

Ostbayern konkret

Standortpolitik | Juni 2009

Personalmanagement 2010

Impulse für ein modernes Personalmanagement



Impressum

Herausgeber:

IHK Regensburg
D.-Martin-Luther-Straße 12
93047 Regensburg
Telefon (0941) 5694-241
Telefax (0941) 5694-5241
www.ihk-regensburg.de

Autorin:

Dipl. Kauffrau Jasmin Balzereit
Peringenio GmbH
Balzereit@peringenio.de
www.peringenio.de

Gestaltung:

Pluraldesign
Büro für Gestaltung
info@plural-design.de
www.plural-design.de

Druck:

Rotaplan Offset Kammann Druck GmbH
Regensburg
info@rotaplan.de
www.rotaplan.de

Dieser Bericht wurde im Juni 2009
redaktionell abgeschlossen.



Der Faktor Mensch entscheidet!

Globalisierung und immer kürzere Innovationszyklen technischer Produkte haben den Wettbewerb für die Mehrheit der Unternehmen verschärft. Flexibilität, Wandlungs- und Anpassungsfähigkeit sind zu entscheidenden Erfolgsfaktoren geworden. Hierfür sind Arbeitnehmer und Mitarbeiter wichtiger denn je und das moderne Personalmanagement muss eine Vielzahl an neuen Aufgaben bewältigen. Vor diesem Hintergrund hat nicht nur das Personalmanagement, sondern auch dessen Verknüpfung mit der Unternehmensstrategie an Bedeutung gewonnen.

Die aktuelle Wirtschaftskrise hat diese Notwendigkeit nicht relativiert, sondern verstärkt. Die Unternehmen stehen vor der Herausforderung Kosten zu reduzieren, Alternativen zum Personalabbau zu finden, Leistungsträger zu binden und den Nachwuchs für den nächsten Aufschwung auszubilden – unter erschwerten Rahmenbedingungen.

Um den Unternehmen Impulse für eine Professionalisierung des Personalmanagements sowie konkrete Hilfestellungen zu geben, hat die IHK Regensburg seit April 2009 Workshops zu unterschiedlichen personalwirtschaftlichen Themen veranstaltet. Mit der mehrteiligen Workshopreihe „Personalmanagement 2010“ tragen wir dazu bei, die Personalkompetenz der Unterneh-

men zu stärken und möchten auch weiterhin zu einer professionellen Personalarbeit motivieren. Einige Unternehmen in unserer Wirtschaftsregion sind Vorreiter und haben nicht nur ein durchgängiges, professionales Personalmanagement, sondern auch innovative Konzepte.

Um im Sinne von Good Practice diese firmenspezifischen Ansätze zu nutzen, hat die IHK Regensburg im März 2009 erstmals den Personalmanagement-Award verliehen. Die vorliegende Veröffentlichung greift die Inhalte der Workshops auf und stellt die Konzepte der bestplatzierten Unternehmen vor. Nutzen Sie die Anregungen für Ihr eigenes Unternehmen! Denn eines ist sicher: Wettbewerbsfähigkeit wird von Menschen entschieden – Ihren Mitarbeitern!

Regensburg im Juni 2009

Dr. Jürgen Helmes
Hauptgeschäftsführer



Inhaltsverzeichnis

A.	Der Bedeutungsgewinn des Personalmanagements	4
B.	Zielsetzung: Human Ressourcen Management	7
C.	Kompetenzmanagement - Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter erkennen, nutzen und entwickeln	10
D.	Vorsprung am Arbeitsmarkt: So gewinnen (Sie) Ihre Mitarbeiter	16
E.	Eine Frage der Kultur.....	18
F.	Workshopreihe Personalmanagement 2010	20
G.	Personalmanagement Award: Von den Besten lernen	22
G.1	Der Award der IHK Regensburg	22
G.2	Bachner Elektro GmbH & Co. KG	25
G.3	zeitconcept GmbH Personaldienstleistungen	26
G.4	Design	27
G.5	Pilkington Deutschland AG	28
G.6	Mittelbayerischer Verlag KG	29
H.	Unternehmenscheck	30



A. Der Bedeutungsgewinn des Personalmanagements

Mitarbeiter sind wettbewerbsentscheidend

Die Bedeutung des Faktors Mensch, der Humanressourcen, für den Erfolg von Unternehmen ist unumstritten und den meisten Unternehmen bewusst. Die Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft hängt in Zeiten technologie- und innovationsbasierter Industrien und wissensintensiver Dienstleistungen von den Kompetenzen und Potenzialen der Mitarbeiter und Führungskräfte eines Unternehmens ab.

Strategie als Voraussetzung von Erfolg

Der Umgang mit diesem entscheidenden Erfolgsfaktor läuft in Betrieben oft unreflektiert ab und Humanressourcen werden im betrieblichen Alltag selten systematisch in die Unternehmensstrategie einbezogen. Der Umgang mit den Menschen im Unternehmen wird vor diesem Hintergrund für das Management zum wettbewerbsentscheidenden Faktor. Strategien für die bestmögliche Beteiligung der verfügbaren Mitarbeiterressourcen bzw. der Mitarbeiterkompetenzen an der Wertsteigerung zeichnen im Wettbewerb herausragende und in der Krise stabile Unternehmen aus. Der Faktor Mensch und der Umgang mit ihm sind entscheidend.

Kompetenzen und Kultur managen

„Personalmanagement wird Kreditkriterium!“ Mit diesem Titel bringt die Financial Times Deutschland die gestiegene Bedeutung der Personalarbeit in Unternehmen auf den Punkt. Zwei Entwicklungen kommen dabei auf die Unternehmen zu: Zum einen geht es um Mitarbeiterkompetenzen und darum diese zu kennen und zu entwickeln. Zum anderen geht es um die Organisations- und Führungsstrukturen, die eine Nutzung dieser personengebundenen Kompetenzen überhaupt erst ermöglichen.

Anforderungen an Personalarbeit steigen

Nach einer Studie der Deutschen Gesellschaft für Personalführung e.V. beeinflusst die Qualität des Personalmanagements den Unternehmenserfolg immer direkter und in immer größerem Ausmaß. Unternehmen, denen es gelingt, qualifiziertes Personal so zu organisieren, dass Mitarbeiterkompetenzen optimal zum Tragen kommen, sind erfolgreicher als andere Firmen. Dieser Trend wird sich in Zukunft verstärken, weil immer mehr Branchen vom Fachkräftemangel betroffen sind, sich

→ Modernes Personalmanagement

Unternehmen brauchen heute ein modernes Personalmanagement, das ihrer strategischen Ausrichtung folgt und diese für den Personalbereich formuliert. Modernes Personalmanagement umfasst:

- eine starke und wertschätzende Unternehmenskultur
- eine kooperative Führungs- und Motivationskultur
- gezielte Leistungs- und Potenzialbeurteilung sowie -entwicklung
- die Verknüpfung individueller Lebens- und Karriereplanung
- die Positionierung einer starken Arbeitgebermarke
- betriebliche Gesundheitsförderung
- Personaleinsatz- und Personalbedarfsplanung
- Altersstrukturanalyse und Nachfolgeplanung
- Wissensmanagement und lebenslanges Lernen, auch des Unternehmens



die Auswirkungen der demografischen Entwicklung zeigen und die Internationalisierung der Märkte den Wettbewerbsdruck verstärkt.

„Die wirtschaftlichen Herausforderungen erfordern ein Personalmanagement, das mit Professionalität und Nachhaltigkeit einen erkennbaren Mehrwert innerhalb und außerhalb des Unternehmens erzeugt.“

Prof. Gerold Frick, Geschäftsführer der DGFP e.V

Modernes Personalmanagement ist vielseitig

Die Aufgabe eines modernen Personalmanagements ist heute mehr als Personalbeschaffung und -verwaltung. Mitarbeiter sind mehr als reine Arbeitskraft. Sie sind das Potenzial, das Unternehmen nutzen,

entwickeln und binden sollten. Effektive Personalmanagementinstrumente reichen dabei weit 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. Konzepte für die bestmögliche Beteiligung der verfügbaren Mitarbeiterressourcen bzw. der Mitarbeiterkompetenzen an der Wertsteigerung zeichnen im Wettbewerb herausragende Unternehmen aus.

Interview mit Prof. Dr. Volker Heyse

Geschäftsführer des Centrum für Kompetenzbilanzierung und des Trainingszentrums für Personalentwicklung sowie Vorstandsvorsitzender der Heyse-Stiftung „Menschenbilder – Menschenbildung“ in Regensburg

Frage: Für Personalleiter ist es immer wieder schwierig sich neben den anderen Bereichen wie Finanzen, Controlling und Marketing durchzusetzen und zu zeigen, was das Personalmanagement zum Unternehmenserfolg beiträgt. Wie kann der hohe Stellenwert des Personalmanagements noch besser verdeutlicht werden?

Antwort: Personalmanagement ist ja nicht nur eine Aufgabe der Personalleiter und Personalentwickler, sondern ein wichtiger Teil der Führungsaufgaben jeder Führungskraft. Der Personalleiter sollte sich mehr in der Rolle des Dienstleiters, des Beraters und Coach für die Führungskräfte verstehen und diese dabei unterstützen, wichtige Aufgaben des Personalmanagements wahrzunehmen. Der Stellenwert des Personalmanagements und des Personalleiters steigt in dem Maße, wie der Personalleiter sich unternehmerisch aufstellt. Er sollte die Unternehmensleitung auf wichtige Trends hinweisen, Entscheidungsvorschläge auch unaufgefordert einbringen und frühzeitig auf wichtige Entwicklungen, wie zum Beispiel eine Alterung der Belegschaft aufmerksam machen.

Wenn das Unternehmen beabsichtigt, auch ins Ausland zu gehen, dann müsste sich der unternehmerische Personalleiter schlau machen, was alles im Ausland zu beachten ist, welche Anforderungen und Erschwernisse auf das Personal zukommt, um daraus die richtigen Empfehlungen abzuleiten. Er ist in diesem Fall also neben den administrativen Tagesaufgaben auch strategischer Berater der Unternehmensleitung und sitzt in der Folge auch im Strategiekreis der Geschäftsführung. Wenn der Personalleiter dazu seine Arbeit quantifiziert darstellen kann, Veränderungen bewirkt und das Personalmanagement durchschaubar gestaltet, erhält er mit Sicherheit eine hohe Anerkennung.

Frage: Neben Ihren zahlreichen Veröffentlichungen zum Kompetenzmanagement beschäftigen Sie sich auch mit Talent- und Retention Management. Können Sie diese beiden Ansätze kurz erklären?

