräftesicherung.

Passau, im November 2011



Christian Hatz
Vizepräsident

Walter Keilbart
Hauptgeschäftsführer

Handwritten signature of Christian Hatz in blue ink.

Handwritten signature of Walter Keilbart in blue ink.

Inhaltsverzeichnis

Mit Mitarbeitern gewinnen! Handelsimpulse für Unternehmer

1. Personalstrategien als Erfolgsfaktor	4
2. Unterschätzte Erfolgsquelle: Mitarbeiterführung.....	6
3. Die Zauberformel Motivation.....	8
4. Zufriedenheit führt zu Engagement.....	12
5. So gewinnen (Sie) Ihre Mitarbeiter!.....	14
6. Im Dialog mit den Mitarbeitern	16
7. Mitarbeiterloyalität – mehr als Treue.....	18
8. Best Practice-Beispiele	21
9. Beratung und Coaching.....	24
10. Wie komme ich an meinen Azubi?.....	25
11. Mit qualifizierten Köpfen für die Zukunft gerüstet	26
12. IHK-Service: Ehrenurkunden für langjährige Mitarbeiter	28
13. Fachkräftemonitor Bayern – das Prognose-Tod für die Wirtschaft.....	28
14. Selbstanalyse für Unternehmen.....	29

Impressum:

Herausgeber:

Industrie- und Handelskammer für Niederbayern in Passau
Nibelungenstraße 15
94032 Passau
Telefon: 0851 507-0
Fax: 0851 507-280
ihk@passau.ihk.de
www.ihk-niederbayern.de

Verantwortlich:

Dipl.-Volksw. Thomas Genosko, Telefon: 0851 507-201
genosko@passau.ihk.de
©IHK Niederbayern, 2011.

Autorin:

Dr. Jasmin Balzereit
Peringenio GmbH
Balzereit@peringenio.de
www.peringenio.de

Alle Rechte vorbehalten. Bildnachweise: Fotolia, iStock

Nachdruck oder Vervielfältigung – auch auszugsweise – auf Papier und elektronische Datenträger sowie Einspeisung in Datennetze nur mit Genehmigung des Herausgebers. Diese Publikation erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Obwohl sie mit größtmöglicher Sorgfalt erstellt wurde, kann eine Haftung für die inhaltliche Richtigkeit nicht übernommen werden, insbesondere bei zwischenzeitlichen Änderungen, es sei denn, der IHK wird vorsätzlich, oder grob fahrlässige Pflichtverletzung nachgewiesen. Aus Gründen der einfacheren Lesbarkeit wird in den folgenden Texten von Mitarbeitern gesprochen. Selbstverständlich sind hiermit auch alle Mitarbeiterinnen gemeint. Dieser Bericht wurde im Juli 2011 redaktionell abgeschlossen.



1. Personalstrategien als Erfolgsfaktor

Die Wettbewerbsfähigkeit hängt in Zeiten technologie- und innovationsbasierter Industrien und wissensintensiver Unternehmen und Dienstleistungen von den Kompetenzen und Potenzialen der Führungskräfte und Mitarbeiter eines Unternehmens ab. Der Umgang mit den Menschen im Unternehmen wird daher für das Management zum wettbewerbsentscheidenden Faktor. Zukünftig erfolgreiche Unternehmen nehmen Personalthemen in die Unternehmensstrategie auf. Sie investieren in vermeidlich weiche Faktoren und setzen sich mit der Mitarbeiterführung, ihrem Arbeitgeberimage und der Mitarbeiterzufriedenheit auseinander.

Mitarbeiter sind wettbewerbsentscheidend

Innovationen, die Schnelligkeit mit der auf Marktgeschehnisse, technische Neuerungen und Kundenwünsche reagiert wird, aber auch die Produkt- und Servicequalität zählen zu den Erfolgsfaktoren von Unternehmen. Sie entscheiden über seine Zukunftsfähigkeit. Hinter jedem dieser Faktoren stehen die Mitarbeiter der Unternehmen, die sich einbringen, engagieren, Neues wagen sowie Wege mit Beharrlichkeit verfolgen und damit den Erfolg ermöglichen. Somit sind die Beschäftigten der wahre Erfolgsfaktor der Unternehmen.

Strategien gegen den Fachkräftemangel entwickeln

Unternehmen müssen nicht nur Mitarbeiterkompetenzen kennen, nutzen und entwickeln. Es gilt auch Organisations- und Führungsstrukturen zu schaffen, die eine optimale Nutzung der personengebundenen Kompetenzen ermöglichen. Firmen, denen es gelingt, qualifiziertes Personal so zu organisieren, dass Mitarbeiterkompetenzen bestmöglich zum Tragen kommen, werden im Wettbewerb gewinnen. Dieser Trend wird sich in Zukunft verstärken, weil sich die Auswirkungen der demografischen Entwicklung weiter auf dem Arbeitsmarkt niederschlagen und immer mehr Branchen vom Fachkräftemangel betroffen sind.



Stephan Weber
Vorstand der COPLAN AG,
Eggenfelden

„Werte werden immer wichtiger. Der Unternehmensalltag wird von Flexibilität, Neuorientierung und Veränderung dominiert und fordert die Selbstverantwortung der Führungskräfte und Mitarbeiter.“

Es bedarf eines verlässlichen und dauerhaften Fundaments in Form von verbindlichen Werten, damit diese Herausforderungen bewältigt werden können und das Leitbild des Unternehmens stimmig bleibt.“

Einflussfaktoren auf das Personalmanagement:

- demografische Entwicklung
- Individualisierung und selbstbewusste Mitarbeiter
- alternde Belegschaften und Gesundheitsthemen
- mehr hochqualifizierte Frauen im Berufsleben
- Globalisierung und kulturelle Vielfalt
- Deutschland als forschungsintensiver Technologiestandort
- wissensbasierte Dienstleistungen

Modernes Personalmanagement ist vielseitig

Die Aufgabe eines modernen Personalmanagements ist heute nicht nur Personalbeschaffung und -verwaltung, denn Mitarbeiter sind mehr als reine Arbeitskraft. Sie sind das Potenzial, das Unternehmen nutzen, entwickeln und binden sollten. Effektive Personalmanagementinstrumente reichen dabei über die operative Ebene eines Unternehmens hinaus. Die strategisch angelegte Personalarbeit ist eng mit den grundlegenden Unternehmenszielen verbunden. Die Strategie eines Unternehmens gibt die geforderten Mitarbeiterkompetenzen vor.

Mitarbeiter brauchen Interaktion und Kommunikation

Viele Unternehmen haben bereits erkannt, dass Mitarbeiter eigentlich als Investitionen zu sehen sind, obwohl die Ausgaben für sie in der Bilanz unter dem Punkt Personalkosten stehen. Es hat sein Gutes, dass Mitarbeiter nicht nach den Maschinen im Anlagevermögen aufgeführt werden. Denn selbst langfristige Verträge machen Menschen nicht zu Betriebsgegenständen und schon gar nicht zu solchen, die funktionieren und Leistungen erbringen. Unter dem Druck des Alltags darf nicht vergessen werden, dass Arbeitnehmer keine Gegenstände sind, und dass die Voraussetzungen für Leistung nicht Input und Wartung, sondern Interaktion und Kommunikation sind.

Win-Win Situation schaffen

Wie sieht diese Interaktion aus, und was kennzeichnet leistungsfördernde Kommunikation? Keine einfachen Fragen, die an alle Teamleiter, Führungskräfte, Geschäftsführer und Inhaber hohe Anforderungen stellen. Denn genau diese Fragen müssen diese sich stellen, um den Erfolg ihrer Beschäftigten und letzten Endes des Unternehmens zu ermöglichen und sicher zu stellen. Es genügt heute nicht mehr, einige Führungstechniken zu kennen und manche davon anzuwenden. Mitarbeiter zielgerichtet zu führen und langfristig zu motivieren, bedeutet auf Menschen einzugehen, ihre Bedürfnisse zu erfassen und sie für ein gemeinsames Ziel zu begeistern.



Stefan Brandl

Geschäftsführer der ebm-papst Landshut GmbH, Landshut

„Es ist wichtig, zielgerichtete Personalstrategien zu entwickeln, die sich an der geplanten Unternehmensentwicklung orientieren. Die Mitarbeiterbeurteilung sollte an eine Potenzialanalyse gekoppelt

werden. So erfolgt die Personalentwicklung zielorientiert und Stärken der Mitarbeiter können optimal zum Tragen kommen.“

Diese Broschüre gibt Impulse

Um fit für die Zukunft zu sein, gilt es, Arbeitnehmerpotenziale zu nutzen, aber auch ein attraktiver Arbeitgeber zu sein. Die vorliegende Broschüre soll Anregungen und Impulse geben und dazu ermutigen, sich mit einem der wichtigsten Erfolgsfaktoren des Unternehmens, nämlich den Mitarbeitern, auseinanderzusetzen. Nutzen Sie die dargestellten Themenschwerpunkte, die selbstverständlich keinen Anspruch auf Vollständigkeit erheben, als Anstoß und Gelegenheit, sich mit weiteren Themen des Personalmanagements auseinanderzusetzen. Auf Seite 20 finden Sie einen Überblick zu weiteren Handlungsfeldern.

Kennzeichen modernen Personalmanagements:

- ✓ starke und wertschätzende Unternehmenskultur
- ✓ kooperative Führungs- und Unternehmenskultur
- ✓ gezielte Leistungs- und Potenzialbeurteilung sowie -entwicklung
- ✓ Work/Life-Balance
- ✓ betriebliches Gesundheitsmanagement
- ✓ Wissensmanagement und lebenslanges Lernen, auch der Unternehmen

Personalmanagement umfasst die Gesamtheit der mitarbeiterbezogenen Gestaltungsaufgaben.

Personalverantwortliche, Führungskräfte und die Unternehmensleitung müssen an einem Strang ziehen.



Wirtschaftliche Ziele

- Senkung der Personalkosten
- qualifizierungsbezogener Mitarbeiterereinsatz
- Steigerung der Mitarbeiterleistung
- Verbesserung des Leistungsprozesses
- Nutzung der Mitarbeiterkompetenzen

Soziale Ziele

- Gestaltung ...**
- der Arbeitsaufgaben
 - des Arbeitsplatzes
 - der Personalführung
 - der Personalentwicklung

➔ **Modernes Personalmanagement verbindet beide Sichtweisen**



2. Unterschätzte Erfolgsquelle: Mitarbeiterführung

Jedes Unternehmen und jede Führungskraft wünscht sich Mitarbeiter, die sich aktiv für das Vorankommen des Unternehmens einsetzen. Hierfür brauchen Beschäftigte gewisse Rahmenbedingungen. Diesen Rahmen zu schaffen, ist Aufgabe des Personalmanagements und der Mitarbeiterführung. Denn es gibt niemanden, der dem Mitarbeiter näher ist als der direkte Vorgesetzte.

Der Führungsstil der Zukunft fordert ein Umdenken

Eines gleich vorweg: das eine Modell zur optimalen Mitarbeiterführung gibt es nicht. Menschen sind hierfür zu unterschiedlich und Situationen zu komplex. Die Kunst guter Mitarbeiterführung besteht darin, Menschen dort abzuholen, wo sie aktuell stehen und sie mitzunehmen. Dafür sind Information und Kommunikation nötig, aber auch Empathie und Sensitivität. Gute Führungskräfte benötigen Einfühlungsvermögen und sollten in der Lage sein, situationsspezifisch zu agieren.