Antwort: Retention-Management, also das Entwickeln und Einbinden von Schlüsselkräften in einem Unternehmen, ist ein Teilbereich des umfassenderen Talent-Managements. Gerade in unserer gegenwärtig wirtschaftlich schwierigen Zeit müssen wir viel tun, um unsere Schlüsselkräfte im Unternehmen zu halten und zu motivieren. Einerseits gibt es in bestimmten Bereichen zu wenige Schlüsselkräfte, zum Beispiel Ingenieure, und der Wettbewerb um solche Personen sowie die damit verbundenen Rekrutierungskosten nehmen zu. Andererseits werden Schlüsselkräfte häufig noch zu sehr statistisch und als austauschbare Körper betrachtet, statt sie als Erfolgs-Schlüsselfaktoren aktiv einzubeziehen. Nach aktuellen Studien tragen sich zwei Drittel aller Schlüsselkräfte (Führungskräfte, Experten, Projektleiter und andere) in deutschen Unternehmen mit dem Gedanken, das derzeitige Unternehmen zu verlassen. Neben den damit verbundenen hohen Kosten der Fluktuation führt eine größere Abwanderung auch zur Verunsicherung der verbleibenden Mitarbeiter, zu Kundenverlusten und zu Produktivitätseinbußen. Und beim späteren Aufschwung fehlen die Besten. Das sind alles Gründe dafür, wertvolle Kräfte zu halten und auch in Krisenzeiten in ihnen zu investieren.

Frage: Welche Trends oder Entwicklungen werden uns im Personalmanagement in den nächsten Jahren am meisten beschäftigen?

Antwort: Im Wesentlichen sind das:

- Talent-Management, einschließlich Retention-Management: Schlüsselkräfte entwickeln und einbinden
- Change-Management / Transformation der Unternehmenskultur
- Unternehmensstrategie-basiertes Kompetenzmanagement
- Demografie-Management: das Zusammenwirken unterschiedlicher Altersgruppen sowie die weitere Entwicklung und Einbindung von Mitarbeitern der zweiten Lebenshälfte
- Work-Life-Balance
- Lernende Organisation – unter Nutzung von Web 2.0

Demografischer Wandel stellt das Personalmanagement vor zusätzliche Herausforderungen

Belegschaften altern – bereits heute!

Die Zunahme der Lebensdauer und sinkende Geburtenraten führen zu einer erheblichen Veränderung der Altersstruktur in Deutschland. Auch hohe Zuwanderungen können an dieser Entwicklung nichts ändern. Trotz der Praxis der Frühpensionierung und der Entlassung Älterer, hat sich der Wandel in Deutschlands Demografie bereits in der Altersstruktur der Unternehmen niedergeschlagen. Die Veränderung der Alterszusammensetzung in den Betrieben wird dramatischer sein als der Rückgang der absoluten Zahl der Erwerbsfähigen. Wenn die Gesellschaft immer älter wird, können die Mitarbeiter der Unternehmen nicht immer jünger werden.

Ältere Mitarbeiter sind wertvoll

Ältere Mitarbeiter sind ein wichtiges Know-how-Reservoir und für Unternehmen ein Aktivposten, der für eine erfolgreiche Gestaltung der Zukunft unverzichtbar ist. Die Leistung aller Mitarbeiter, auch oder gerade der älteren wird benötigt und Unternehmen können es sich nicht mehr leisten auf dieses Potenzial zu verzichten

und damit wertvolles Humankapital zu verschwenden. Nicht nur der Anteil der Mitarbeiter in der zweiten Berufslebenshälfte und ihre Bedeutung werden sich in deutschen Unternehmen deutlich erhöhen, sondern das Bild dieser Mitarbeitergruppe wird sich verändern. Die bisher als Stereotyp verbreitete Meinung, ältere Mitarbeiter seien grundsätzlich weniger leistungsfähig als ihre jüngeren Kollegen, wird einer neuen Wertschätzung der Potenziale dieser älteren Mitarbeiter weichen müssen.

Das Defizitmodell hat ausgedient

Das Alter der Arbeitnehmer als solches ist kein Hindernis für das Arbeitsergebnis. Die häufig geringe Einschätzung der Leistungspotenziale älterer Mitarbeiter ist auf die früheren Ergebnisse der Forschung zurückzuführen, die inzwischen überholt sind. Für den beruflichen Kontext geht man heute davon aus, dass die Leistung nicht sinkt, da eventuelle Defizite (z.B. abnehmende physische Belastbarkeit und Reaktionsfähigkeit) bei geeigneten Personalstrategien durch andere Fähigkeiten ausgeglichen werden (z.B. erhöhtes Urteilsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Menschenkenntnis).

Jedes Unternehmen ist anders: Analyse muss vor Handlungskonzepten stehen

Damit das Personalmanagement den Anforderungen im Zusammenhang mit alternden Belegschaften und älteren Mitarbeitern gerecht werden kann, muss im ersten Schritt die Situation und Altersstruktur des Unternehmens analysiert werden. Um zu wissen, wie schnell, in welchem Umfang und mit welchen Schwerpunkten die Belegschaft altert, bedarf es einer Altersstrukturanalyse, die auch die Qualifikationsstruktur der Mitarbeiter berücksichtigt.

Mitarbeiter unabhängig vom Alter fördern und fordern – generationsübergreifende Konzepte sind gefragt!

Aufbauend auf diese Schritte ist das strategische Personalmanagement gefordert, durch altersintegrative und kompetenzorientierte Beschäftigungsmodelle Spezialisten und Führungskräfte mit wertvollem Wissen und Erfahrungen lange auf einem hohen Niveau leistungsfähig zu halten. Durch zukunftsfähiges und nachhaltiges Personalmanagement können generationsbezogene Kompetenzen besser genutzt werden und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bleibt lange erhalten.

Berufliches Leistungsverhalten ist beeinflussbar



-> Unternehmen brauchen eine lebenslaufbezogene Beschäftigungsförderungspolitik

Fit für die Herausforderungen der demographischen Entwicklung durch:

- Durchführung einer Altersstrukturanalyse
- Sensibilisierung der Führungskräfte
- Verankerung der Wertschätzung älterer Mitarbeiter in der Unternehmenskultur
- Betriebliche Gesundheitspolitik und -prävention
- Einführung innovativer Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle
- Etablierung von Lebenslangem Lernen im gesamten Unternehmen
- Zielgerichtetes Kompetenzmanagement und Aufbau Fach- sowie Führungskräfte
- Systematische Nachfolgeplanung und Wissenstransfer zwischen den Generationen



B. Zielsetzung: Human Ressourcen Management (HRM)

Vom Kostenfaktor Personal zur Managementaufgabe

Die Wertschätzung von Mitarbeitern ist in den Unternehmen erheblich gestiegen und zum strategischen Erfolgsfaktor geworden. Damit ist ein Paradigmenwechsel im Personalmanagement zustande gekommen. Früher ging es darum, den Kostenfaktor Personal zu verwalten und Personalarbeit reduzierte sich auf die Anwendung der Personaltechniken, die von der Einstellung, über den Einsatz und die Vergütung, bis zur Entlassung reichten. Der Perspektivenwechsel hat dazu geführt, dass Personal gleichberechtigt neben anderen betrieblichen Aufgabengebieten, wie der Produktion oder dem Vertrieb steht. Die Personalarbeit

ist durch diese integrative und strategische Neuorientierung zu einer gleichberechtigten Managementaufgabe geworden.

Funktionswandel hin zum HRM braucht Zeit

Als einer der ersten deutschen Betriebswirte hat Andreas Remer bereits 1978 die Gleichstellung der Personalarbeit mit der Unternehmensplanung und -führung, sowie den Vorrang vor der Gestaltung der organisatorischen Unternehmensstruktur gefordert. Die Definition von Personalentwicklungszielen und die Planung operativer Maßnahmen sollten in seinen Augen nicht im Alleingang vom Personalbereich,

sondern in Abstimmung auf die Unternehmensstrategie erfolgen. Es hat allerdings einige Zeit in Anspruch genommen, bis sich dieser Funktionswandel hin zum Human Ressourcen Management vollzogen hat, und bei einem Blick in den betrieblichen Alltag müsste man anführen, dass der Funktionswandel noch andauert.

Strategische Ausrichtung sichert Nachhaltigkeit

Human Ressourcen Management erweitert das klassische Personalmanagement um die Auseinandersetzung mit zukünftigen Herausforderungen und strategischen Überlegungen der Unternehmensführung.

Gründe für die steigende Bedeutung des Human Ressourcen Managements



→ Human Ressource Management

In der Literatur wurde in den 1990er Jahren die Verknüpfung zwischen Human Resource Management und strategischer Unternehmensführung konzeptionell neu aufgestellt. Aufbauend auf der Erkenntnis, dass die Personalwirtschaft nicht nur mittelbar zum Unternehmenserfolg beiträgt, sondern die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens direkt beeinflusst, wurde das Human Ressourcen Management direkt auf die Ziele der Unternehmen ausgerichtet. Die zentralen Kriterien für ein strategisches Human Ressourcen Management sind:

- Human Ressourcen-Programme sind integraler Bestandteil von Unternehmensstrategien
- Die Entwicklung von Personalprogrammen wird als strategische Entscheidung von der Unternehmensleitung getroffen
- Es findet eine vertikale Abstimmung zwischen Unternehmensstrategie und Personalstrategie statt
- Es findet eine horizontale Abstimmung zwischen den personalpolitischen Instrumenten statt
- Die Implementierung obliegt Linienmanagern mit entsprechend hoher Verantwortung

Vor allem in wissensbasierten Technologie- und Dienstleistungsunternehmen ermöglicht und sichert das Human Ressourcen Management die Umsetzung der Unternehmensstrategie.

Erfolgreich durch strategische Partnerschaft

Strategisches Personalmanagement oder eben das Human Ressourcen Management ist ein strategie- und ergebnisorientiertes Konzept, das alle Führungskräfte einschließt und betrifft und die konsequente Abstimmung von Unternehmens- und Personalstrategie ermöglicht. Die strategische Partnerschaft zwischen der Unternehmensleitung, dem Management und dem Personalmanagement ist für Unternehmen erfolgsentscheidend.

Gründe für den Perspektivenwechsel

Die immer schneller fortschreitende technisch-wissenschaftliche Entwicklung und die daraus resultierenden gestiegenen Arbeitsanforderungen sowie der Trend zur Höherqualifizierung, haben den Paradigmenwechsel im Personalmanagement ne-

ben anderen Gründen herbeigeführt. Die Grafik verdeutlicht den noch, oder gerade heute, stattfindenden Bedeutungsgewinn des Human Ressourcen Managements.

HRM betrifft jede Führungskraft

Das Human Ressourcen Management ist im Rahmen der Strategieformulierung und –implementierung eine Anforderung, die alle Führungskräfte betrifft. Konfliktpotenzial ist gegeben, wenn beispielsweise auf eine zentrale Strategieformulierung eine dezentrale Umsetzung folgt. Zudem ergeben sich aus dem Aufeinandertreffen von Managementfähigkeiten und professionalisiertem Personalwissen einige Herausforderungen.

Zusammenhängendes Lösungskonzept als Schlüssel zum Erfolg

Die strategieorientierte und systematische Abstimmung der einzelnen Instrumente des Personalmanagements ermöglicht es diese Konflikte zu bewältigen. Zielsetzung ist dabei nicht die Einzelproblemlösung, sondern ein strategie- und leistungsorien-

tierter, zusammenhängender Lösungsansatz, der alle Führungskräfte handlungsfähig macht.

Der innovative Aspekt des strategischen Human Ressourcen Managements liegt daher nicht in den einzelnen Instrumenten. Die Auseinandersetzung mit komplexen Zusammenhängen der Mitarbeiter im Managementprozess stellt den Zugewinn dar.

Menschen gestalten Unternehmen

Menschen mit ihren Qualifikationen und Kompetenzen, ihrer Bereitschaft, sich für Unternehmensziele einzusetzen und letztendlich ihrer Leistung sind elementar für den Unternehmenserfolg. Humanressourcen sind dabei keine feststehenden Größen, die lediglich genutzt werden, sondern individuelle Potenziale, die es systematisch zu identifizieren und zu erschließen gilt. Ihre Eigenschaft des Wettbewerbsvorteils kann nur realisiert werden, wenn diese Ermittlung und Erschließung mittels unternehmensspezifischer Ausgestaltung zielgerichtet erfolgt.



Mitarbeiterverhalten ist komplex

Der Mensch als Ressource ist nicht trivialisierbar und kann nicht wie eine Maschine, deren Output durch einen spezifischen Input konkret bestimmt werden kann, gesteuert werden. Menschen und Mitarbeiter sind vielschichtig und facettenreich, und ihre zielgerichteten Leistungen können nur nachhaltigen und langfristigen Aktivitäten des Human Resources Managements gesichert werden.



Aus Potenzial muss Leistung werden

Humane Ressourcen können für die Erreichung der Unternehmensziele und die Sicherung von Wettbewerbsvorteilen nur dann nutzbringend sein, wenn sie zu Handeln und Leistung führen und so im Sinne von Kompetenzen im betrieblichen Arbeitskontext zum Einsatz kommen. Durch die Integration von Unternehmensstrategie, Organisationsstruktur sowie dem Human Resources Management, wird die Verknüpfung zwischen externen sowie strategischen Veränderungen, mit der strategisch ausgerichteten internen Kompetenzentwicklung, möglich.

Personal- und Mitarbeiterkompetenz ist gefragt

Human Resources Management beinhaltet, in doppelter Hinsicht, die Identifikation, Auseinandersetzung und Anwendung von Kompetenzen: Manager benötigen die Steuerungskompetenz, Human Resources Management-Prozesse optimal zu gestalten und Mitarbeiterkompetenzen müssen in diesem Prozess im Fokus stehen. Kompetenzmanagement ist im Kontext des Human Resources Managements ein wichtiger Steuerungsansatz, der

die elementare Verknüpfung strategischer Erfordernisse und gezielte Kompetenzentwicklung und –nutzung berücksichtigt und unterstützt.

Kompetenzmanagement einsetzen...

Über eine strategische Ausrichtung des Managements werden die vorhandenen Kompetenzen und Potenziale unternehmensspezifisch kombiniert und in die betriebliche Handlungskompetenz überführt. Strategisches Kompetenzmanagement nimmt innerhalb der HRM-Instrumente einen herausragenden Stellenwert ein und ist aufgrund der hohen Relevanz für die Verknüpfung der strategischen Veränderungsanforderungen mit den Mitarbeiterkompetenzen die wesentliche Herausforderung des Human Resources Managements.

... Mitarbeiterzufriedenheit steigern

Kontinuierliches Kompetenzmanagement erhöht die Effizienz und Effektivität des Human Resources Managements. Es steigert die Leistungsmotivation der Mitarbeiter, da diese durch eine gezielte Kom-

petenzentwicklung zusätzliche Handlungs- und Entscheidungsspielräume gewinnen. Die verstärkte Motivation führt auch zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit der Kompetenzträger.

Kompetenzmanagement als Vehikel des HRM

Das Human Resources Management begründet und bedingt somit das strategische Kompetenzmanagement im Unternehmen und stellt gleichzeitig entsprechende Kompetenzanforderungen an das Management. Kompetenzmanagement gewinnt durch die Perspektive des Human Resources Managements sozusagen in doppelter Hinsicht an Bedeutung. Im Vordergrund steht, neben der Entwicklung entsprechender Management- und Umsetzungskompetenzen bei allen Führungskräften, die Umsetzung der Unternehmensstrategie durch das strategische Kompetenzmanagement. Dafür müssen die zum Einsatz kommenden Instrumente bestmöglich aufeinander, aber auch auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter sowie auf die bestehende Unternehmens- und Führungskultur abgestimmt sein. Vor dem Hintergrund dieser Herausforderungen stellt das nächste Kapitel das Kompetenzmanagement in den Fokus.



C. Kompetenzmanagement - Fähigkeiten und Potenziale der Mitarbeiter erkennen, nutzen und entwickeln

Unternehmenserfolg entsteht durch Mitarbeiter

Strategisches Kompetenzmanagement hat mit dem Konzept des Human Ressourcen Management in der Personalarbeit der Unternehmen an Bedeutung gewonnen. Es trägt der Prämisse Rechnung, dass hinter jedem Unternehmenserfolg letztlich Mitarbeiter und Führungskräfte mit ihren Kompetenzen, Potenzialen und ihrer Unternehmensidentifikation stehen. Die Personalbedarfsplanung hat nicht die benötigten Qualitäten, um Konzepte, Durchführungsprozesse und Instrumente für die Strategietransformierung in der benötigten Art und Weise bereit zu stellen.

Was bedeutet Kompetenzmanagement?

Kompetenzmanagement ermöglicht es Unternehmen aktiv den eigenen Kompetenzbestand der Mitarbeiter zu steuern und zu lenken. Gerade in wissensbasierten Unternehmen, deren wichtigste Ressource das Wissen, die Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter sind, geht dieser Prozess über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinaus. Lernen, Selbstorganisation, Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen integriert hier.

Aufgabe der Unternehmensführung

Kompetenzmanagement ist eine Managementdisziplin mit der Aufgabe, Kompetenzen zu beschreiben, transparent zu machen sowie den Transfer, die Nutzung und Entwicklung der Kompetenzen. Die Kompetenzen orientieren sich dabei an den persönlichen Zielen des Mitarbeiters sowie den Zielen der Unternehmung, sicherzustellen.

Mitarbeiterpotenziale erkennen

Um das strategische Human Ressourcen Management umsetzen zu können, müssen Unternehmen ihre Humanressourcen und die Mitarbeiterpotenziale kennen. Dabei geht es nicht nur um das explizite Wissen der Mitarbeiter, sondern um alle Fähigkeiten, Kompetenzen und Potenziale. Ein fundiertes Human Ressourcen Management ist nur möglich, wenn die Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter festgestellt und erfasst werden. Kompetenzmanagement, das ohne die Auseinandersetzung mit aktuellen als auch zukünftig benötigten Mitarbeiterkompetenzen nicht funktionieren könnte, lebt von der Abstimmung mit den strategischen Zielen des Unternehmens.

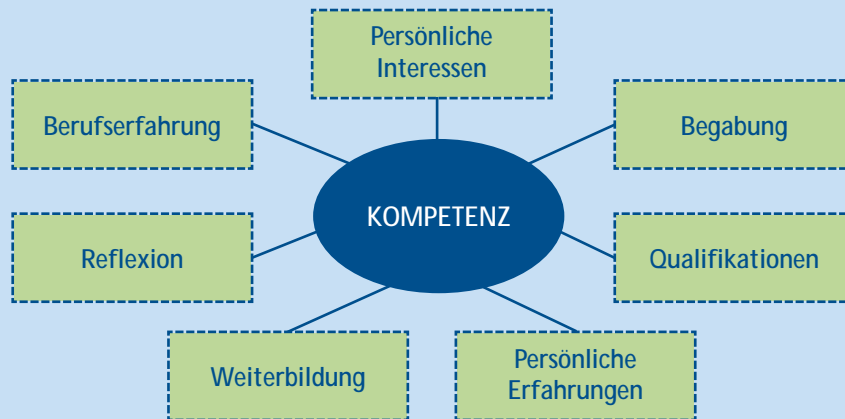
→ Kompetenzen optimal organisieren!

Wissen, Kenntnisse und Fähigkeiten der Mitarbeiter sind für Unternehmen Wettbewerbsfaktor Nummer eins. Gutes Personal wird immer wertvoller. Mitarbeiterkompetenzen sollen richtig eingesetzt werden. Organisationsstruktur und Führungskultur sind am besten so angelegt, dass Können, Wollen und Dürfen möglichst oft zusammenfallen. So entsteht Leistung und das stärkt die Wettbewerbsposition der Unternehmen.



→ Kompetenz = Selbstorganisation und Handlungsfähigkeit

Durch Kompetenzen kann ein bestimmtes Ziel erreicht oder eine Aufgabe erfüllt werden. Hierzu müssen Fähigkeiten gebündelt eingesetzt werden. Kompetenzen umfassen alles, was ein Mensch wirklich kann und weiß. Das bedeutet alle Fähigkeiten, Wissensbestände und Denkmethode, die er in seinem Leben erwirbt und damit zur Verfügung hat.



Outputorientierung: Handeln entsteht durch Kompetenz

Kompetenz, die im Zusammenspiel von Menschen, Gruppen und Organisationen wirksam wird, bedeutet, dass Wissen, Erfahrungen und Intuitionen auf konkrete Situationen treffen, die Handeln erfordern. Dieses Handeln entsteht durch die Fähigkeit situationsadäquat zu reagieren und sich selbst zu organisieren. Doch wie können Unternehmen Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, entwickeln, sichern und nutzen? Die Suche nach den Antworten auf diese Fragen ist Gegenstand des Kompetenzmanagements.

Abstimmung als Ziel

Kompetenzmanagement hat das zentrale Ziel, Anforderungen des Unternehmens und Fähigkeiten der Mitarbeiter möglichst deckungsgleich zu gestalten, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu sichern und zu verbessern. Dazu werden im Unternehmen aktuelle wie zukünftige Anforderungen erfasst und die Kompetenzen der Mitarbeiter zielgerichtet aus- und aufgebaut. Die Integration zukünftiger Anforderungen ermöglicht damit die strategische, an den Unternehmenszielen orientierte, Ausrichtung des Personalmanagements.

Mitarbeiter- und Unternehmensziele verbinden!

Kompetenzmanagement hat das Ziel, die Perspektive der Mitarbeiter und der Unternehmen zu verbinden. Es umfasst alle Maßnahmen, die im individuellen Unternehmen nötig sind, um Mitarbeiterkompetenzen zu identifizieren und zu entwickeln. Kompetenzmanagement ist keine institutionalisierte Disziplin, sondern muss von allen Organisationsmitgliedern mitgetragen werden.

Kompetenzmanagement bringt konkreten Nutzen

Personaleinsatz und Personalentwicklung sind die beiden grundlegenden Aufgabenfelder des Kompetenzmanagements. Beim Einsatz konkreter Kompetenzmanagementinstrumente werden diese beiden Aufgabenfelder häufig miteinander vermischt. Effizientes Kompetenzmanagement schafft durchgängig Transparenz. Es erleichtert die Steuerung der derzeitigen und zukünftigen Kompetenzen im Unternehmen, was die Stellenbesetzung erleichtert und den Personaleinsatz optimiert. Konkrete Umsetzungsmaßnahmen, wie die zielorientierte Entwicklungs- und Nachfolgeplanung, machen, ebenso wie die Steigerung der Mitarbeitermotivation, den Nutzen, den Kompetenzmanagement für Unternehmen bringt, direkt greifbar.