Christoph Maier
Vorstand der Thomas-Krenn AG,
Freyung

„Wer seine Mitarbeiter emotional abholt und dafür sorgt, dass sie sich im Unternehmen wohl fühlen, steht auch wirtschaftlich besser da. Führung alleine über Kennzahlen greift zu kurz. Vielmehr sind Verstand und Herz gefragt.“



Führung ist mehr als gute Anweisung und Aufgabenklarheit

Während sich Gesellschaft und Wirtschaftswelt stetig verändern, immer komplexer und von neuen Werten geprägt werden, verharrt Führung oft in alten Mustern. Heute genügt es aber nicht mehr, dem Mitarbeiter zu geben, was er sich wünscht (Prämien oder Statussymbole) und im Gegenzug die Leistung, die das Unternehmen vom Mitarbeiter benötigt, zu erwarten. Um im Wettbewerb um die besten Arbeitskräfte die Nase vorn zu haben, müssen Unternehmen Führungsthemen mehr Bedeutung beimessen und neue Wege gehen.

Mehr Führung und weniger Management

Im Englischen veranschaulicht die Unterscheidung in „Manager“ und „Leader“ die zwei grundsätzlichen Führungsansätze. Manager sind damit beschäftigt „Dinge richtig zu tun“ und sich auf Prozesssteuerung, Ressourcen- und Maßnahmenplanung zu konzentrieren. Sie handeln analytisch und sachlich. „Leader“ vermitteln durch intensive Kommunikation ihren Mitarbeitern die Sinnhaftigkeit ihres Engagements. Sie motivieren sie dazu, sich Herausforderungen positiv zu stellen. Zukünftig erfolgreiche Führungskräfte sehen sich als Gestalter, die „die richtigen Dinge tun“. Sie konzentrieren sich darauf, ihre Mitarbeiter weiterzuentwickeln und die Stärken der Menschen zu nutzen.

Kein Patentrezept, sondern Grundlagen und Bausteine

Wie muss eine Mitarbeiterführung gestaltet sein, die den Anforderungen der heutigen Zeit Rechnung trägt und die Potenziale der Menschen in den Unternehmen wirklich erschließt? Ein Patentrezept gibt es nicht, aber wichtige Bausteine, die gute Führungskräfte als Grundlage verinnerlicht haben und mit denen sie je nach Situation in passender Weise arbeiten. Rationalität und Effizienz sind als Erfolgsfaktoren guter Führung nicht ausreichend. Führungskräfte müssen auch Emotionen mit ins Spiel bringen.

Der richtige Führungsstil hängt von der Situation ab

Alte Modelle, die Führung in Stilrichtungen unterteilen, haben ausgedient. Der patriarchalische oder autoritäre Führungsstil ist ebenso keine Lösung wie dauernde Kooperation mit den Mitarbeitern oder die Tendenz, die Mitarbeiter sich selbst zu überlassen. Führungskräfte benötigen eine hohe Selbstmanagementkompetenz, durch die sie in der Lage sind, Situationen schnell zu erfassen und Verknüpfungen zu ihrem Wissen und ihren Erfahrungen herzustellen. Sie müssen bezogen auf die Personen und den Kontext in der Lage sein, zielführend zu handeln. So kann in einem Fall eine autoritäre Ansage die passende und nötige Reaktion sein, während in einer anderen Situation die gleichberechtigte Diskussion mit dem Mitarbeiter zur Zielerreichung führt.



Spielregeln für Führungskräfte

- geeignete Mitarbeiter auswählen und systematisch einführen
- Mitarbeiter in ihrem Delegationsbereich selbständig handeln lassen
- taktische Einzelziele mit den Mitarbeitern vereinbaren
- Mitarbeiter im Sinne des Gesamtzieles koordinieren
- Mitarbeiter vor Entscheidungen konsultieren
- Mitarbeiter über alle Geschehnisse in ihrem Delegationsbereich informieren
- Mitarbeitern gegenüber Kritik und Anerkennung aussprechen
- Mitarbeiter langfristig fördern

Vorgesetzte sollten sich immer wieder die Frage stellen: „Hätte ich meinen besten Kunden so behandelt, wie ich gerade meinen Mitarbeiter behandelt habe?“.

Führung will gelernt sein

Ganz ohne Planung und Prozesssteuerung geht es allerdings nicht. Führungskräfte müssen wissen, wie sie Ziele formulieren sollen und brauchen das „Handwerkszeug“, um konstruktives Feedback zu geben. Hierzu müssen sie auch gelernt haben, wie man auf Mitarbeiter eingehen kann, ohne seinen eigenen Standpunkt aufzugeben. Neben diesen Instrumenten benötigen alle Führungskräfte, die wiederum Chefs haben, deren Rückendeckung. Denn nichts ist hier zermürbender als zwischen den Forderungen der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter schachmatt zu sitzen.

Verbindliche Grundlagen, aber individuelle Handhabung

Es gilt funktionierende, praktische und verbindliche Grundlagen zu schaffen, damit Führungskräften Zeit und Freiraum für gute Personalführung bleibt. Nur so können sie Mitarbeiter individuell behandeln und auf ihre Stärken und Bedürfnisse eingehen. Aber nicht nur die emotionale Komponente ist für gute Führung unabdingbar. Es ist auch wichtig, die Mitarbeiter anzuregen und zuzulassen, dass von gewohnten Routinen abgewichen wird. Führung ist eine Kunst, die gelernt, trainiert und immer wieder angepasst werden muss, denn das eine für alle Situationen und Menschen passende Kunstwerk gibt es nicht.

Führungsverhalten bedeutet ...

- ... Ziele klar zu formulieren
- ... eindeutige Anweisungen zu geben
- ... die Situation und den Menschen zu berücksichtigen
- ... sinnvoll zu delegieren (Wer hat welche Stärken?)
- ... Mitarbeiter in Entscheidungen einzubeziehen
- ... Anerkennung und Lob auszusprechen
- ... Mitarbeiter gemäß ihrer Bedürfnisse zu motivieren
- ... angemessen zu kontrollieren
- ... konstruktives Feedback zu geben
- ... Fähigkeiten der Mitarbeiter richtig einzusetzen



3. Die Zauberformel Motivation

Der Schlüssel zur Motivation der Mitarbeiter sind Instrumente des Personalmanagements und die Mitarbeiterführung. Diese vermeintlich weichen Themen kommen jedoch manchmal zu kurz, was den Verlust der Potenziale der Mitarbeiter mit sich bringt und deren Leistungswillen mindert. Doch soweit muss es nicht kommen. Betriebe, die Wert auf Personalführung legen und die Mitarbeiterzufriedenheit im Auge behalten, können auf das Engagement der Arbeitnehmer vertrauen.

Mitarbeiter werden immer mehr zu Individualisten

Eine wichtige Basis für jede Maßnahme zur Sicherung und Steigerung der Motivation ist der Dialog mit den Beschäftigten. Denn nur wenn ein Betrieb weiß, was seine Mitarbeiter wirklich motiviert, kann er entsprechende Maßnahmen finden. Unternehmen kommen nicht umhin, mit jedem einzelnen Arbeitnehmer über dessen Karriereplanung, Entwicklungsperspektiven, Wünsche und Bedürfnisse zu sprechen. Denn genau wie Konsumenten sind Mitarbeiter in immer höherem Maß Individualisten.

Führungskräfte haben großen Einfluss

Es ist Aufgabe der Führungskräfte, eine Vertrauensbasis für solch offene Gespräche zu schaffen und diese ziel führend zu gestalten. Unternehmen müssen ihren Führungskräften die hierfür nötigen Kompetenzen vermitteln. Neben dem Wissen benötigen die Führungskräfte ausreichend Zeit für die Gespräche mit den Mitarbeitern. Es sollte geregelt sein, wie die Informationen über die Bedürfnisse und Ziele der Beschäftigten weitergegeben werden und welche Maßnahmen für deren Umsetzung zur Verfügung stehen. Diese können von der Flexibilisierung der Arbeitszeit bis zu Coaching- und Weiterbildungsmaßnahmen reichen.

Geld alleine macht nicht glücklich!

Eine Studie des Fraunhofer Instituts für Arbeitswissenschaft und Organisation in Stuttgart ergab, dass Beschäftigte in Unternehmen selten ihr Bestes nur für das Grundgehalt geben. Es ist Initiative seitens der Unternehmen nötig und sie sollten auf ihre Mitarbeiter eingehen, um so wirkliches Engagement zu erhalten oder verborgene Energiereserven zu mobilisieren.



Motivationsfaktoren auf einen Blick



Eigenmotivation ist dauerhaft

Mitarbeiter können durch zwei Arten von Anreizen motiviert werden: Durch materielle oder hierarchische Anregungen von außen, wie beispielsweise Prämien oder die Aussicht auf eine bessere Position. Oder durch die Motivation, die unabhängig von Belohnungen durch Freude an der Aufgabe entsteht. Äußere Motivationsfaktoren sind für Unternehmen leicht zu steuern, sind aber bei weitem nicht so wirksam wie die Eigenmotivation der Mitarbeiter.



Thomas Breinfalk

Leiter Marketing der HaWi Energietechnik AG, Eggenfelden

„Nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern können wir die Innovations- und damit auch die Wettbewerbsfähigkeit unseres Unternehmens sichern. Die berufsbegleitende Weiterbildung ist für uns ein wichtiges Instrument, um unseren Mitarbeitern kontinuierliches Wissen über neue Technologien und Arbeitsmethoden zu vermitteln.“

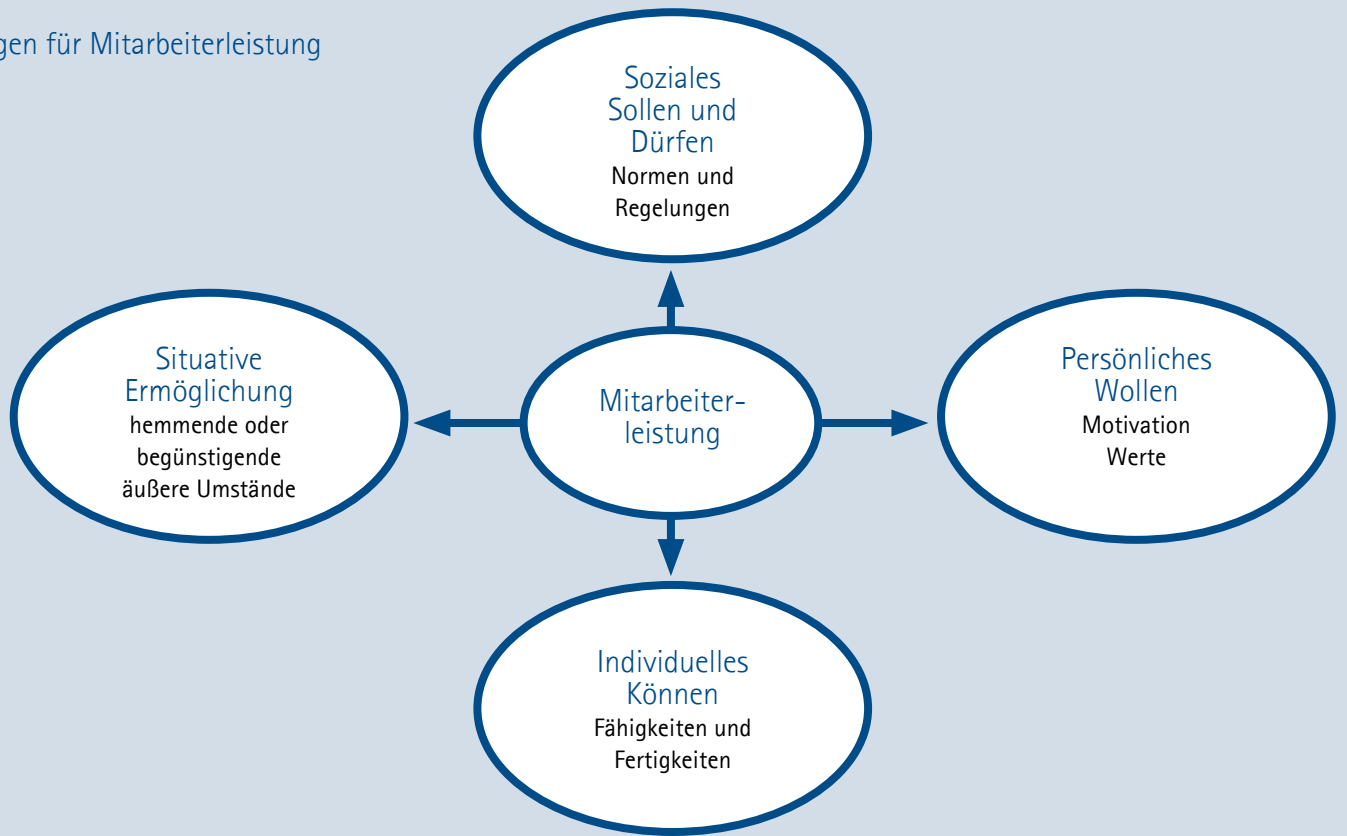
Erfolge sollten gefeiert werden

Eigenmotivation kann allerdings nur von Dauer sein, wenn der Druck nicht zu hoch wird und ein Wechselspiel zwischen An- und Entspannung besteht. Feiern Sie daher Erfolge des Unternehmens und der Mitarbeiter und räumen Sie Ihren Beschäftigten auch die nötigen Kreativpausen und Handlungsspielräume ein.