→ Kompetenzmanagement

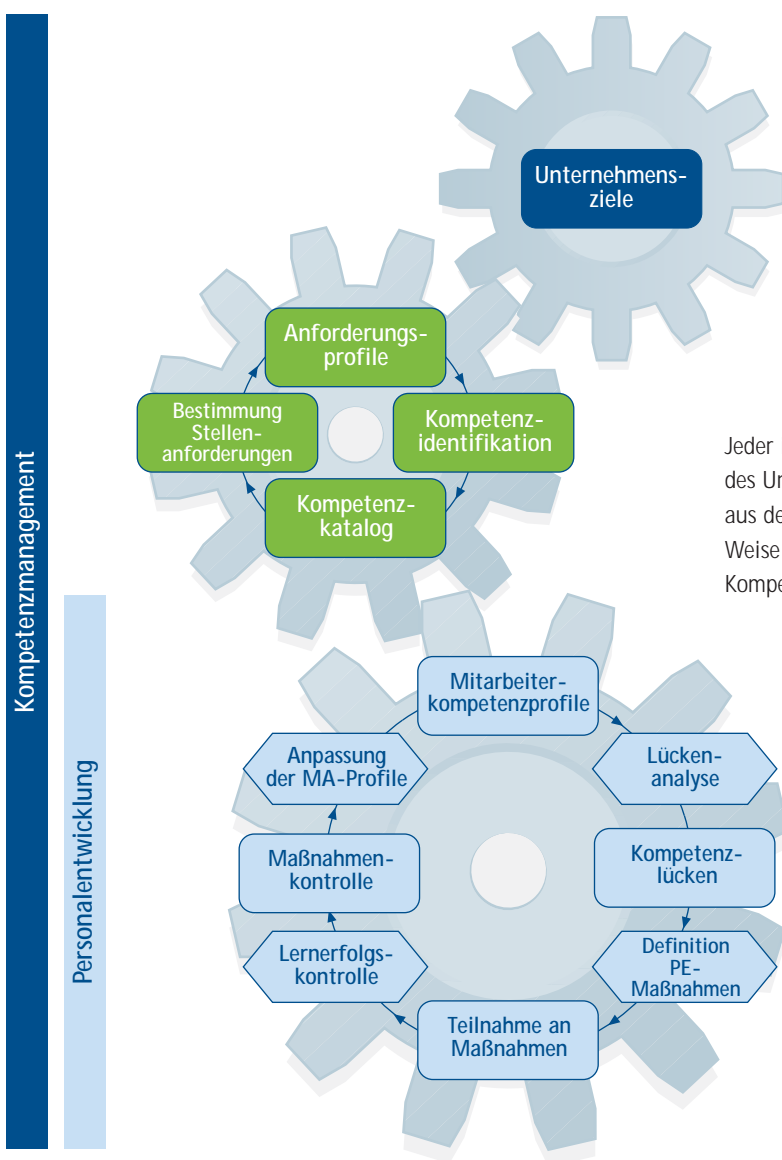
Ziel des Kompetenzmanagement:

Potenziale, die im Unternehmen in den Fähigkeiten und Fertigkeiten der Mitarbeiter vorhanden sind, sollen besser genutzt und zielgerichtet entwickelt werden. Während beim lernorientierten Ansatz der Mitarbeiter als Träger der Kompetenzen im Mittelpunkt steht legt der ressourcenorientierte Ansatz des Kompetenzmanagements den Fokus auf die Nutzung der Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter aus Unternehmenssicht und verknüpft das Kompetenzmanagement mit der Unternehmensstrategie.

Aufgaben von Kompetenzmanagement:

- Mitarbeiterkompetenzen beschreiben
- Kompetenzen transparenten und verfügbar machen
- Optimale Nutzung der Kompetenzen
- Anpassung und Entwicklung der Kompetenzen

Strategisches Kompetenzmanagement basiert auf der Unternehmensstrategie



Das integrierte Kompetenzmanagement berücksichtigt sowohl die Strategie und Ziele des Unternehmens als auch die Organisationsprozesse und die Mitarbeiter.

Jeder integrierte Ansatz bedeutet, dass der Kompetenzkatalog des Unternehmens sowie die Anforderungsprofile der Stellen aus der Strategie und den Zielen abgeleitet werden. Auf diese Weise verbindet integriertes Kompetenzmanagement die Kompetenzen des Unternehmens mit denen der Mitarbeiter.

Die Unternehmensstrategie beschreibt, was die Organisation kann und künftig können möchte. Ein Abgleich dieses Soll-Zustands mit dem vorhandenen Mitarbeiterpotenzial liefert die wichtigsten Leitlinien für die Kompetenzentwicklung. Diese bildet das dritte Zahnrad und damit die operative Ebene.



Unterschiedliche Aufgaben führen zum Kompetenzmanagementprozess

Kompetenzmanagement besteht aus vier Aufgabebereichen. Im ersten Schritt gilt es eine strukturierte Analyse des Kompetenzbestandes im Unternehmen durchzuführen. Die Ableitung von Maßnahmen zur Verbesserung, stellen die zweite Aufgabendimension dar und ergänzen die zielgerichtete Bestandsaufnahmen durch eine Bewertung. Die Verteilung der Kompetenzen innerhalb der gesamten Organisation sichert als dritte Aufgabe die Verfügbarkeit der Kompetenzbestände. Die vierte Aufgabe besteht darin, Kompetenzen zu nutzen und unter Berücksichtigung der zukünftigen Anforderungen sowie vorhandenen Potenziale zu entwickeln.

Personalentwicklung darf kein Selbstzweck sein

Strategisches Kompetenzmanagement kann somit auch als Voraussetzung für die Nachhaltigkeit von Veränderungsprozessen gesehen werden. Kompetenzanpassungen werden hierdurch von der Gefahr befreit, zum Selbstzweck zu geraten. Es passiert immer wieder, dass Mitarbeiterkompetenzen aufgrund wahlloser Personalentwicklungsmaßnahmen, die einer reflektierten oder gar strategischen Grundlage entbehren, ziellos entwickelt werden. So bringen Weiterbildungsmaßnahmen lediglich Kosten und keinen Nutzen und der Ruf nach Bildungscontrolling wird laut. Doch besser als jede Kontrolle ist eine zielorientierte Planung. Strategische Planung schafft Nachhaltigkeit, die eine Kontrolle im Nachhinein nie erreichen wird.

→ Erfolgsfaktoren des Kompetenzmanagements

- Kompetenzmanagement braucht die Unterstützung der Unternehmensleitung
- Frühzeitige Einbindung der Führungskräfte und Mitarbeitervertretung bei der Konzeption
- Führungskräften haben eine Schlüsselrolle, die sie ausfüllen müssen
- Kein Konzept von der Stange: Unternehmensindividuelle Kompetenzmodelle
- Kompetenzmanagement ist keine einmalige Aktion, sondern ein kontinuierlicher Prozess
- Weniger ist mehr: Fokussierung und das System einfach halten
- Transparenz: Ziele, Prozess und Maßnahmen müssen allen Beteiligten klar sein
- Alle Führungskräfte und Mitarbeiter müssen ausreichend informiert, trainiert und begleitet werden
- Das Kompetenzmanagementsystem muss zur Unternehmenskultur passen

→ Wenn Mitarbeiter und Führungskräfte den Kompetenzmanagementprozess erfassen und leben, entsteht eine sich laufend zukunftsorientiert weiterentwickelnde Organisation, die sich wechselnden Anforderungen flexibel anpasst.

Beispiele für Kompetenzarten:

Persönliche Kompetenzen

Emotionale Kompetenz

Methodische Kompetenzen

Sozial- kommunikative Kompetenz

Fachliche Kompetenzen

Aktivitäts- und Handlungskompetenz

→ Unternehmen benötigen einen für Sie passenden Kompetenzatlas

Meinungen der regionalen Wirtschaft

Ergebnisse einer Unternehmensbefragung

Die IHK Regensburg befragte im Mai 2008 110 Unternehmen aus ihrem Bezirk zu ihren Erfahrungen mit Kompetenzmanagement. Die nachfolgenden Grafiken zeigen, dass knapp drei Viertel der Unternehmen, die sich an der Befragung beteiligten Mitarbeiterkompetenzen erfassen. Allerdings finden diese Kompetenzerhebungen nur bei der Hälfte der Unternehmen mehr oder weniger regelmäßig statt.



In der Praxis kommen klassische Instrumente zum Einsatz

Zum Abgleich benötigter und bei den Mitarbeitern vorhandener Kompetenzen werden überwiegend Stellenbeschreibungen und unterschiedliche Arten von Mitarbeitergesprächen eingesetzt. Kompetenzdefizite werden hauptsächlich durch das „Anlernen“ am Arbeitsplatz, klassische Schulungen oder selbstorganisiertes Lernen der Arbeitnehmer geschlossen.

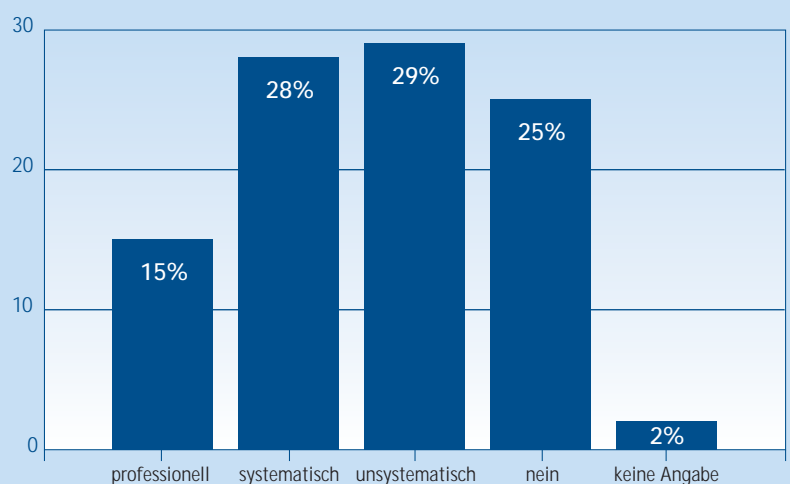
Kompetenzmanagement liegt im Trend

Auch wenn sich der Umgang mit Kompetenzen bei den Unternehmen aktuell stark verändert und Mitarbeiterkompetenzen genauer erfasst und gezielt weiterentwickelt werden - das Bewusstsein für die Bedeutung und die Möglichkeiten des Kompetenzmanagements ist noch zu gering.

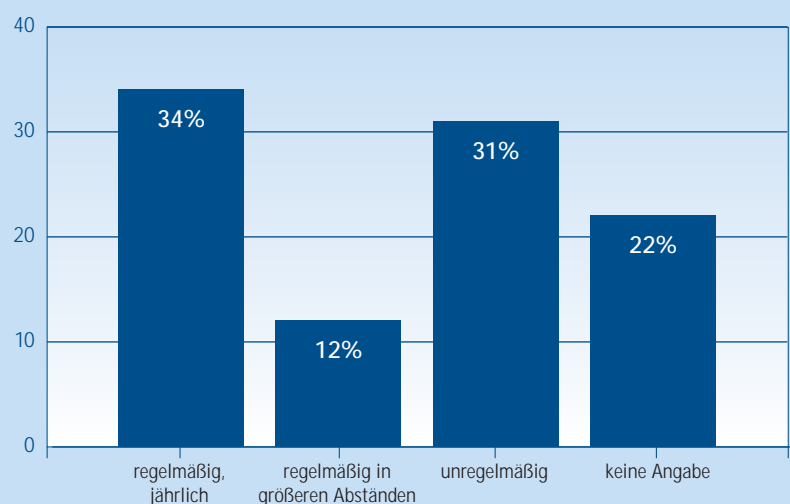
Vorreiter sichern ihre Marktposition

Unternehmen, die hier Vorreiter sind und durch ein strategisches Kompetenzmanagement sowie den systematischen Einsatz aufeinander abgestimmter Instrumente, Kompetenzen und Potenziale der Mitarbeiter besser nutzen, können ihre Stellung gegenüber Mitbewerbern entscheidend ausbauen.

Art der Kompetenzerfassung im Unternehmen



Wiederholungsintervall der Kompetenzerhebung im Unternehmen





Instrumente zum Abgleich geforderter und vorhandener Kompetenzen

Definition (Erfassung) heutiger Anforderungen	12%
Definition des für die Stelle erforderlichen Könnens	11%
Strukturierte Mitarbeitergespräche mit dem Vorgesetzten	11%
Definition des für die Stelle erforderlichen Wissens	11%
Regelmäßige Zielvereinbarungen	10%
Leistungsbeurteilung	10%
Definition zukünftiger Anforderungen	9%
Regelmäßige Entwicklungsgespräche	8%
Auditverfahren	5%
Qualifikationsdatenbank	4%
Interviews durch die Personalabteilung	4%
360°-Feedback	3%
Assessment Center	2%



Maßnahmen zur Beseitigung von Kompetenzdefiziten

Einweisung am Arbeitsplatz, Anlernen	17%
Schulungen, Fortbildungen	17%
Selbstorganisiertes Lernen am Arbeitsplatz	12%
Team-, Gruppengespräche	11%
Coaching, Patenschaften, Mentoring	9%
Moderierter, systematischer Austausch von Erfahrungen	8%
Rekrutierung von Kompetenzträgern	7%
Selbstorganisiertes Lernen in der Freizeit	7%
Projektlernen	5%
Blended learning, Einrichtung von Wissensportalen	4%





D. Vorsprung am Arbeitsmarkt: So gewinnen (Sie) Ihre Mitarbeiter

Marktprinzipien gelten auch im Personalbereich

Wenn der Erfolg von Unternehmen zunehmend von den Mitarbeitern abhängt wird nicht nur der Umgang mit den Mitarbeitern und deren Kompetenzen im Unternehmen immer wichtiger. Das Personalmanagement muss sich auch mit den Gesetzen von Märkten und der Steigerung der Attraktivität des eigenen Unternehmens als Arbeitgeber beschäftigen. Marketingprinzipien werden daher auch im Personalmanagement angewandt und Personalmarketing erhält einen zentralen Stellenwert.

Personalmarketing braucht Zielgruppenorientierung

Nachhaltiges und langfristig erfolgreiches Personalmarketing orientiert sich an den Bedürfnissen der gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiter. Dazu muss das Unternehmen seine Zielgruppen natürlich möglichst gut kennen. Im Rahmen des Personalmarketings bedeutet Marktfor-

schung nicht nur Arbeitsmarktdaten zu verfolgen, sondern es erfordert den Dialog mit den Mitarbeitern. Informationen können informell und in Mitarbeitergesprächen abgefragt werden. Der Aufwand einer systematischen Mitarbeiterbefragung zahlt sich allerdings schnell aus, denn es ist unerlässlich zu erfahren, welche Dinge den Mitarbeitern wichtig sind und wodurch sie motiviert werden.

Externes und Internes Personalmarketing sind gefragt

Externes Personalmarketing bedeutet Personalbeschaffung und reicht von der Anzeigenschaltung über die Internetrekrutierung bis hin zu Messebesuchen. Die Personalbeschaffungswege hängen von der Zielgruppe, den potenziellen Mitarbeitern, ab und müssen sich gleichzeitig am verfügbaren Budget orientieren. Das interne Personalmarketing richtet den Blick auf die Mitarbeiter im Unternehmen. Es hat die Aufgabe im Betrieb tätige Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden.

Hand in Hand mit dem Personalmanagement Nachhaltigkeit schaffen

Personalmarketing hat nicht nur das Ziel Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden. Auch Motivation zur Leistung, die Absicherung der Mitarbeiterzufriedenheit sowie die Senkung der Fluktuationsrate und der Beschaffungskosten gehören zur Zielsetzung. 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. So ist es zum Beispiel nicht möglich, die bei der Rekrutierung versprochenen Entwicklungsmöglichkeiten ohne ein entsprechendes Personalentwicklungskonzept bieten zu können. Leere Versprechungen führen unweigerlich zu einem Vertrauensverlust und haben entsprechend negative Auswirkungen auf das Image als Arbeitgeber.



Personalmarketing in Krisenzeiten

Vor dem Hintergrund der aktuellen Wirtschaftskrise erscheint die Gewinnung von qualifizierten Mitarbeitern weniger problematisch. Doch auch in Krisenzeiten müssen sich Unternehmen Gedanken machen, wie sie gute Mitarbeiter für sich gewinnen und an das Unternehmen binden. Mit Blick auf die demografische Herausforderung und die hohen Transaktionskosten bei der Einstellung und Einarbeitung neuer Mitarbeiter ist Personalmarketing zu jeder Zeit wichtig. Dazu kommt, dass ein positives Arbeitgeberimage nicht von heute auf morgen aufgebaut werden kann und kontinuierlich gepflegt werden muss.

Neue Personalmarketingkanäle gewinnen an Bedeutung

Unternehmen nutzen inzwischen die Kanäle des Web 2.0 für die Personalwerbung 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 den Bauch der potentiellen Mitarbeiter anzusprechen und mit Gefühl zu werben. Hierfür muss sich das Unternehmen seiner Stärken bewusst sein und diese in ansprechende Bilder umsetzen. Wie auch in Produktkampagnen sollte eine überzeugende Kommunikation auf die Zielgruppe ausgerichtet sein und deren Emotionen ansprechen.

Attraktivität als Arbeitgeber wirkt positiv auf Kunden

Wer als Arbeitgeber attraktiv ist, ist häufig auch für Kunden erste Wahl. Eine strategisch entwickelte Arbeitgebermarke wirkt sich direkt auf den Absatz des Unternehmens aus. Daher ist neben den klassischen Personalmarketingmaßnahmen Employer Branding das Instrument für die Positionierung als attraktiver Arbeitgeber. Häufig wird jedoch auch Employer Branding noch mit Recruiting gleichgesetzt. Employer Branding bedeutet aber weit mehr und positioniert ein Unternehmen nach innen wie nach außen als Arbeitgebermarke.

Markenmanagement heißt im Personalbereich Employer Branding

Die erforderliche Strategie baut auf der Unternehmensmarke und der grundlegenden Strategie des Unternehmens auf und führt zu einer nachhaltigen Weiter-

entwicklung des Arbeitgeberimages durch eine greifbare Verbesserung der Qualität des Arbeitgebers. Employer Branding schafft ein unverwechselbares Erscheinungsbild des Unternehmens und steigert so die Effizienz im operativen Recruitingprozess, beschleunigt ihn und senkt den Personalbeschaffungsaufwand.

Authentizität ist Trumpf!

Bei der Schaffung und Ausgestaltung einer Arbeitgebermarke geht es um eine Idee, eine Philosophie oder eben auch um die Unternehmenskultur. Denn wiederum gilt: Nur wenn die kommunizierten Inhalte keine leeren Versprechen bleiben, sondern im Unternehmen gelebt werden, wird der Auftritt als Arbeitgeber ein Erfolg. Attraktive Arbeitgeber wiederum haben Erfolg am Markt. Denn gut qualifizierte Mitarbeiter, die mit Engagement ihre Aufgaben ausfüllen und hinter ihrem Unternehmen stehen, schaffen Wettbewerbsvorteile. So gewinnt das Unternehmen - mit den Mitarbeitern!

→ Erfolgsfaktoren

Drei Erfolgsfaktoren für die Positionierung der Arbeitgebermarke:

- Die enge Zusammenarbeit von Personal- und Marketingverantwortlichen sowie der 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 dahinter stehenden Inhalte gilt es eine langfristige Bindung herzustellen.

E. Eine Frage der Kultur...

Ebenen der Kultur nach Schein

Artefakte

Sichtbare Strukturen und Prozesse im Unternehmen
(leicht zu beobachten, aber schwer zu entschlüsseln)

Bekundete Werte

Strategien, Ziele, Philosophie
(bekundete Rechtfertigung)

Grundprämissen

Unbewusste, selbstverständliche Anschauungen, Wahrnehmungen, Gedanken,
Gefühle (Ausgangspunkt für Werte und Handlungen)

text einer Unternehmung sind damit die Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter im Unternehmen prägen und ihr unternehmenszielbezogenes Handeln leiten, gemeint. Indikatoren für die Existenz einer Unternehmenskultur sind zugleich Bestandteile dieser Kultur und reichen von der verwendeten Sprache über Rituale und Symbole, bis hin zum konkreten Umgang mit Kunden, Geschäftspartnern und Mitarbeitern.

Drei Ebenen mit unterschiedlichen Inhalten

Identifikation löst Kontrolle ab

In Hochglanzbroschüren, Ansprachen und Führungsleitbildern propagiert eine Vielzahl von Betrieben die Unternehmenskultur als wichtige Basis des Unternehmenserfolgs. Während Jahrzehnte lang die Kontrolle und Motivation durch Belohnung im Fokus der Führungskonzepte standen, wächst nun das Bewusstsein, dass die Identifikation mit dem Unternehmen und gemeinsame Grundüberzeugungen eine wichtige Rolle für die Mitarbeitermotivation spielen.

setzung mit dem Kulturkonzept führte zu einer ganzheitlichen Betrachtungsperspektive, die dem Unternehmen zuspricht durch die Norm- und Wertsetzungen der einzelnen Mitglieder zu einer Sinngemeinschaft zu werden.