Nicht zu demotivieren ist die halbe Miete

Lob und Anerkennung nützen nichts, wenn die Arbeit langweilig ist und dem Mitarbeiter keine Erfolgserlebnisse oder Perspektiven bietet. Ständige Unterforderung mit durchgängiger Routinetätigkeit ersticken die Motivation. Aber auch Überlastung, die dazu führt, dass der Mitarbeiter seine Arbeit nicht so erledigen kann, wie er das gerne tun möchte, wirkt demotivierend. Daher ist es wichtig, dass Führungskräfte demotivierende Faktoren aufspüren und beseitigen. Während die Redewendung „nicht geschimpft ist gelobt genug“ wenig zutreffend ist, kann man die Übertragung „nicht demotiviert ist schon motiviert“ unterschreiben. Denn grundsätzlich verfügen Mitarbeiter über eigene Motivation und es ist bereits viel wert, wenn weder Führungskräfte noch widrige Rahmenbedingungen diese zerstören.





Quelle: Führung durch Motivation, Gerhard Comelli, Lutz von Rosenstiel

Unternehmenskultur schafft die Grundlage

Motivation hängt jedoch nicht nur von den einzelnen Maßnahmen ab. Es ist Durchhaltevermögen notwendig, um ein Klima und eine Kultur zu schaffen, in denen Führung und Arbeit Spaß machen. Positives Denken und Zukunftsorientierung – eine optimistische Grundhaltung – ist die Basis für effektive Führungskräfte. So können Mitarbeiter zu dem werden, wozu man sie ermutigt. Das Bedürfnis nach jemand, der Zuversicht zuspricht und anspornt, ist ein menschliches Grundbedürfnis. Ist in der Unternehmenskultur ein solcher Optimismus verankert, sind die Weichen für die Mitarbeitermotivation gestellt!



Dr. Markus Thannhuber
Vorstand der Einhell Germany AG, Landau a. d. Isar

„Die Herausforderung besteht darin, die Mitarbeiter in den sich vollziehenden Veränderungsprozessen zu unterstützen und zu begleiten. Das ist gerade deshalb so wichtig, weil kontinuierliche

Marktveränderungen die Unternehmen dazu zwingen, den Flexibilisierungsgrad auch zukünftig weiter zu erhöhen, um die Wettbewerbsfähigkeit sicherzustellen. Es muss dabei gelingen, durch nachhaltige Werte das Engagement der Mitarbeiter zu sichern und eine vertrauensvolle Zusammenarbeit zu stärken.“



Kollegiale Beziehungen pflegen

Neben der Beziehung zum direkten Vorgesetzten ist für die Motivation auch das Verhältnis unter den Kollegen wichtig. Beziehungsstörungen sollten daher rechtzeitig beseitigt werden, bevor sie zu handfesten, nicht gelösten Konflikten werden, die jede Begeisterung für die eigene Aufgabe verhindern. Unternehmen sollten die Führungskräfte sensibilisieren, in Einzelgesprächen oder Teamworkshops solche Beziehungsstörungen aufzuspüren. Manchmal sind auch Maßnahmen wie ein gemeinsames Teamtraining nützlich, um die nötige Vertrauensbasis aufzubauen.



Otto E. Vogel

Geschäftsführer der
CommuniGate Kommunikations-
service GmbH, Passau

„Unser Arbeitsklima ist geprägt von offener Kommunikation, Kollegialität und Teamgeist. Die Freude an der Arbeit und an attraktiven Aufgaben ist spürbar.

Wir fördern unsere Mitarbeiter in fachlicher, persönlicher und gesundheitlicher Hinsicht. Denn aus Erfahrung wissen wir: Erfolgreiche, zufriedene Mitarbeiter und erfolgreiche, zufriedene Kunden sind untrennbar miteinander verbunden.“

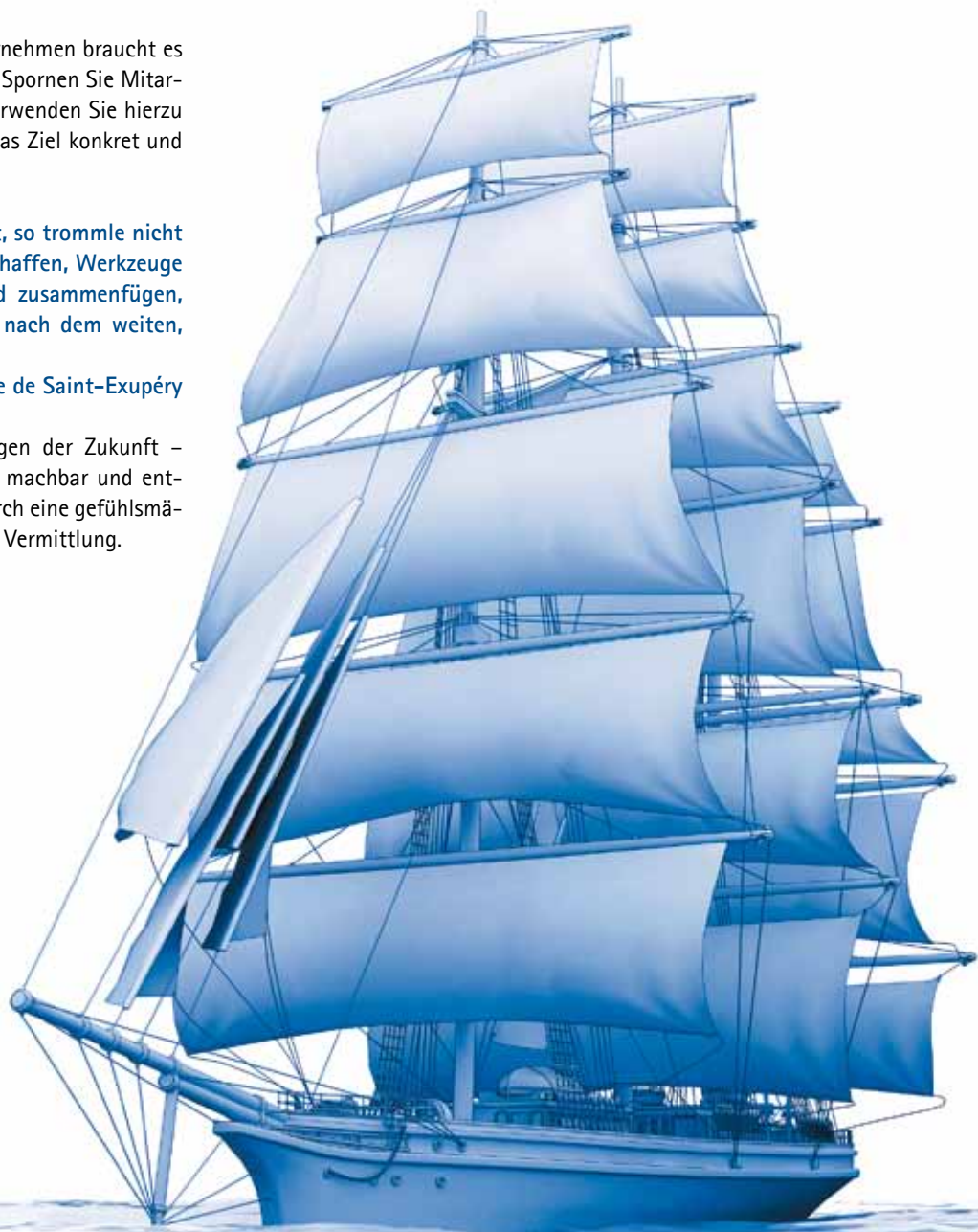
Inspiration durch Visionen

Für die Innovationskraft von Unternehmen braucht es mehr als Motivation – Inspiration. Spornen Sie Mitarbeiter durch eine Vision an und verwenden Sie hierzu anschauliche Bilder. Machen Sie das Ziel konkret und vorstellbar:

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, die Holz beschaffen, Werkzeuge vorbereiten, Holz bearbeiten und zusammenfügen, sondern lehre sie die Sehnsucht nach dem weiten, unendlichen Meer.“

Antoine de Saint-Exupéry

Visionen sind positive Darstellungen der Zukunft – aber keine Traumgebilde. Sie sind machbar und entfalten als Leitidee ihre Zugkraft durch eine gefühlsmäßige Aufladung und überzeugende Vermittlung.





4. Zufriedenheit führt zu Engagement

Die Zufriedenheit der Mitarbeiter hat direkte Auswirkungen auf ihre Motivation. Nur zufriedene Arbeitnehmer werden sich in vollem Umfang für ihr Unternehmen engagieren. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist somit Voraussetzung für gute Leistungen und spornt an. Zufriedenheit bedeutet Verhältnisse als angemessen zu empfinden und nichts anderes zu verlangen als man hat. Um dies beeinflussen zu können, ist allerdings die Berücksichtigung der psychologischen Komponente nötig.

Zusammenhang von Erwartung und Erfüllung

Wohlgefühl ergibt sich aus einem Konzept des Zusammenhangs von Erwartungen und dem Grad deren Erfüllung. Mitarbeiterzufriedenheit im Speziellen hängt davon ab, inwieweit die Erwartungen, die ein Arbeitnehmer an seine Arbeit und sein Unternehmen hat, erfüllt werden. Viele kleine Gesichtspunkte, die sich sowohl ausgleichen, als auch verstärken können, beeinflussen diese. Umso wichtiger ein Aspekt des Arbeitslebens eingeschätzt wird, desto größer ist seine Wirkung auf das Wohlgefühl der Beschäftigten.

Nehmen Sie die Meinungen Ihrer Mitarbeiter ernst

Die Mitarbeiterzufriedenheit beeinflusst die Qualität der Leistung der Beschäftigten, was wiederum einen direkten Effekt auf die Kundenzufriedenheit hat. Für Unternehmen ist es daher wichtig zu wissen, wie es um das Wohlbefinden ihrer Arbeitnehmer bestellt ist. Mitarbeiterbefragungen haben die Zielsetzung, genau das in Erfahrung zu bringen. Die Durchführung einer solchen Umfrage macht nicht nur den Status quo deutlich, sondern kann die Zufriedenheit steigern, wenn die Meinungen und Erwartungen der Mitarbeiter ernst genommen und daraus entsprechende Schritte abgeleitet werden.

Mitarbeiterbefragungen können helfen ...

- ... wichtige Bedürfnisse der Beschäftigten zu erkennen
- ... Arbeitsvorgänge zu optimieren
- ... Umstrukturierungsmaßnahmen zu begleiten
- ... auf mögliche Arbeits- und Prozesshemmnisse zu reagieren

Befragungsergebnisse müssen Konsequenzen haben

Mit der Durchführung einer Befragung werden Erwartungen bei den Mitarbeitern geweckt. Die Erhebung muss daher gewissenhaft ausgewertet werden und die Ergebnisse müssen Beachtung finden und zu Handlungen führen. Andernfalls könnte sich die Unzufriedenheit im Unternehmen erhöhen. Manchmal kann die Beteiligung sowie die Akzeptanz der Mitarbeiterbefragung gesteigert werden, wenn ein externer Dienstleister diese Befragung durchführt. So haben die Beschäftigten beispielsweise nicht die Sorge, dass ihre Handschrift erkannt wird oder unbequeme Anmerkungen unter den Tisch fallen.

Vorteile und Nutzen von Mitarbeiterbefragungen:

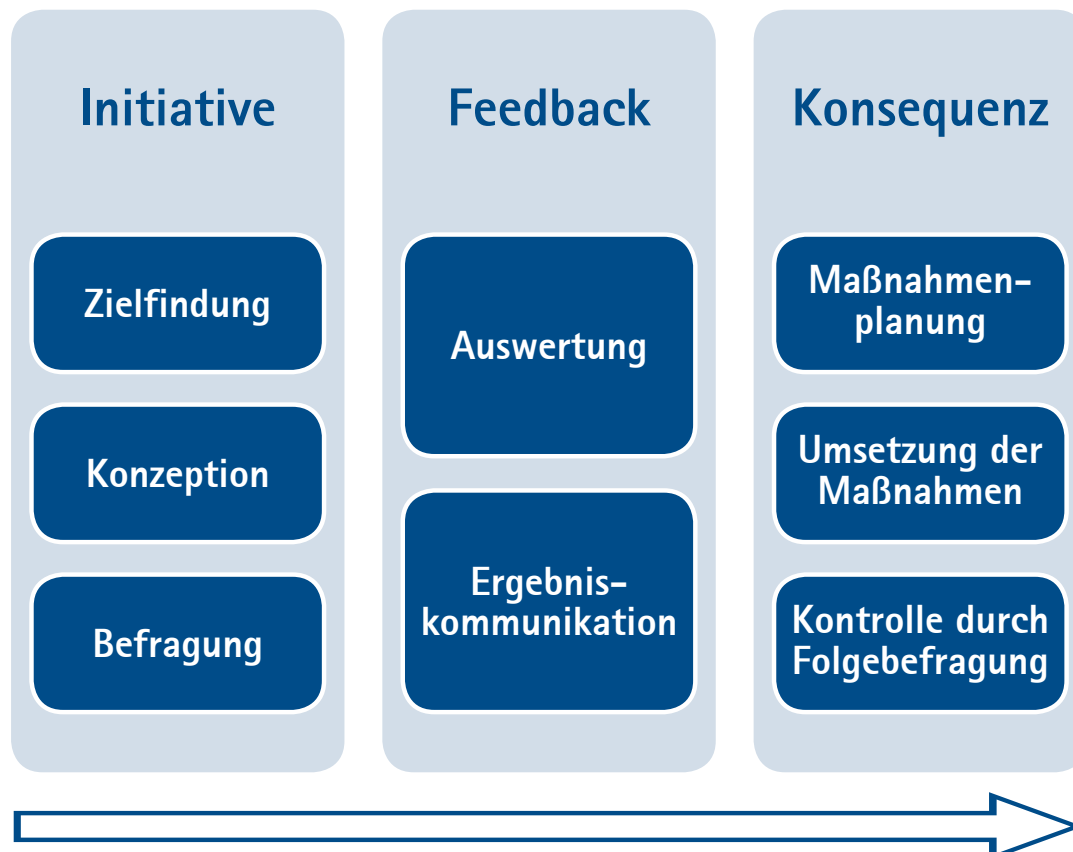
- konkrete Daten zu Themen, die sonst schlecht durch Kennzahlen abbildbar sind
- Erfolgskontrolle für betriebliche Maßnahmen
- Grundlagen für das strategische Personalmanagement (Wo haben die Mitarbeiter Bedarf?)
- Veränderung des Unternehmensklimas und Förderung einer offeneren Kommunikation
- Steigerung der Zufriedenheit der Mitarbeiter und Verbesserung der Arbeitgeberattraktivität

Prozessgestaltung ist erfolgsentscheidend

Es ist wichtig, vorab die Ziele der Befragung zu klären. Wenn allgemein die Zufriedenheit erfasst werden soll, kann durchaus ein kompakter Online-Fragebogen zum Einsatz kommen, den die Mitarbeiter auf wenige Minuten ankreuzen. Sollen konkrete Inhalte geklärt werden, ist ein umfassender Bogen mit Platz für eigene Anmerkungen erforderlich. Wichtig ist es, alle Beteiligten darüber zu informieren, bis wann die Ergebnisse vorliegen und diese allen Beschäftigten vorzustellen. Im Idealfall werden die Mitarbeiter in die Diskussion abzuleitender Handlungsschritte und deren Umsetzung einbezogen.



Der Prozess der Mitarbeiterbefragung





5. So gewinnen (Sie) Ihre Mitarbeiter!

Etliche Firmen setzen, angesichts des Fachkräftemangels in einigen Branchen, bereits auf Personalmarketingkonzepte. Personalmarketing bedeutet dabei allerdings mehr als die Bewerbung offener Stellen in Printmedien und Internet sowie die Teilnahme an Recruiting-Events. Personalmarketing stellt eine Schlüsselfunktion dar, um Mitarbeiter zu gewinnen, zu motivieren und für das Unternehmen zu begeistern.

Neue Personalmarketingkanäle gewinnen an Bedeutung

Unternehmen beginnen auch, die Kanäle des Web 2.0 für die Personalwerbung zu nutzen und schalten Anzeigen in Netzwerken und auf zielgruppenspezifischen Themenseiten im Internet. Blogs informieren potenzielle Mitarbeiter über Neues. Dabei geht es nicht nur darum, Informationen zu übermitteln – es gilt, die Emotionen der potenziellen Mitarbeiter anzusprechen und mit Gefühl zu werben. Hierfür muss sich das Unternehmen seiner Stärken bewusst sein und diese in starke Bilder umsetzen.



Dr. Marko Stefenelli

Leiter Personal- und Sozialwesen der ZF FRIEDRICHSHAFEN AG, Standort Passau

„Als Technologieführer sind wir auf hochqualifizierte und gut ausgebildete Fachkräfte angewiesen. Daher wollen wir mit einer familienfreundlichen Personalpolitik qualifizierte Mitarbeiter gewinnen und an unser Unternehmen binden. Bei uns zählen dazu standortbezogene Angebote, unter anderem für verschiedene Modelle zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit. Außerdem unterstützen wir Eltern bei der Rückkehr in den Beruf.“

Personalmarketing braucht Zielgruppenorientierung

Nachhaltiges und langfristig erfolgreiches Personalmarketing orientiert sich an den Bedürfnissen der gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiter. Denn beide Gruppen sollten gleichermaßen im Mittelpunkt von Konzepten stehen. Unternehmen müssen ihre Zielgruppen möglichst gut kennen. Hierfür ist Marktforschung nötig, die mehr als nur Arbeitsmarktdaten umfasst und den Dialog mit den (potenziellen) Arbeitnehmern erfordert. Der Aufwand zahlt sich schnell aus, denn es ist unerlässlich zu erfahren, welche Dinge den Mitarbeitern wichtig sind, und was für sie Motivation erzeugt.



Attraktivität als Arbeitgeber wirkt positiv auf Kunden

Wer als Arbeitgeber attraktiv ist, ist häufig auch für Kunden erste Wahl. Ein strategisch entwickeltes Arbeitgeberimage wirkt sich direkt auf den Absatz des Unternehmens aus. Unternehmen müssen sich hierfür nach innen wie nach außen attraktiv darstellen, sowohl bei bestehenden als auch bei potenziellen Mitarbeitern. Es gilt, ein unverwechselbares Erscheinungsbild zu schaffen. Eine nachhaltige Imagebildung ist allerdings nicht durch den Auftritt, sondern nur durch greifbare Verbesserung der Qualität des Arbeitgebers möglich.

Nachhaltigkeit schaffen

Neben der Mitarbeitergewinnung und -bindung gehören auch die Motivation zur Leistung und die Absicherung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Senkung von Fluktuationsrate und Personalbeschaffungskosten zur Zielsetzung des Personalmarketings. Um diese Felder abdecken zu können, muss Personalmarketing als Querschnittsfunktion verstanden werden, die den gesamten Bereich der Personalpolitik im Unternehmen umfasst. Die Nachhaltigkeit resultiert aus der Verzahnung des Personalmarketings mit den verschiedenen Instrumenten des Personalmanagements.

Versprechen einhalten

Es ist zum Beispiel nicht möglich, die bei der Rekrutierung versprochenen Entwicklungsmöglichkeiten, ohne ein entsprechendes Personalentwicklungskonzept bieten zu können. Wenn die kommunizierten Inhalte keine leeren Versprechen bleiben, sondern im Unternehmen gelebt werden, wird der Auftritt als Arbeitgeber ein Erfolg. Attraktive Arbeitgeber wiederum sind am Markt erfolgreich. Denn gut qualifizierte Mitarbeiter, die mit Engagement ihre Aufgaben ausfüllen und hinter ihrem Betrieb stehen, schaffen Wettbewerbsvorteile. So gewinnt das Unternehmen – mit den Mitarbeitern!



Dr. Max Frank
Geschäftsführer der Max Frank Holding GmbH, Leiblfing

„Familäre Strukturen prägen die Geschichte sowie das Unternehmensbild der Firma FRANK von Beginn an. Über die Jahrzehnte hinweg konnten wir uns den Wert der Familienorientierung bewahren und als festen Bestandteil in der Unternehmenskultur integrieren. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gilt als wichtiger Baustein unserer Personalpolitik. Wir begleiten die Mitarbeiter in den einzelnen Lebensphasen, wie z. B. nach dem Wiedereinstieg nach der Elternzeit, in den gleitenden Ruhestand oder mit familienbewussten Arbeitszeitmodellen. Diese familienfreundliche Unternehmenspolitik leistet einen erheblichen Beitrag zur Zufriedenheit unserer Mitarbeiter, stärkt die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen und erhöht unsere Attraktivität als Arbeitgeber.“

Drei Erfolgsfaktoren für den Auftritt am Arbeitsmarkt:

- Die enge Zusammenarbeit von Personal- und Marketingverantwortlichen sowie die Unternehmenskommunikation sichern einen stimmigen Außenauftritt und Nachhaltigkeit.
- Jeder Auftritt muss auch Emotionen ansprechen, um in der Flut der Informationen eine Differenzierung von vergleichbaren Arbeitgebern zu erreichen.
- Ziel darf es nicht sein, Mitarbeiter lediglich anzulocken. Durch einen authentischen Auftritt und die dahinterstehenden Inhalte gilt es, eine langfristige Bindung herzustellen.

So gewinnen Sie engagierte Mitarbeiter:

- herausfordernde Arbeit
- hohes Maß an Selbständigkeit
- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- positive finanzielle Situation des Unternehmens
- Aufstiegsmöglichkeiten
- abwechslungsreiche Arbeit
- Work/Life-Balance
- Leistung/Qualität der Kollegen
- Image des Unternehmens als Arbeitgeber



6. Im Dialog mit den Mitarbeitern

In vielen Unternehmen werden bereits Mitarbeitergespräche geführt. Andere scheuen den vermeintlichen Aufwand und gerade in kleinen Betrieben „kennt man sich“ und Inhaber oder Führungskräfte verzichten auf dieses wertvolle Führungsinstrument. Dabei zählt das Mitarbeitergespräch zu den wichtigsten Instrumenten der Personalführung.

Erfolg durch Dialog

Alle wesentlichen Themen des Arbeitsalltags sollten regelmäßig zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern besprochen werden. Richtig geführt, steigert das Mitarbeitergespräch die Motivation des Einzelnen und die Produktivität des Unternehmens. Es liefert wichtige Impulse zur Leistungssteigerung und gewährleistet den Informationsfluss zwischen allen Führungsebenen. Der konstruktive Austausch hilft, Konflikte zu vermeiden, neue Strategien zu entwickeln und realistische Ziele festzulegen.