Mitarbeiter werden von der Kultur geleitet

Kultur lässt sich allgemein als Wert- und Denkmuster, das durch menschliche Interaktion entstanden ist, definieren. Im Kon-

Die Unternehmenskultur wird als Muster von Werturteilen, Denkhaltungen und Verhaltensnormen, auf verschiedenen Ebenen sichtbar. Die Ebenen reichen dabei, wie in der Abbildung dargestellt, von offenkundigen Erscheinungsformen, wie Normen und Verhaltensregeln, bis hin zu tief verwurzelten Grundprämissen. Auf der Ebene der Artefakte stehen die sichtbaren Strukturen im Unternehmen. Bekundete Werte, wie die Strategie, Zielsetzung und Philosophie des Unternehmens bilden die zweite Ebene des Modells, dessen Basis die grundlegenden, unbewussten Einstellungen, Werthaltungen und Gedanken der Mitarbeiter sind.

Praxis und Wissenschaft fordern Werte

Seit den 1980er Jahren führte die übereinstimmende Meinung handlungsorientierter Berater und wissenschaftlicher Theoretiker zum heutigen Konzept der Unternehmenskultur. Organisationen werden nicht mehr als ein Ansammlung von Strukturen wahrgenommen, sondern als offenes Sozialsystem, das Wertvorstellungen und Denkhaltungen der Menschen im Unternehmen berücksichtigt. Die Auseinander-

→ Was macht Unternehmenskultur aus?

Unternehmenskultur ist ein „Muster gemeinsamer Grundprämissen, das die Gruppe bei der Bewältigung ihrer Probleme externer Anpassungen und interner Integration erlernt hat, das sich bewährt hat und somit als bindend gilt; und das daher an neue Mitglieder als rational und emotional korrekter Ansatz für den Umgang mit diesen Problemen weitergegeben wird.“

Quelle: Edgar Schein, 1995

Unternehmenskultur ist ein Entwicklungsprozess, der durch die führenden Personen im Unternehmen angestoßen und gelenkt werden muss.



→ Bedeutung und Vorteile der Unternehmenskultur

Warum sollte sich ein Unternehmen mit seiner Kultur auseinandersetzen?

Das Konzept der Unternehmenskultur optimiert die betrieblichen Kommunikations- und Arbeitsprozesse. Auf der Grundlage gemeinsamer Werte und Übereinkünfte funktioniert die Zusammenarbeit der Mitarbeiter besser. In erster Linie dient die Unternehmenskultur der Koordination, Integration und Motivation von Unternehmenseinheiten und –mitgliedern. Sie erhöht aber auch die Effizienz und Effektivität des Unternehmens.

Welche Vorteile hat eine Organisation oder eine Unternehmung durch die Existenz einer Unternehmenskultur?

Zu den positiven Wirkungen der Unternehmenskultur zählen die Orientierungs- und Koordinationsfunktionen für das Handeln der Mitarbeiter im Arbeitsalltag. Hierdurch reduziert sich der Koordinations- und Kontrollaufwand. Sind sich die Organisationsmitglieder über die Grundwerte einig, werden Kommunikations- und Abstimmungsprozesse vereinfacht. Der einzelne Mitarbeiter wird durch die gemeinsame Identität motiviert.

Welche Gefahren können von der Unternehmenskultur ausgehen?

Eine schwache Kultur kann Ängste und Unsicherheiten fördern. Durch eine starke Kultur hingegen kann es zu einer mangelnden Anpassungsfähigkeit kommen. Wenn nötige Anpassungen an die Erfordernisse des Marktes anstehen, reagieren die Mitarbeiter bei einer entsprechenden starken Unternehmenskultur auf Veränderungen eher mit Widerständen und Abwehr. Die Werte Flexibilität und Veränderungsbereitschaft müssen in der Unternehmenskultur positiv verankert sein, damit Veränderung zugelassen und Innovationen gefördert wird.

→ Defizite der Unternehmenskultur führen langfristig zu Funktionsstörungen im Unternehmen, das vor allem in Krisensituation stark von den verankerten, gemeinsamen Werten und Grundsätzen abhängt.

Kultur als Voraussetzung für Kompetenzmanagement

Inwieweit in einem Unternehmen Menschen mit ihren persönlichen Kompetenzen, Stärken und Schwächen wertgeschätzt werden, hängt sicherlich stark von der Kultur ab, die von der Unternehmensspitze geprägt und von der Ebene der Führungskräfte getragen wird. Beispiele von Unternehmen in denen Mitarbeiter als Kostenfaktor und austauschbare Ressource gesehen werden, gibt es immer wieder. Die zur Kultur gewordenen Werte behindern hier das Kompetenzmanagement und das Engagement der Mitarbeiter für Weiterentwicklung. Aber es gibt auch Gegenbeispiele: Unternehmen, deren erfolgreiche Stellung am Markt aus der Wertschätzung

der Mitarbeiter mit ihren Kompetenzen und Potenzialen entsteht. Diese Grundhaltung ermöglicht den nutzbringenden Einsatz und die strategische Weiterentwicklung von Mitarbeiterkompetenzen.

Führung als Vehikel der Unternehmenskultur

Wenn Lernen, Veränderung und Potenziale von Mitarbeitern in einem Unternehmen nicht als positive Werte verankert sind, wird nicht nur die Anpassung und Entwicklung von Kompetenzen erschwert, sondern auch der generelle Ansatz des Kompetenzmanagement im Unternehmen unwahrscheinlich. Führung als ein wertbelegtes Artefakt im Unternehmen ist das

A und O eines erfolgreichen Kompetenzmanagements. Denn nur eine Führung, die den Mitarbeitern Werten vermittelt und dadurch Sinnhaftigkeit, Orientierung, Gestaltungsspielräume sowie Verantwortungsbereiche schafft, kann den Bogen zwischen Unternehmenszielen und Mitarbeiterkompetenzen schlagen und effektiv gestalten.

F. Workshopreihe Personalmanagement 2010

IHK Regensburg bietet Hilfestellungen an

Personalmanagement und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter ist für über 90 Prozent der Unternehmen ein zentraler Erfolgsfaktor, so die aktuelle Studie der „Perspektive Mittelstand“. Arbeitsleistung, Wissen und Know-how der Mitarbeiter lassen sich umso besser nutzen, je höher die Zufriedenheit der Mitarbeiter ist, je besser es gelingt, qualifiziertes und motiviertes Personal zu gewinnen und an das Unternehmen zu binden. Wie Unternehmen diese und weitere Herausforderungen bewältigen können, vermittelte die Workshopreihe „Personalmanagement 2010“.

Hohe Resonanz und sehr gutes Feedback der Teilnehmer

Das Feedback der Teilnehmer zeigt: Die IHK Regensburg hat mit ihrer Workshopreihe „Personalmanagement 2010“ dazu beigetragen, die Personalkompetenz der Unternehmen zu stärken. Bei den zwölf Workshopveranstaltungen waren 369 Inhaber, Geschäftsführer, Personaler und Personalverantwortliche zu Gast. Die Vorträge und Inputs der verschiedenen Fachexperten wurden von den Teilnehmern ausnahmslos sehr gut bewertet. Je nach Thema war in den Veranstaltungen auch Raum für Austausch und Diskussion, Praxis-transfer und Übertragung der Inhalte auf das eigene Unternehmen gegeben.

Personalmanagement 2010 – aktuelle Handlungsfelder!

Der Workshop sensibilisierte für die Herausforderungen, die das Personalmanagement zu meistern hat und zeigte Handlungsansätze auf, die Unternehmen fit für alternde Belegschaften und den Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte machen.



Strategisches Personalmanagement– planen mittels Altersstrukturanalyse

Welcher Handlungsbedarf ergibt sich durch den demografischen Wandel für das individuelle Unternehmen? Wie geht man mit Rekrutierungs- und Fluktuationsproblemen um? Um die Unternehmen für diese Fragen zu rüsten, wurde im Workshop das Instrument der Altersstrukturanalyse vorgestellt.



→ Workshopreihe „Personalmanagement 2010“

Mitarbeiterpotenziale nutzen – Unternehmenserfolg sichern

Workshop 1: Personalmanagement 2010 – aktuelle Handlungsfelder!

Workshop 2: Strategisches Personalmanagement– planen mittels
Altersstrukturanalyse

Workshop 3: Mitarbeitermotivation in allen Phasen des Berufslebens!

Workshop 4: Wissensmanagement – Know-how darf nicht in Rente gehen!

Workshop 5: Führen mit Werten – Coachinginstrumente für Führungskräfte!

Workshop 6: Personalmarketing – So gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter!

Workshop 7: Konflikte mit schwierigen Mitarbeitern einfach lösen!

Workshop 8: Kompetenzmanagement – Mitarbeiterpotenziale erkennen,
entwickeln und nutzen!



Mitarbeitermotivation in allen Phasen des Berufslebens!

Folgenden Fragen waren beim Workshop relevant: Was macht die Motivation der Mitarbeiter beim Berufseinstieg und in späteren Phasen aus? Wie lässt sich Engagement auch auf längere Sicht aufrechterhalten und sichern? Was ist bei der Motivation von Mitarbeitern in der zweiten Berufslebenshälfte zu beachten?

Wissensmanagement – Know-how darf nicht in Rente gehen!

Wissen muss in Unternehmen zugänglich sein und optimal genutzt werden. Informationen müssen gesichert werden. Wissensträger gilt es zu identifizieren. Wie Unternehmen diese Herausforderungen meistern können war Gegenstand dieses Workshops.



Führen mit Werten - Coachinginstrumente für Führungskräfte!

Die Führungskraft als Coach? Der Workshop zeigte, wie die Potenziale der Mitarbeiter mit Hilfe von Erkenntnissen aus dem Business Coaching gezielt genutzt werden können, welche Werte die Leistungsbereitschaft im Unternehmen fördern und wie die Selbstreflexion der Mitarbeiter unterstützt werden kann.



Personalmarketing - So gewinnen Sie Ihre Mitarbeiter!

Der Workshop zeigte, wie die Rolle als attraktiver Arbeitgeber durch aktives und attraktives Personalmarketing gefestigt werden kann, welche Faktoren eines Unternehmens für Bewerber am attraktivsten sind und wie eine Kampagne aufgebaut



sein sollte, damit sie neben Informationen auch Emotionen vermittelt.

Konflikte mit schwierigen Mitarbeitern einfach lösen!

Leistungsdefizite von Mitarbeitern oder Konflikte gehören allzu oft zum Arbeitsalltag. Im Workshop erfuhren die Teilnehmer, wie Konflikte im Unternehmen entstehen und wie sie schwierige Situationen mit Mitarbeitern rechtzeitig erkennen und durch lösungsorientiertes Handeln vermeiden.

Kompetenzmanagement – Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und nutzen!

Kompetenzmanagement bedeutet das Vermögen, das Know-how und die Potenziale der Mitarbeiter zu steuern und zu lenken. Der Workshop zeigt, in Unternehmen vorhandene Kompetenzen transparent und sichtbar gemacht werden können. Für jede Phase des Kompetenzmanagements wurden Erfolgsfaktoren erarbeitet.



G. Personalmanagement Award: Von den Besten lernen

G.1 Der Award der IHK Regensburg

Um die Entwicklung tragfähiger Konzepte in den Betrieben anzuregen, hatte die IHK Regensburg erstmalig einen Personalmanagement Award ausgeschrieben. Dieser Preis wird nun regelmäßig für Personalmanagementkonzepte und eine Professionalisierung der Personalarbeit in Unternehmen vergeben.