Christine Gül

Leiterin der Personalentwicklung bei Sano – Moderne Tierernährung GmbH, Loiching

„Individuelle Mitarbeiterziele sollten sich auf die Unternehmensziele beziehen. Dies gibt den Mitarbeitern die Möglichkeit, nicht nur ihre Fähigkeiten und ihren Leistungswillen zu zeigen, sondern auch ihren Anspruch auf Förderung und Entwicklung zu untermauern. In regelmäßig stattfindenden Mitarbeitergesprächen sollten für den Mitarbeiter persönlich wichtige Dinge besprochen werden, als auch die Vorgesetzten die Leistungen der Mitarbeiter am Grad der Zielerreichung beurteilen, ein konkretes Bild über die Potenziale erhalten und den Beitrag zum Unternehmenserfolg bewerten.“

Anlässe für Mitarbeitergespräche

- Potenzialentwicklung
- Zielvereinbarung
- Zwischenbilanz ziehen
- Arbeitsabläufe gemeinsam verbessern
- partnerschaftliche Zusammenarbeit gestalten
- Rückkehrgespräche nach längerer Krankheit oder Erziehungsurlaub
- Konfliktgespräche
- Feedbackgespräche

Vorbereitung des Mitarbeitergesprächs oft unterschätzt

Die gründliche Vorbereitung beider Gesprächspartner ist maßgeblich für den Erfolg des Mitarbeitergesprächs. Die Initiative für das Gespräch geht in der Regel vom Vorgesetzten aus, aber auch der Mitarbeiter sollte die Möglichkeit haben, Dinge anzuregen. Die Führungskraft ist dafür verantwortlich, dem Gespräch einen passenden Rahmen zu geben und sicher zu stellen, dass der Dialog ungestört und ohne Zeitdruck stattfindet. Der Termin sollte nicht zu kurzfristig festgelegt werden, damit sich beide Seiten in Ruhe vorbereiten können.

☛ Gesprächsvorbereitung – das Fundament gestalten:

- Vereinbaren Sie cirka ein bis zwei Wochen vorher mit Ihrem Mitarbeiter einen Termin.
- Informieren Sie Ihren Mitarbeiter über den Zweck des Gesprächs.
- Planen Sie ausreichend Zeit für das Gespräch ein.
- Wählen Sie einen ruhigen Besprechungsort ohne Störfaktoren.
- Bauen Sie eine vertrauensvolle Atmosphäre auf.

☛ Struktur ist wichtig – ein gutes Mitarbeitergespräch setzt sich aus drei Teilen zusammen:

1. Überprüfung der Vereinbarungen des letzten Gesprächs
2. Standortbestimmung und Beurteilung des Mitarbeiters durch konstruktives Feedback
3. neue Zielvereinbarungen und Planung der Weiterentwicklungsmöglichkeiten

☛ Inhalte des Mitarbeitergesprächs können sein:

- Arbeitsaufgaben
- Arbeitsumfeld
- Arbeitsergebnisse
- Zusammenarbeit und Führung
- Veränderungs- und Entwicklungsperspektive
- individuelle Punkte und Verbesserungsvorschläge

60 Minuten für bessere Zusammenarbeit

Wenn Führungskräfte nach dieser Devise handeln und Mitarbeitergespräche nicht als Last, sondern als lohnende Investition gesehen werden, können Arbeitnehmer ihre Potenziale entfalten. Das strukturierte Gespräch unter vier Augen thematisiert neben konkreten Problemen und Entwicklungszielen auch die Qualität und das Funktionieren der Zusammenarbeit. Führungskräfte sollten nicht nur Feedback geben, sondern sich auch selbst eine Rückmeldung vom Mitarbeiter einholen. Denn nur wenn das Gespräch keine Einbahnstraße bleibt, wird es zum konstruktiven Dialog.

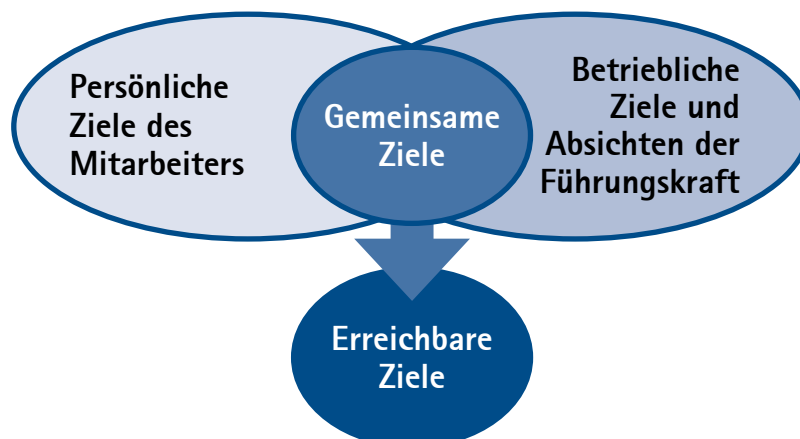
Ziele in Einklang bringen

In einem guten Mitarbeitergespräch ist die wichtigste Kompetenz der Führungskraft das Zuhören. Nur so kann sie die Bedürfnisse und Motivationsfaktoren des Beschäftigten in Erfahrung bringen. Für beide Seiten gilt: Eine kurze und prägnante Ausdrucksweise und nachvollziehbare Argumente erhöhen die Verständlichkeit und beugen Missverständnissen vor. Wenn so klar wird, welche Vorstellungen Mitarbeiter und Führungskraft haben, können gemeinsame, erreichbare Ziele erarbeitet werden.

Chancen und Vorteile des Mitarbeitergesprächs

Durch Mitarbeitergespräche verbessern Sie:

- die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Führungskraft
- die Zielorientierung und Qualität der Arbeit
- das Arbeitsklima und die Arbeitszufriedenheit
- die Motivation





7. Mitarbeiterloyalität – mehr als Treue

Durch Personalmarketing und langfristige Personalbindung können Mitarbeiter gewonnen und gehalten werden. Loyalität geht einen Schritt weiter und bedeutet freiwillig anhaltende Treue der Mitarbeiter. Sie entsteht durch Identifikation und emotionale Verbundenheit. Loyale Arbeitnehmer sind besonders wertvoll, daher sollten Unternehmen in den Aufbau von Loyalität investieren.



Franz Knopf
Geschäftsführer der UAS
Messtechnik GmbH, Viechtach

„Der Erfolg eines Unternehmens hängt wesentlich von den Mitarbeitern ab. Je kleiner ein Betrieb ist, desto stärker kommt dieser Einfluss zum Tragen. Jedes Unternehmen, das auf loyale Mitarbeiter

zurückgreifen kann, hat einen Wettbewerbsvorteil. Die Loyalität der Mitarbeiter ist aber keine Selbstverständlichkeit. Nur Unternehmen, die ihren Mitarbeitern einen Vertrauensvorschuss einräumen und an sie glauben und sie fördern, verdienen sich die Chance auf diese Juwelen.“

Loyale Mitarbeiter steigern die Wertschöpfung

Loyale Mitarbeiter sprechen oft und positiv über ihr Unternehmen, mit Begeisterung und Leidenschaft, drinnen und draußen! Genau das macht sie so wertvoll. Es ist nicht die Wahrscheinlichkeit, dass der Mitarbeiter niemals kündigen wird, sondern die Wirkung, die er im Unternehmen und nach außen erzielt. Im Betrieb erzeugt er Leistung und Verbesserungen, er motiviert sich und andere. Außerhalb des Unternehmens ist ein loyaler Mitarbeiter als ständiger Botschafter unterwegs und mit seinen positiven Aussagen unschätzbar für das Image.

Drei Ansatzpunkte für Loyalität

Loyalität gibt es dabei auf drei Ebenen. Der Mitarbeiter kann dem Unternehmen als solchem loyal sein oder gegenüber der direkten Führungskraft. Auch Kollegen und interne Ansprechpartner können auf die Loyalität eines Mitarbeiters zählen, wenn sie sich diese erarbeitet haben. Denn anders als im Bereich der Motivation ist es nicht viel wert, keine Demotivation auszuüben, denn dann kommt die eigene Antriebskraft zum Tragen. Loyalität muss man sich aktiv verdienen.

Investition hat nichts mit Geld zu tun

Das Unternehmen, die Führungskraft, aber auch Kollegen müssen zunächst in ein Verhältnis zu einem neuen Mitarbeiter investieren und ihm einen Vertrauensvorschuss einräumen. Nur so kann in diesem komplizierten Waagesystem der Ausschlag dafür gegeben werden, Loyalität als Gegenwert zurückzubekommen. Es muss auf überzeugende Art und Weise investiert werden: Nicht nur in das Vertrauen, sondern auch in den Glauben an den Mitarbeiter sowie in seine Einsatzbereitschaft und Leistungsfähigkeit.



Wilhelm Sturm
Geschäftsführer der
Sturm-GRUPPE, Salching

„Die Mitarbeiter sind das Herz des Unternehmens. Von ihrem Können, ihrer Einsatzbereitschaft und Flexibilität hängt der Erfolg eines Unternehmens ab. Zum einen muss man entsprechende Mitarbeiter

finden und haben – was heutzutage und in Zukunft immer schwieriger wird – zum anderen auch deren Potenziale erkennen und fördern. Der Mitarbeiter – unabhängig von seiner Position – ist der wichtigste Teil des Unternehmens. Dies muss er wissen und fühlen, um mit Freude und Einsatz dabei zu sein. Er ist entscheidend für den Unternehmenserfolg. Deshalb ist es wichtig als Führungskraft Mitarbeiter zu fordern und zu fördern und ein offenes Ohr für ihre Belange und Vorschläge zu haben.“

So schaffen Sie die besten Voraussetzungen für Loyalität:

- auf Werten basierendes Betriebsklima
- faires und respektvolles Miteinander
- Anerkennung und Wertschätzung
- gegenseitiges Vertrauen
- den Stärken der Mitarbeiter Raum geben
- Perspektiven für Entwicklung bieten
- Transparenz schaffen
- Bedürfnisse der Mitarbeiter kennen
- mehr bieten als andere Arbeitgeber

Begeisterte Mitarbeiter sind loyale Mitarbeiter!

Loyalität kann leicht zerstört werden

Verschiedene Faktoren können die vorhandene Loyalität zerstören. Es können die kleinen degradierenden Äußerungen eines Vorgesetzten sein oder sein mangelndes Interesse am Arbeitnehmer. Auch das Unternehmen kann durch eine Kultur, in der die Werte und Bedürfnisse der Beschäftigten nicht berücksichtigt werden, jeder Loyalität entgegenwirken. Oftmals beginnt der Vertrauensschwund nicht beim Mitarbeiter, sondern geht von den Führungskräften aus und die Arbeitnehmer spiegeln nur die ihnen entgegengebrachten Emotionen.



Josef Kagerbauer
Geschäftsführer der JOSKA Kristall GmbH & Co. KG, Bodenmais

„Ein von Vertrauen geprägtes Miteinander ist die beste Grundlage für eine starke Unternehmenskultur. Diese führt dazu, dass die Mitarbeiter sich mit Herzblut engagieren und sich für das gemein-

same Ganze verantwortlich fühlen. Motivierte Mitarbeiter schauen nicht nur auf ihren eigenen Arbeitsbereich, sondern helfen sich gegenseitig und streben Verbesserungen an. Nur so kann ein Unternehmen auf Dauer erfolgreich sein.“

Indikatoren der Loyalität – So lässt sich Mitarbeiterloyalität messen:

- Aktivität in Workshops und Diskussionsrunden
- Teilnahme an Projektgruppen und Fortbildungsmaßnahmen
- Wunsch nach Aufstiegsmöglichkeiten
- Interesse an Kundenbelangen
- Einbringen von Verbesserungsvorschlägen
- Bereitschaft zu mehr Engagement oder auch Überstunden
- Fehlerquote bzw. Qualität der Arbeit
- „Nörgelhäufigkeit“
- Anzahl der Krankheitstage

Loyalität = Aktivität, Teilnahme, Interesse am und "Stolz" auf das Unternehmen!

Auswirkungen illoyaler Mitarbeiter:

- unzufriedene Kunden oder Kundenverlust
- Innovationsfähigkeit und betriebliche Zukunftschancen werden gehemmt
- destruktive Grundhaltung und häufige Krankheit
- unzufriedene Mitarbeiter erzeugen in ihrem Umfeld negative Stimmung
- Vertrauens- und Imageverlust des Unternehmens

Chefs sind in der Pflicht!

Loyalität muss bei der Unternehmensleitung beginnend aktiv vorgelebt, gefördert und gefordert werden. Mit positiver Zuwendung zu den Mitarbeitern und leidenschaftlicher Professionalität sind Führungskräfte auf dem richtigen Weg. Sie können Menschen emotional ansprechen, indem sie bereit sind, sich in sie hineinzudenken sowie ihre Wünsche und Bedürfnisse zu entdecken. Da Emotionen für die Bildung von Loyalität unverzichtbar sind, kann sie nur durch die Beziehung zwischen Menschen entstehen. Ständige innerbetriebliche Umstrukturierungen behindern konstante Beziehungen und damit auch Loyalität.



Einzelmaßnahmen und Gesamtstrategie sind wichtig

Die dargestellten Themen und Schwerpunkte geben Impulse für klassische Personalmaßnahmen und die Ausgestaltung der sogenannten „weichen Faktoren“. Im Rahmen dieser Broschüre kann allerdings nur ein Überblick gegeben werden. Die im Folgenden aufgeführten Bausteine zeigen, dass vielfältige weitere Maßnahmen, beispielsweise das Eingehen auf die Bedürfnisse und Motivationsfaktoren der Mitarbeiter, möglich sind. Oftmals sind es kleine Bausteine, die einen Mehrwert für die Mitarbeiter und damit auch für das Unternehmen schaffen. Wichtig ist allerdings, dass diese Einzelmaßnahmen in eine stimmige Gesamtstrategie der Personalarbeit eingebunden sind.



Andreas Piening
Leiter des Personalmanagements
Rohde & Schwarz, Werk Teisnach

„Ein entscheidender Erfolgsfaktor ist eine gute Führung: Exzellente Mitarbeiter wollen exzellent geführt werden. Führend in Führung zu sein heißt für uns insbesondere, die Eigeninitiative und Eigenverantwortung zu fördern. Das ist unabdingbar, wenn man seine Marktposition dem Ideenreichtum seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verdankt.“

Bausteine eines modernen Personalmanagements

Altersgerechtes Personalmanagement

- Personal- und Altersstruktur analysieren
- Verankerung der Wissensweitergabe in den Jahreszielen der Mitarbeiter
- Durchführung einer systematischen Altersstrukturanalyse
- Beschäftigung von mehr Arbeitnehmern ab 45
- Kooperation älterer und jüngerer Mitarbeiter
- ältere Arbeitnehmer als Mentor oder Trainer einsetzen

Mitarbeitergewinnung

- neue Rekrutierungskanäle und Rekrutierungswege
- positives Arbeitgeberimage aufbauen
- den Mitarbeitern mehr als andere Unternehmen bieten
- individuelle Mitarbeiterbetreuung

Entwicklungen und Perspektiven

- Entwicklungsgespräche regelmäßig und generationsübergreifend führen
- komplementäre Lern- und Arbeitsweisen älterer und jüngerer Arbeitnehmer
- Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter abbauen
- mehr Abwechslung für mehr geistige Fitness
- Leistungsanreize zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit
- altersspezifische Lernformen und -methoden

Gesundheitsschutz und –förderung

- Kurzpausen in den Arbeitsablauf integrieren
- präventive Gesundheitsförderung
- Ergonomie und Arbeitsschutz
- Informationen zum Thema Gesundheit an die Mitarbeiter weitergeben

Familienfreundlichkeit

- familienorientierte Personalpolitik
- flexible Arbeitszeiten / Arbeitszeitmodelle
- Kinderbetreuung unterstützen
- Familienbündnisse und Netzwerke nutzen

Weiterbildung

- Bildungsinvestitionen
- lebenslanges Lernen fördern
- fachliche Netzwerke bilden
- Motivation der Mitarbeiter fördern

Neue Mitarbeitergruppen erschließen

- Mitarbeiter mit Migrationshintergrund fördern
- Kultur und Umfeld verschiedener Mitarbeitergruppen einbeziehen



8. Best Practice-Beispiele

Mitarbeiterführung nicht unterschätzen

Interview mit Heike Theune, Strama-MPS Maschinenbau GmbH & Co. KG

Frage: Als innovatives Unternehmen sind Sie immer darum bemüht, gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern die Grenzen neu zu verschieben und dem Kunden neue Lösungen zu bieten. Welche Anforderungen stellt das an die Personalarbeit und die Führungskräfte?

Personalentwicklung ist für uns ein wichtiges Thema und wir investieren hier zielorientiert. Das bedeutet, wir überlegen uns heute, welche Kompetenzen unsere Mitarbeiter morgen benötigen und entwickeln diese rechtzeitig. Unsere Führungskräfte leisten hierfür einen wichtigen Beitrag, denn Sie versuchen immer, die Stärken der Mitarbeiter zu nutzen und melden Potenziale, damit Entwicklungschancen nicht verloren gehen. Aber nicht nur die Entwicklung ist wichtig. Um innovative Lösungen zu erarbeiten, benötigen die Mitarbeiter auch genügend Raum, in dem sie sich entfalten können. Dazu gehört außerdem eine konstruktive Fehlerkultur. Fehler müssen erlaubt sein, es ist allerdings wichtig, dass die Mitarbeiter aus ihnen lernen.

Frage: Gehört es zu Ihrer Strategie dem Fachkräftemangel durch intensivere Ausbildung junger Menschen entgegenzutreten?

Bei uns wird Ausbildung großgeschrieben. Wir verfügen über eine Lehrwerkstatt, in der die metalltechnischen Berufe die Grundausbildung absolvieren. Die Auszubildenden werden zudem von Anfang an in die Abteilungen integriert. Sowohl in der Lehrwerkstatt als auch in der Abteilung lernen sie im Tagesgeschäft oder in Projektarbeiten die innerbetrieblichen Funktionszusammenhänge und Kommunikationsprozesse kennen. Denn wir wissen, dass es nicht nur um Fachliches geht. Auch die persönlichen

Kompetenzen und die Identifikation mit dem Unternehmen sind wichtig. So gewinnen wir unsere zukünftigen Fach- und Führungskräfte, die auch gerne bei uns bleiben.

Frage: Welche weiteren Stellschrauben des Personalmarketing nutzen Sie, um Fach- und Nachwuchskräfte für Ihr Unternehmen zu gewinnen?

Studenten bieten wir früh die Möglichkeit, sich aktiv bei uns einzubringen. Wir wollen, dass sie Theorie und Praxis verbinden können und unser Unternehmen kennenlernen. Wir bieten Praktikumsplätze in den unterschiedlichen Bereichen des Unternehmens an und sind immer an interessanten Themenstellungen von Abschlussarbeiten interessiert. Gerne unterstützen wir die Studenten hierbei und bieten Ihnen Fragen aus unserem betrieblichen Alltag zur Bearbeitung an. So kommen wir bereits zu einer ersten Zusammenarbeit und nutzen den Vorteil des gegenseitigen Kennenlernens. Weiterhin bieten wir Ausbildungsplätze für dual Studierende an. Die dual Studierenden absolvieren parallel zum Studium eine Berufsausbildung in unserem Unternehmen und werden somit vom ersten Tag an in unsere Arbeitsabläufe eingebunden.



Bischof + Klein GmbH & Co. KG setzt auf das Erfolgspotenzial motivierter Mitarbeiter

Bischof + Klein ist einer der führenden europäischen Komplettanbieter für flexible Verpackungen aus Kunststoff und Papier sowie für technische Folien. Weltweit agiert das Familienunternehmen mit einem starken Netzwerk von Produktionsstandorten und Vertriebsrepräsentanzen. Längst hat Bischof + Klein (B+K) erkannt, dass motivierte Mitarbeiter das Erfolgspotenzial des Unternehmens sind. Personalmanagement ist deshalb wesentlicher Bestandteil einer nachhaltigen Unternehmensführung. Bei B+K setzt man deshalb schon lange erfolgreich auf Mitarbeiterorientierung.

Ilse Baumgartner, Personalverantwortliche des B+K-Standorts Konzell, beschreibt die mitarbeiterorientierte Ausrichtung des Unternehmens folgendermaßen: „Wir wählen für unsere Ausbildungsplätze vielversprechende junge Menschen und für offene Stellen motivierte und gut ausgebildete Bewerber – wir brauchen die Besten! Maßgeschneiderte Weiterbildungsmöglichkeiten sorgen

dafür, dass sie auch die Besten bleiben. Denn nur mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern lässt sich das Qualitäts- und Serviceversprechen unseres Unternehmens halten.“

Flexibilität, Kompetenz und Kreativität sind die drei Grundmotive der Arbeit bei B+K. Mit Innovationsgeist investiert das Unternehmen in die Zukunft – in modernste Technik und höchste Kompetenz seiner Mitarbeiter. Dies setzt die Bereitschaft zu lebenslangem Lernen und den Wunsch zur Entfaltung der Persönlichkeit voraus. Das B+K-Kolleg bietet allen Beschäftigten ein umfangreiches Weiterbildungsprogramm an, das ihrem Bedarf entsprechend gestaltet ist.

„Die Motivation der Mitarbeiter basiert auf Anerkennung und Identifikation – Werte, die wir fördern und fordern! Das gehört zu unserer Unternehmensphilosophie“ erklärt Ilse Baumgartner.





Bei der OWP Brillen GmbH wird AUSBILDUNG großgeschrieben

Die OWP Brillen GmbH kreiert Brillenkollektionen auf internationalem Niveau. Dieser Ausrichtung trägt das Unternehmen mit umfassenden Investitionen in Produktentwicklung, Technik, Logistik und Service Rechnung, um auch in Zukunft als kreatives und innovationsstarkes Unternehmen am Markt zu punkten. OWP hat erkannt, dass der Schlüssel zu all diesen Faktoren qualifizierte und engagierte Mitarbeiter sind. Es kommt dabei auf das Engagement jedes Einzelnen, aber auch auf die gute Zusammenarbeit im Team an. OWP investiert in beides und fängt damit früh an. Bereits in der Ausbildung der Nachwuchskräfte werden Eigenverantwortung und Teamarbeit durch innovative Maßnahmen systematisch gefördert.

Frau Monika Stockinger, Leiterin des Personalwesens, beschreibt, was dies konkret für den Bereich der Ausbildung bedeutet: „Wir legen großen Wert auf eine qualifizierte und fundierte Ausbildung. Ab dem ersten Tag lernen unsere Auszubildenden, Verantwortung zu übernehmen und werden aktiv in geschäftsorientierte Arbeitsabläufe eingebunden. Die Auszubildenden schätzen vor allem die eigenverantwortliche und eigenständige Arbeitsweise, die wir über die gesamte Ausbildung fordern und fördern.“

Herrn Paletschek, Geschäftsführer der OWP, ist der hohe Praxisgehalt der Ausbildung wichtig: „Um die Geschäftsprozesse eines Industrieunternehmens kennen zu lernen, durchlaufen die Auszubildenden sämtliche Abteilungen unseres Unternehmens. Die Abwechslung und gleichzeitig intensive Einarbeitung in sämtliche betriebliche Abläufe zeichnet OWP aus. Um den Stand der Ausbildung stets im Überblick zu behalten, führen die Auszubildenden nach jedem Wechsel in eine neue Abteilung mit dem verantwortlichen Ausbilder ein Feedbackgespräch. So werden Defizite früh erkannt und können durch Weiterbildungsmaßnahmen abgebaut werden.“



Verantwortung fördern und den Grundstein für Loyalität legen

Nicht nur im betrieblichen Alltag wird den Auszubildenden bei OWP Verantwortung übertragen. Im Rahmen einer Projektarbeit haben die derzeit sechs Auszubildenden die Weihnachtsfeier des Unternehmens mit insgesamt über 100 Teilnehmern geplant und zu einem gelungenen Fest gemacht. In Teamwork haben sie die Location ausgesucht, das Menü zusammengestellt und ein tolles Unterhaltungsprogramm arrangiert. Dabei lag alles in ihrer Hand, von der Gestaltung der Einladungskarten über die Tischdekoration bis zur Auswahl der Weihnachtsgeschenke.