Bewerben konnten sich alle Unternehmen, die in einem ausgewählten Bereich des Personalmanagements ein Konzept für den eigenen Betrieb erarbeitet haben. Die IHK Regensburg nahm sowohl aktuelle sowie in Planung befindliche Personalkonzepte entgegen. Folgende Felder des Personalmanagements konnten Gegenstand eines eingereichten Konzeptes sein:

- Strategisches Personalmanagement
- Mitarbeitermotivation
- Wissensmanagement
- Führungsinstrumente
- Personalmarketing
- Kompetenzmanagement

Die IHK Regensburg vergab am 16. März 2009 den Personalmanagement Award und ehrte die fünf bestplatzierten Unternehmen. Einleitend hielt Konrad Stadler, der zusammen mit dem Benediktiner Mönch Anselm Bilgri das Buch „Finde das rechte Maß“ veröffentlicht hat, den Festvortrag. Insgesamt standen beim Personalmanagement Award 2009 die Konzepte vierzehn namhafter Unternehmen der Region auf dem Prüfstand.

Im Finale überzeugte die Firma Bachner Elektro GmbH & Co. KG aus Mainburg vor den Firmen zeitconcept GmbH Personaldienstleistungen aus Regensburg und der Firma Dessign Werbeagentur aus Röckersbühl die Jury. Es gab nur drei Plätze zu vergeben und das Rennen war knapp, so dass die ebenfalls sehr guten Konzepte des Unternehmens Pilkington und des Mittelbayerischen Verlags zwar leer ausgingen, aber die Juroren sie dennoch sehr lobten. Neben den Auszeichnungen vergab die IHK Regensburg Weiterbildungsgutscheine der IHK-Akademie im Gesamtwert von über 4.000 Euro.

Im Fokus der Bewertungen standen unter anderem die Kriterien: Unternehmens- und Mitarbeiternutzen, Umsetzbarkeit im betrieblichen Alltag und Professionalisierungsgewinn. Aber auch das Zukunftspotenzial und der Innovationsgehalt sowie Verknüpfung des jeweiligen Konzeptes mit der Unternehmens- und Führungskultur wurden von den Juroren berücksichtigt. Die Jury, bestehend aus dem Personalexperten Prof. Volker Heyse, Personalleiter der Firma emz-Hanauer Werner Schwarz, Prof. Karl Heinz Huber von der Hochschule Regensburg, Dr. Jürgen Helmes Hauptgeschäftsführer und Jasmin Balzereit von der IHK Regensburg, bewertete neben den zahlreichen Fakten auch den Gesamteindruck des Konzeptes sowie dessen Abstimmung mit der Unternehmensstrategie.

Dabei hatte die Firma Bachner Elektro insbesondere mit ihren Programmen zur Nachwuchs- und Fachkräftesicherung einen Vorsprung. So erlaubt die Zusammenarbeit mit Hochschulen und eine hohe interne Aus- und Weiterbildungsquote erlaubt so eine stringente Sicherung von Fachkräften. Die gelungene Abstimmung

von Tradition und Fortschritt ermöglicht eine individuelle Behandlung der Mitarbeiter.

Der 2009 erstmalig ausgeschriebene Award bietet Unternehmen regelmäßig die Möglichkeit, ihre Personalmanagementkonzepte zu präsentieren und soll die Entwicklung tragfähiger Konzepte in den Betrieben weiter anregen. IHK-Hauptgeschäftsführer Dr. Jürgen Helmes sagt dazu:

„Mitarbeiter werden immer mehr zum Wettbewerbsfaktor Nummer eins. Der Award zeigt unsere Anerkennung für herausragende Konzepte beim Personalmanagement, die es den Unternehmen ermöglichen, die Kompetenzen und Potenziale ihrer Mitarbeiter gezielt zu erhalten, zu nutzen und auszubauen.“





➔ Konrad Stadler vermittelt Denkanstöße

Personalführung ist eine Frage der Kultur, der Auffassung von der Welt, der Geisteshaltung. Wenn beim IHK-Personalmanagement Award nicht nur harte Fakten, sondern auch konsequente Werteorientierung bewertet werden, dann geht es um Unternehmenskultur. Es geht um den Code des Miteinanders, auf den sich Führung und Mitarbeiter verständigt haben. Konrad Stadlers Festvortrag bei der Verleihung des Personalmanagement Awards eröffnete spannende Perspektiven: „Unternehmenskultur: Die Kunst zu führen. Umdenken durch eine Rückbesinnung auf das abendländische Wertedenken“.

Der ehemalige Prior im Kloster Andechs, Anselm Bilgir, hat gemeinsam mit Konrad Stadler das Werk „Finde das rechte Maß. Benediktinische Regeln für Arbeit und Leben“ verfasst. Das Credo der Autoren: Die Kunst der Unternehmensführung besteht darin, den Menschen als Ausgangspunkt und Zentrum aller betrieblichen Leistungen anzuerkennen und Bedingungen zu schaffen, die persönliche Entfaltung, Kreativität und Produktivität ermöglichen. Faktoren wie Identität, Zusammenhalt und Sinnverständnis gewinnen mehr und mehr an Bedeutung. Ein Denkanstoß, vor allem in Zeiten der internationalen Finanzmarktkrise.

Unternehmensführung erfordert wirkliche Führung, da Werte nicht von außen in ein Unternehmen herangetragen werden können. Konrad Stadler machte deutlich, dass diese aus dem Betrieb heraus entwickelt und gelebt werden müssen. Doch wie kann eine Unternehmenskultur aussehen, die dem Menschen als Erbringer von Leistung gerecht wird? Wie begleiten Mitarbeiter Veränderungsprozesse aktiv? Konrad Stadler gab zu diesen Fragen interessante Denkanstöße. Dabei schöpft der Experte aus dem abendländischen Wertedenken. Als Erfolgsfaktoren nennt er genaues Aufeinander-Hören, die Reflexion des eigenen Tuns und eine Kultur des aufmerksamen Vertrauens.



Impressionen zum Personalmanagement Award
und der Preisverleihung am 16. März 2009



Dr. Jürgen Helmes mit Unternehmen Bachner

Gerade in Krisenzeiten ist es wichtig dem Personalmanagement einen hohen Stellenwert einzuräumen. Die Bewerber um den Personalmanagement Award zeigen, dass Konzepte nur greifen, wenn sie langfristig und nachhaltig angelegt sind und nicht als kurzfristiges Projekt gesehen werden. Damit Mitarbeiter der Personalpolitik Vertrauen entgegenbringen, benötigt diese Kontinuität. Gerade in Krisenzeiten sind Vertrauen und Stabilität besonders wichtig.

Prof. Dr. Volker Heyse



Unternehmen Pflinkton mit Dr. Jürgen Helmes

Personalpolitische Herausforderungen werden immer komplexer. Unternehmen benötigen ein strategisches Personalmanagement um diesen Herausforderungen gerecht zu werden und sie systemtisch zu meistern, in ihnen Chancen zu sehen und sie in Wettbewerbsvorteile zu verwandeln. Die Bewerber des Personalmanagement Awards 2009 zeigten auf vielfältige Weise wie hoch der Nutzen einer professionellen Personalarbeit in der Praxis ist.

Prof. Dr. Karl Heinz Huber



Juroren mit Unternehmen design



Unternehmen zeitconcept mit Juroren

Jeder Betrieb ist anders und daher können Personalmanagementkonzepte nicht von der Stange kommen. Unternehmen müssen ihre Situation analysieren und mit der Strategie spiegeln, damit sie zu individuellen Lösungsansätzen kommen. Passgenaue Konzepte, wie die der Gewinner des Personalmanagement Awards 2009, greifen die Unternehmenskultur auf und haben dann auch eine hohe Akzeptanz bei den Mitarbeitern.

Werner Schwarz



Mittelbayerischer Verlag mit Dr. Jürgen Helmes



Die bestplätzierten Unternehmen



G.2 Gelebte Mitarbeiterorientierung: So bleibt die **Bachner Elektro GmbH & Co. KG** auch in Zukunft wettbewerbsfähig

Familientradition schafft Werte

Die Bachner Unternehmensgruppe ist ein von Hans und Sabine Bachner in der vierten Generation geführtes Familienunternehmen. Die Firmengruppe bietet Komplettlösungen bei der Energietechnik, IT-Kommunikationstechnik, Automatisierungstechnik sowie bei den erneuerbaren Energien. Das Unternehmen erwirtschaftet an acht Standorten in Deutschland und Österreich mit insgesamt 330 Mitarbeitern einen Umsatz von 71 Millionen Euro.

Strategie gegen den Fachkräftemangel

Die Firma Bachner spürt den Mangel an Fach- und gut ausgebildeten Führungskräften bereits deutlich, da die rückläufige demografische Entwicklung und das kontinuierliche Wachstum der Unternehmensgruppe konträr verlaufen. Bei Bachner ist es eine Frage der Philosophie, ausschließlich gut ausgebildete Fachkräfte zu beschäftigen, um dem Kunden höchste Qualität zu gewährleisten. Vor diesem Hintergrund setzt das strategische Personalmanagement der Firma einen Schwerpunkt auf die Gewinnung junger Auszubildender und deren fachlicher Qualifikation. Mit vielfältigen Maßnahmen bindet das Unternehmen den Fach- und Führungskräftenachwuchs an das Unternehmen.

Personalmarketing lebt von der Zielgruppenorientierung

Die Strategie setzt bereits vor dem eigentlichen Ausbildungsbeginn im Unternehmen an. Imagepflege in Form von Presseartikeln, Schulkontakten, Teilnahmen an Berufsinformessen, Kinowerbung und eine hohe Anzahl von Schulpraktika legen den Grundstein der Personalpolitik. Eine sehr hohe Ausbildungsquote von durchschnittlich 15 Prozent gewährleistet den Nachwuchs an ausgebildeten Fachkräften im Unternehmen.

Ausbildung mit Konzept

Die jungen Auszubildenden werden mit einem firmeninternen Ausbildungskonzept während der gesamten Ausbildungszeit begleitet. Die Hauptmerkmale dieses individuell entwickelten Konzeptes sind ein durch alle Abteilungen führendes Rotationssystem, ein betriebsinterner Elternabend, interne theoretische und praktische Zusatzausbildungen, Schulung der sozialen Kompetenz, hauseigene Prüfungsvorbereitung und ein jährlicher „Info-Azubi-Tag“ mit allen Auszubildenden in Mainburg.

Weiterbildung - für Unternehmen und Mitarbeiter!

In der Regel bekommen alle Lehrlinge nach der Ausbildungszeit einen Arbeitsvertrag angeboten und werden als Gesellen im Unternehmen übernommen. Die Bachner Unternehmensgruppe hat sich weiterhin in ihrem strategischen Personalmanagement der langfristigen Bindung der qualifizier-

ten Mitarbeiter an das Unternehmen verschrieben. Ein wichtiger Faktor dabei ist, den Mitarbeiter durch Weiterbildungsmöglichkeiten wettbewerbsfähig zu halten.