Ganz bewusst gibt das Unternehmen einen Vertrauensvorschuss und sagt den jungen Menschen, dass es an ihre Leistungsfähigkeit glaubt. Denn so wird der Grundstein für ein erfolgreiches Miteinander und die Loyalität der Mitarbeiter gelegt. Die Auszubildenden sind stolz auf ihr Unternehmen, in dem sie sich aktiv einbringen können. Die OWP Brillen GmbH kann so auch zukünftig auf Mitarbeiter setzen, die sich als Botschafter für das Unternehmen verstehen und gewinnt im Wettbewerb am Markt.



9. Beratung und Coaching

Der Themenbereich Personalmanagement / Mitarbeiterentwicklung ist auch Bestandteil von Beratungsförderprogrammen mit staatlicher Bezuschussung.

Über das Bundesamt für Wirtschaft und Ausfuhrkontrolle werden Beratungsleistungen für kleine und mittlere Unternehmen gefördert. Gegenstand der Förderung sind neben allgemeinen und speziellen Beratungen zu verschiedenen Wirtschaftsthemen auch Beratungen zum Personalmanagement.

Der Höchstzuschuss in den alten Bundesländern beläuft sich auf 50 Prozent, maximal aber 1.500 Euro des Beraterhonorars. Mit dem Zuschuss auf die Beraterkosten soll ein Anreiz gegeben werden, externes Know-how in Anspruch zu nehmen. Weitere Informationen erhalten Sie unter www.bafa.de/bafa/de/wirtschaftsfoerderung/unternehmensberatungen.

Beratungsleistungen werden auch über das Programm „Gründercoaching Deutschland“ innerhalb der ersten fünf Betriebsjahre des Unternehmens gefördert. Themen aus dem Bereich Unternehmensorganisation und Mitarbeiterentwicklung können mit Hilfe externen Wissens innerhalb des Unternehmens erarbeitet werden. Nähere Informationen unter www.ihk-niederbayern.de, Rubrik Existenzgründung, Förderung / Beratung oder www.kfw-mittelstandsbank.de.



**Ansprechpartner bei der IHK Niederbayern:
Coachingprogramme:**

Manfred Högen

Telefon: 0851 507-291

hoegen@passau.ihk.de



Ihre IHK-Ausbildungsberater: (v. l.) Richard Gell, Christian Gerner, Werner Schurm, Gisela Schallmoser

10. Wie komme ich an meinen Azubi?

Der Wurm muss dem Fisch schmecken, nicht dem Angler – nicht nur für die Freunde der Fischerei, sondern vor allem für viele Ausbildungsbetriebe dürfte diese Aussage zunehmend an Relevanz gewinnen. Um ausreichend junge Fachkräfte an das Unternehmen zu binden, ist gerade in Zeiten rückläufiger Schülerzahlen die richtige Strategie für die Betriebe gefragt. Neben dem klassischen Vorgehen, wie dem Schalten einer Zeitungsanzeige, können auch folgende Maßnahmen zielführend sein:

■ Anbieten von Ausbildungsplätzen auf der größten kostenlosen Lehrstellenplattform in der Region: Die Online-Lehrstellenbörse von IHK und HWK bietet den Betrieben eine große Reichweite und damit hohe Aufmerksamkeit. Via IHK wurde diese Seite alleine 2010 über 12.000-mal aufgerufen und damit zeigt sich: Gerade weil sich für Jugendliche heute Vieles online abspielt, dürfte auch die Suche nach der Lehrstelle darunter fallen. Ein Blick auf www.ihk-niederbayern.de/lehrstellenboerse schadet sicherlich nicht.

■ Beteiligung an Ausbildungsmessen: Auf lokaler Ebene finden sie häufig an Schulen statt, mit regionalem Fokus nehmen die Messen inzwischen sogar ganze Messezentren in Beschlag – wie beispielsweise am 18. und 19. März die Dreiländerhalle in Passau. Waren die Ausbildungsmessen früher mitunter nur ein anderes Wort für „schulfrei“, so hat sich die Sache inzwischen gedreht: Unternehmen und Schüler bekommen relativ schnell ein Gespür dafür, ob „die Chemie stimmt“.

■ Auswahlkriterium „IHK-Kompetenzcheck“: Alle niederbayerischen Hauptschulen haben von der IHK den Kompetenzcheck zur Verfügung gestellt bekommen. Durch diesen Eignungstest, der online in der Schule bearbeitet wird, sollen die Berufsfindung erleichtert und damit Ausbildungsabbrüche verhindert werden. Eine Ergebnisübersicht des Schülers zum Test gibt dem Ausbildungsbetrieb eine aussagekräftige Information über die Stärken des Jugendlichen.

■ Brücken beschreiten, die in Ausbildung führen: Verschiedene Unterstützungsprogramme wie zur betrieblichen Einstiegsqualifizierung (EQ) oder das Programm „fit for work“ der Bayerischen Staatsregierung bieten für Jugendliche mit Vermittlungshemmnissen Chancen, um nach Durchlaufen dieses unternehmensinternen Langzeitpraktikums (sechs bis zwölf Monate) den Übergang in ein reguläres Ausbildungsverhältnis zu schaffen. Gerade in Zeiten sinkender Schulabgängerzahlen stellen diese Brücken in Form finanzieller Förderprogramme sicherlich auch eine interessante Variante dar.

Welcher Weg individuell auch immer „der Richtige“ sein mag – für Fragen rund um das Thema Ausbildung steht Ihnen Ihre IHK gerne zur Verfügung.

Ansprechpartner IHK-Ausbildungsberater:

Wie werde ich eigentlich Ausbildungsbetrieb? Wie viel verdient ein Azubi im 2. Lehrjahr? Oder: Was beinhaltet ein Ausbildungsplan im Detail? Antworten nicht nur auf diese drei Fragen haben die IHK-Ausbildungsberater parat:

kaufmännische Ausbildungsberufe

- Gisela Schallmoser: schallmoser@passau.ihk.de,
Telefon: 0851 507-260

- Richard Gell: gell@passau.ihk.de,
Telefon: 0851 507-272

- Christian Gerner: gerner@passau.ihk.de,
Telefon: 0851 507-259

gewerblich-technische Ausbildungsberufe:

- Werner Schurm: schurm@passau.ihk.de,
Telefon: 0851 507-254



11. Mit qualifizierten Köpfen für die Zukunft gerüstet

Um im harten regionalen und weltweiten Wettbewerb bestehen zu können, benötigen die Unternehmen qualifizierte und kompetente Führungs- und Fachkräfte. Das international anerkannte deutsche System der dualen Berufsbildung bietet hierfür beste Voraussetzungen. Nach dem Einstieg in das Berufsleben mit der Ausbildung in Betrieb und Berufsschule steht den Absolventen mit der Aufstiegsbildung ein kompaktes Karrieresystem zur Verfügung, das auf drei Ebenen kompetente und gefragte Fach- und Führungskräfte hervorbringt und eine praxisnahe Alternative für ein Hochschulstudium darstellt. Die IHK Niederbayern ist Partner der Unternehmen für das lebenslange Lernen nach der Berufsausbildung oder nach einem Studium. Rund 400 verschiedene Themen zur beruflichen Weiterbildung – vom eintägigen Seminar bis hin zum komplexen Studium – stehen derzeit im Programm, natürlich auch für den Bereich Personalmanagement. Genauso wie die Wirtschaft unterliegt auch das **Angebot an Seminaren und Lehrgängen** einem permanenten Veränderungsprozess. Das zweimal jährlich stattfindende Qualifizierungspanel soll neben den bisherigen Instrumenten dazu dienen, passgenaue Angebote für die Unternehmen und ihre Mitarbeiter zu entwickeln.

Die zumeist bundeseinheitlichen **Prüfungen der Aufstiegsbildung** sichern einheitliche Qualitätsstandards und dokumentieren die Kenntnisse und Fertigkeiten der Absolventen. Rund 2000 Personen absolvieren jährlich eine Prüfung als Ausbilder, Fachkaufmann oder Fachwirt, Meister oder Betriebswirt bei der IHK Niederbayern. Diese Anstrengungen lohnen sich, wie die regelmäßigen Erfolgsumfragen bei den Absolventen zeigen: Drei Viertel der Absolventen bestätigen, dass sich die Aufstiegsbildung positiv auf ihre berufliche Entwicklung ausgewirkt hat.

Für die meisten Unternehmen und Mitarbeiter stellt sich nicht die Frage, ob Weiterbildung sinnvoll und nötig ist, sondern welche Maßnahmen ergriffen werden sollen. Die **Weiterbildungsberater** der IHK helfen, aus der großen Fülle an Angeboten die richtigen zu finden, sei es objektiv und trägerneutral oder spezifisch bezogen auf das Angebot der IHK-Akademie. Zudem informieren die Berater über finanzielle Fördermöglichkeiten. Wenn genügend Personen aus einem Unternehmen identischen Schulungsbedarf haben, entwickelt die IHK-Akademie gerne ein spezielles, auf die Bedürfnisse des Unternehmens zugeschnittenes Konzept. **Firmenschulungen** erfreuen sich zunehmender Beliebtheit, denn Inhalte, Zeit, Ort und Dauer des Trainings können individuell vereinbart werden.

Gemeinsam haben die neun bayerischen Industrie- und Handelskammern im Jahr 2009 die **Bayerische Ausbilderakademie** gegründet, eine in Deutschland einmalige Einrichtung. Sie ist die Audit- und Zertifizierungsstelle für die Weiterbildung von betrieblichen Ausbilderinnen und Ausbildern. Das dreistufige Zertifizierungssystem der Bayerischen Ausbilderakademie bietet den Ausbildern ein flexibles Weiterbildungsangebot. Die Qualifikation steigert nicht nur den Eigenwert der Ausbilder selbst, sie sichert auch die hohe Qualität der dualen Ausbildung. Damit trägt sie zur Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen bei, denn Betriebe mit guten Ausbildern werden bei der Suche nach Auszubildenden künftig die Nase vorn haben.

Seit Juli 2005 besteht bei der IHK Niederbayern ein **Arbeitskreis Personalentwicklung**. Ziel des Arbeitskreises sind vor allem der Erfahrungsaustausch der Teilnehmer untereinander und **Netzwerkbildung**. Gedacht ist der Arbeitskreis insbesondere für Weiterbildungsverantwortliche, aber auch für Leiter und Mitarbeiter aus dem Personalwesen sowie für alle sonstigen Interessierten an beruflicher Weiterbildung.

Auszug aus dem Weiterbildungsprogramm der
IHK-Akademie

Personalmanagement

SEMINARE

Personalauswahlgespräche treffsicher führen

Strategien für gelungene Mitarbeitergespräche

Die Führungskraft als Coach

Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM)

Meilenstein im Gesundheitsmanagement

Praxis des Arbeitsrechts

Modul 1 – Begründung von Arbeitsverhältnissen

Modul 2 – Administration bestehender Arbeitsverhältnisse

Modul 3 – Beendigung von Arbeitsverhältnissen

Modernes Personalmanagement für den Mittelstand

Workshopreihe

Werteorientierte Unternehmens- und Mitarbeiterführung

LEHRGÄNGE

Personalmanagement –Grundlagen–

IHK-Meisterkolleg

- Der Meister als Führungskraft
- Der Meister als Gesprächspartner und Moderator
- Der Meister im Spannungsfeld zwischen Unternehmen, Betriebsrat und Mitarbeitern
- Der Meister als Konfliktmanager
- Zeitmanagement, Selbstmanagement für Meister

Personal- und Führungsinstrument: Arbeitsrecht für
Führungskräfte -ONLINE-

Personalfachkaufmann/-frau

Betriebswirt/in IHK

Zertifizierungssystem der Bayerischen Ausbilderakademie

- Zertifizierte(r) Berufsausbilder(in)
- Zertifizierte(r) Berufsausbilder(in) Professional
- Zertifizierte(r) Ausbildungscoach

Ansprechpartner für berufliche Weiterbildung



Weiterbildungsberatung:

Josef Hochleitner

Dipl.-Kfm., Geschäftsführer IHK-Akademie

Telefon: 0851 507-141

hochleitner@passau.ihk.de



Fortbildungsprüfungen/Finanzielle Förderung

Hans Meyer

Dipl.-Kfm.

Telefon: 0851 507-144

meyer@passau.ihk.de



Technische Weiterbildung:

Günter Braun

Dipl.-Ing. (FH)

Telefon: 0851 507-131

braun@passau.ihk.de



Gastronomische Weiterbildung/Ausbilder:

Reinhold Klee

Telefon: 0851 507-133

klee@passau.ihk.de



EDV/IT- und Medienweiterbildung:

Siegfried Wiesenbauer

Bw. (VWA)

Telefon: 0851 507-136

wiesenbauer@passau.ihk.de



Kaufmännische Lehrgänge/Sprachen:

Gerhard Ellersdorfer

Dipl.-Bw. (FH)

Telefon: 0851 507-123

ellersdorfer@passau.ihk.de



Seminare/kaufmännische Lehrgänge:

Gerhard Huber

Telefon: 0851 507-121

huber@passau.ihk.de

12. IHK-Service: Ehrenurkunden für langjährige Mitarbeiter

Die Verleihung einer IHK-Ehrenurkunde ist Ausdruck einer besonderen Wertschätzung betriebstreuer Mitarbeiter. Gegen eine geringe Gebühr kann der Arbeitgeber bei der IHK Niederbayern die Ausstellung einer Ehrenurkunde für einen Mitarbeiter beantragen, der mindestens auf eine zehnjährige ununterbrochene Beschäftigungszeit oder im Falle des Ausscheidens auf mindestens zehn Jahre zurückblicken kann und sich durch gute Führung sowie treue Pflichterfüllung ausgezeichnet hat. Anträge auf Verleihung von Ehrenurkunden können per Telefax, E-Mail oder direkt über die Homepage der IHK Niederbayern (www.ihk-niederbayern.de Service/Datenbanken Ehrenurkunden) gestellt werden.

Ansprechpartner bei der IHK:



Margarete Bernhardt
Telefon: 0851 507-230
bernhardt@passau.ihk.de

Kornelia Engelmann
Telefon: 0851 507-230
engelmann@passau.ihk.de

13. Fachkräftemonitor Bayern – das Prognose-Tool für die Wirtschaft

Die Nachfrage nach Fachkräften wird in den kommenden Jahren spürbar steigen. Bereits im Jahr 2014 werden voraussichtlich rund 28.000 Fachkräfte im IHK-Bezirk Niederbayern fehlen. Auch wenn danach zwischenzeitlich der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften konjunkturbedingt leicht zurückgehen wird, zeigt die langfristige Prognose, dass das Problem der Fachkräftesicherung weiter zunehmen wird.

Die zukünftige Entwicklung der Fachkräftenachfrage und des Fachkräfteangebots war bisher nur schwer darstellbar. Um Aussagen darüber treffen zu können, ob ein Mangel an qualifizierten Arbeitskräften vorliegt, müssen Angebot und Nachfrage anhand eines wissenschaftlich fundierten Modells gegenüber gestellt werden. Aus diesem Grund haben die bayerischen IHKs zusammen mit dem Wirtschaftsforschungsinstitut WiFOR GmbH den „Fachkräftemonitor Bayern“ entwickelt.

Wie funktioniert der „Fachkräftemonitor Bayern“?

Mit den Berechnungen und Prognosen haben die bayerischen IHKs das unabhängige Wirtschaftsforschungsinstitut WiFOR GmbH beauftragt. In den IHK-Fachkräftemonitor fließen beispielsweise statistische Daten über Beschäftigte, Arbeitslose und über Ausbildungs- und Studienabsolventen ein. Die Zahlen werden jährlich aktualisiert und im Zeitverlauf um die altersbedingt ausscheidenden Fachkräfte reduziert. Um die Nachfrage zu berechnen, wird zum einen das Arbeitsplatzangebot erfasst. Zum anderen dienen die Konjunkturumfragen der IHKs sowie branchenspezifische Wachstums- und Beschäftigungsprognosen dazu, das Einstellungsverhalten der Unternehmen zu prognostizieren. Insgesamt umfasst das Datenvolumen der Fachkräfteanalysen für Bayern derzeit mehrere hundert Gigabyte, also mehrere hundert CD-Roms.

Kostenlose Webanwendung

Mit Hilfe dieses Instruments ist es möglich, fachlich fundierte Analysen und Prognosen darüber abzugeben, wie sich Fachkräfteangebot und -nachfrage bis zum Jahr 2025 entwickeln werden, bei welchen Berufen und Qualifikationsniveaus ein Mangel beziehungsweise Überschuss herrscht, und welche bayerischen Regionen besonders betroffen sein werden.

Der IHK-Fachkräftemonitor, der als Webanwendung kostenlos im Internet zur Verfügung steht, visualisiert diese Trends anschaulich und Interessierte können schnell und einfach individuelle Analysen vornehmen. Dadurch kann der „Fachkräftemonitor Bayern“ sowohl Unternehmen bei ihrer Personalplanung unterstützen, als auch jungen Menschen bei der Berufswahl helfen.

Der IHK-Fachkräftemonitor ist unter www.fachkraefte-monitor.bayern.de kostenlos im Internet abrufbar.



Ansprechpartner für den „Fachkräftemonitor Bayern“:

Thomas Genosko
Telefon: 0851 507-201
genosko@passau.ihk.de

14. Selbstanalyse für Unternehmen

1. Personalstrategien

	ja	teilweise	im Ansatz	nein
Ist in Ihrem Unternehmen die strategische Personalarbeit eng mit den Unternehmenszielen verbunden?				
Verbinden Sie in Ihrem Unternehmen durch die Personalstrategien wirtschaftliche mit sozialen Zielen?				
Planen Sie, wie viele Mitarbeiter Sie mit welchen Qualifikationen in den nächsten Jahren benötigen?				
Haben Sie aus der Planung konkrete Maßnahmen abgeleitet?				

2. Erfolgsquelle Mitarbeiterführung

	ja	teilweise	im Ansatz	nein
Gibt es in Ihrem Unternehmen für neue Mitarbeiter einen systematischen Einarbeitungsplan?				
Findet in Ihrem Unternehmen ein regelmäßiger Dialog zwischen der Führungskraft und all Ihren Mitarbeitern statt?				
Steht Ihren Führungskräften genügend Zeit für die Mitarbeiterführung zur Verfügung?				
Werden die Leistungen der Mitarbeiter durch die Führungskräfte lobend anerkannt?				

3. Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit

	ja	teilweise	im Ansatz	nein
Bieten Sie Mitarbeitern bspw. durch Karrieren als Fachexperten dauerhafte Perspektiven?				
Sind die Stellen in Ihrem Unternehmen von einer abwechslungsreichen Arbeitsorganisation (Wechsel aus Belastung und Routine etc.) gekennzeichnet?				
Wird in Ihrem Unternehmen die gegenseitige kollegiale Unterstützung gepflegt und gefördert?				
Räumen Sie Ihren Mitarbeitern nötige Kreativpausen und Handlungsspielräume ein?				

4. Mitarbeiter gewinnen

	ja	teilweise	im Ansatz	nein
Achten Sie bei der Personalauswahl darauf, dass der Bewerber sowohl zum Stellenprofil als auch zum Team passt?				
Haben Sie Strategien, um Ihr Unternehmen nach innen wie nach außen als Arbeitgeberimage darzustellen?				
Steht hinter Ihrem Arbeitgeberimage eine Idee, Philosophie und Unternehmenskultur?				
Richten Sie Ihr Personalmarketingkonzept an den Bedürfnissen (potenzieller) Mitarbeiter aus?				

5. Mitarbeitergespräch

	ja	teilweise	im Ansatz	nein
Finden in Ihrem Unternehmen regelmäßige Gespräche zwischen Führungskraft und Mitarbeitern statt?				
Werden Mitarbeitergespräche frühzeitig angekündigt und von beiden Seiten vorbereitet?				
Werden in den Mitarbeitergesprächen neben den sachlichen Zielen auch die Beziehung zwischen dem Mitarbeiter und der Führungskraft besprochen?				
Setzen sich die Führungskräfte mit den Erwartungen und Bedürfnissen Ihrer Mitarbeiter auseinander?				

6. Mitarbeiterloyalität

	ja	teilweise	im Ansatz	nein
Setzt sich Ihr Unternehmen aktiv mit dem Thema Unternehmenskultur auseinander?				
Wird in Ihrem Unternehmen ein kooperativer, partnerschaftlicher Führungsstil gepflegt?				
Ermöglichen in Ihrem Unternehmen stabile Strukturen gute Beziehungen zwischen den Mitarbeitern?				
Sprechen die Mitarbeiter nach innen wie auch nach außen positiv über Ihr Unternehmen?				

Ihre Auswertung

Addieren Sie Ihre Punktzahl und überprüfen Sie den Stand ihres Personalmanagements!

ja	4 Punkte
teilweise	3 Punkte
im Ansatz	2 Punkte
nein	1 Punkt

40-59 Punkte

In einzelnen Bereichen sind Sie im Personalmanagement bereits aktiv, aber es gibt noch viele Handlungsfelder, die Ihr Unternehmen aufarbeiten kann und sollte, um für die Herausforderungen der Personalarbeit und die Zukunft gerüstet zu sein. Nutzen Sie die Leitfragen, um klare Handlungsfelder und Maßnahmen für Ihren Betrieb zu definieren.

60-79 Punkte

Personalmanagement wird in Ihrem Unternehmen bereits strategisch verstanden und entsprechende Instrumente kommen zum Einsatz. Sie haben erkannt, dass durch den Fachkräftemangel ein Engpass am Arbeitsmarkt entstehen wird und wollen sich entsprechend rüsten. Sie können Ihre Wettbewerbsfähigkeit weiter steigern, wenn Sie die Handlungsfelder systematisch bearbeiten und weiterverfolgen.

80- 96 Punkte

Sie sind gut aufgestellt! Ihr Unternehmen nutzt die Handlungsfelder des Personalmanagements! Eine detaillierte Analyse Ihrer Personalmanagementaktivitäten kann blinde Flecken aufdecken, sodass Sie zukünftig zu den Best Practice-Unternehmen gehören können. Bleiben Sie am Ball und nutzen Sie die daraus entstehenden Wettbewerbsvorteile!



Leitfragen für die Verbesserung in Ihrem Unternehmen:

1. Auf welchem Gebiet sehen Sie erhöhten Handlungsbedarf?

2. Welche Maßnahmen müssten ergriffen werden?

3. Welche Schritte sind als erstes einzuleiten? (Welche Personen sind zu beteiligen, welche Ziele haben die konkreten Maßnahmen, welche Unterstützung oder Ressourcen werden benötigt?)

4. Wie werden Sie den Erfolg messen können?



GEMEINSAM FÜR **FACHKRÄFTE**

bilden
beschäftigen
integrieren

IHK-Jahresthema 2011