Mitarbeiterloyalität als Erfolgsgeheimnis

Freiwillige Leistungen für die Mitarbeiter, wie Zuschüsse zu Kindergartenkosten und Fitnessstudiobeiträgen, betriebliche Altersvorsorge und ein Lebensarbeitszeitkonto, tragen zur Mitarbeitermotivation und -bindung bei. Die regelmäßig erscheinende Kunden- und Mitarbeiterzeitschrift „Bachner News“ fördert die Kommunikation und Information im Unternehmen. Pensionierte und Mitarbeiter in Weiterbildung bekommen die Mitarbeiterzeitschrift zugeschickt, um den Kontakt zum Unternehmen zu halten.

Aufstiegschancen schaffen Motivation

In der Karriereentwicklung und -förderung ist das System in der Bachner Unternehmensgruppe für alle Mitarbeiter von unten nach oben durchlässig. Die Arbeitnehmer werden gezielt aufgrund ihrer Fähigkeiten und des Engagements gefördert. Die Mehrzahl der Führungskräfte stammt aus den eigenen Reihen. Die Karriere vom Lehrling zum Bereichsleiter ist bei Bachner kein Einzelfall. Ein Beweis für das Ausbildungskonzept und die Bindung der qualifizierten Arbeitnehmer ist die Vielzahl der langjährigen Mitarbeiter in der Unternehmensgruppe. Der permanente Verbesserungsprozess im Personalmanagement ist stets am Mitarbeiter orientiert, um als Unternehmen auch in der Zukunft wettbewerbsfähig zu bleiben.

G.3 Qualifizierung von Mitarbeitern und Bewerbern als Beispiel einer „Vorwärtsstrategie“ trotz Wirtschaftskrise steht bei **zeitconcept** Weiterbildung hoch im Kurs

Den Markt und die Rahmenbedingungen im Blick

Zeitconcept ist ein Personaldienstleister, der von der Arbeitnehmerüberlassung über die Personalvermittlung bis hin zum On-Site-Management Unternehmen mit den Instrumenten des modernen Personalmanagements unterstützt. Stellensuchenden bietet die Personaldienstleistung neben guten Entwicklungschancen viele Perspektiven.

Strategie für Qualifizierung

Berufliche Weiterbildung als zentrales Element eines „lebenslangen Lernens“ ist heute wichtiger denn je. Sie muss einen beschleunigten technologischen und wirtschaftlichen Wandel bewältigen, aber auch den gesellschaftlichen Veränderungen, die insbesondere aufgrund der demografischen Entwicklung eintreten, gerecht werden. Darüber hinaus wird der Bedarf an Fachkräften in den kommenden Jahren

zunehmen, während sich die Beschäftigungsmöglichkeiten für Ungelernte oder gering qualifizierte Bewerber deutlich reduzieren. Vor diesem Hintergrund hat zeitconcept GmbH Personaldienstleistungen im Rahmen des Personalmanagements ein Konzept zur Qualifizierung von Mitarbeitern und Bewerbern auf strategischer Ebene entwickelt und operativ umgesetzt.

Marktanalyse als Voraussetzung für Qualifizierung

Der tatsächliche Weiterbildungsbedarf wird laufend durch Auswertung von Statistiken, Messebesuche, vor allem aber in zahlreichen Gesprächen mit den verschiedensten Kunden-Unternehmen ermittelt. In welchen Bereichen fehlen Fachkräfte? Welche speziellen Qualifikationen sind gefordert? Wo gibt es Lücken in Bedarf und vorhandenem Potenzial? Die Antworten auf diese und weitere Fragen münden in Weiterbildungsprofilen, die von zeitconcept erstellt werden.

Theorie und Praxis verbinden

Auf deren Basis werden anschließend in Kooperation mit verschiedenen Bildungsträgern geeignete Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt und durchgeführt. So wurden im zurückliegenden Jahr Bewerber als auch Mitarbeiter von zeitconcept beispielsweise in Raffinerie, Solar oder CNC-Technologie in Kursen mit einer Dauer zwischen sechs und neun Monaten geschult. Bei zahlreichen Maßnahmen sind mehrwöchige Praktika Teil der Weiterbildung.

Umfangreiches Konzept bringt eine Win-Win-Situation

Die Grafik zeigt das Beziehungsgeflecht, das sich bei dem Projekt ergibt. Das Konzept zur Qualifizierung von Bewerbern und Mitarbeitern hat einen besonderen Innovationsgehalt: Es ist nicht branchenüblich, in diesem großen Umfang aufwändige Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen, von denen in letzter Konsequenz neben Bewerbern und Mitarbeitern auch die Kunden-Unternehmen profitieren. Die ersten Qualifizierungsmaßnahmen wurden zwischenzeitlich erfolgreich abgeschlossen und es hat sich gezeigt, dass die Teilnehmer in mehrfacher Hinsicht profitieren konnten: Das verbesserte Wissen und Know-how bringt Bewerbern in der Regel den lang ersehnten Arbeitsvertrag, sie können ebenso wie die qualifizierten Mitarbeiter ihre wirtschaftliche Position verbessern und oftmals beinhaltet die hochwertige Qualifizierung auch eine neue Zukunftsperspektive. Die Kunden von zeitconcept wiederum können auf gut ausgebildete Fachkräfte zurückgreifen!





G.4 Sei ein Jäger! Wie die Werbeagentur **design** ihr Markenleitbild im Personalmanagement umsetzt

Bei **design**, der größten Werbeagentur der Oberpfalz, steht das Personalmanagement unter demselben Motto wie der Gesamtauftritt des Unternehmens: „Die Jäger von Röckersbühl.“

Die Hintergründe des Jäger-Leitbilds erklärt Inhaber Martin Dess so: „Menschen waren schon immer auf der Jagd. Nach Nahrung, nach Land, nach Liebe. Wir haben uns bei **design** der Jagd nach den besten Ideen verschrieben und daraus unsere Marke entwickelt.“ Auf der Basis waidmännischer Analogien und mit kraftvollen Bildern aus der Röckersbühler Heimat hat **design** eine Markengeschichte entwickelt, die alle Bereiche des Unternehmens erfasst.

Der Jäger als Leitbild

Dieses Jägerleitbild schlägt sich in verschiedensten Maßnahmen des Personalmanagements nieder, das von Stefanie Engelmann betreut wird. Alle Bewerber erhalten eine Broschüre mit dem Titel „Land in Sicht“, in der vom Werberdasein auf dem Land geschwärmt, aber auch ein sehr realistisches Bild der Leistungskultur bei **design** gezeichnet wird.

Personalmarketing, das begeistert!

Daneben dient ein Kinospot mit dem Titel „Die Jäger von Röckersbühl“ zur Personalakquise. Anzeigen in verschiedenen Magazinen und Zeitungen runden das Konzept ab, das deutschlandweit Erfolg hat. **design** lockt hochklassige Mitarbeiter, inzwischen sogar aus Hamburg und Berlin,

nach Röckersbühl. Die Bewerber sind um das Zehnfache gegenüber den letzten Jahren gestiegen.

Kampagne von Azubis für Azubis

Neben diesen Werbemaßnahmen zur Rekrutierung von Mitarbeitern bietet die Agentur auch Schnuppertage für Schüler an. Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang die Kampagne „**design** sucht den Superazubi“, eine Initiative, die ganz allein von den derzeitigen Azubis der Agentur entwickelt wurde, die damit ihre Nachfolger suchen.

Azubis werden aktiv eingebunden

Für Auszubildende gibt es mit „**design** growing“ ein umfassendes Programm, das Azubis von Anfang an eng mit dem Unternehmen verknüpft und sie in alle Arbeitsprozesse einführt.

„Learning by doing“ hat, kombiniert mit der richtigen Anleitung bei **design**, einen hohen Stellenwert. Jeder Azubi bekommt daher einen „alten Hasen“ aus der Agentur zur Seite gestellt und wird eingehend betreut. Im Laufe der dreijährigen Ausbildung rotieren die Jungwerber durch alle Abteilungen des Unternehmens. Dabei wird jeder Ausbildung ergänzend zum Lehrplan ein maßgeschneidertes Entwicklungskonzept zugrunde gelegt, das auch die aktive Einbindung ins tägliche Kreativgeschehen umfasst. Die Frischlinge dürfen eigene Ideen einbringen und lernen so sehr schnell dazu.



Kultur der Ideenverwirklichung

Die Möglichkeit zur Verwirklichung großer Ideen, die Kultur der Ideenverwirklichung bei **design**, ist es, die auch Führungskräfte begeistert. Die Agentur bietet optimale Strukturen für kreative Arbeit: kurze Entscheidungswege, flache Hierarchien und ein starkes Miteinander. Daneben stehen ein gutes Gratifikationssystem, Gesundheitsangebote wie Yoga oder Wandern und nicht zuletzt ein Inhaber, der dem Unternehmen seinen Stempel aufdrückt. Die Mitarbeiter sagen über Martin Dess „ein starker Kopf, der alle mitreißt, dabei aber auch Impulse annehmen kann“. Getragen von der Marke unterstützt das Personalmanagement die Mitarbeiter in allen Situationen des Arbeitsalltags und schafft so neben Inspiration und Identifikation auch Zufriedenheit.



G.5 Betriebliche Gesundheitsförderung Pilkington zeigt: eine Investition, die sich lohnt!

Gesunde Mitarbeiter sichern eine gesunde Unternehmenszukunft

Bei der Pilkington Deutschland AG war der demografische Wandel und die damit zunehmende Altersstruktur im Unternehmen ausschlaggebend für die Implementierung eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagements als fester Bestandteil der Unternehmenspolitik. Ziel des Gesundheitsprojektes „Pilkington aktiv“ ist die Gesundheit der Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern und so zur Sicherung des Unternehmenserfolges beizutragen.

Prävention ist besser als Reaktion

Das ganzheitliche, langfristig angelegte Konzept fördert das Verhalten der Mitarbeiter und beeinflusst die Verhältnisse der Arbeitsbedingungen. Maßnahmen zur Verhaltensprävention beinhalten Initiierung und Stabilisierung von gesundheitsförderndem Verhalten. Das Aktionsprogramm reicht dabei von der Aufklärung über die Veränderung von gesundheitsschädigendem Verhalten bis hin zu dessen Vermeidung. Die Verhaltensprävention soll dabei bestmögliche Voraussetzungen für Gesundheit schaffen, nicht nur am Arbeitsplatz, sondern bei allen Lebens- und Umweltverhältnissen.

Den Bedarf herausarbeiten

Geplant, gesteuert, und koordiniert werden alle Aktivitäten der betrieblichen Gesundheitsförderung vom Arbeitskreis Gesundheit. Die Auswertung und Interpretation

des Gesundheitsberichtes, der Mitarbeiterbefragungen und eines Rückenscreening sind die Grundlage für die unterschiedlichen Maßnahmen, die sich so an dem Bedarf der Mitarbeiter und den aktuellen Erfordernissen orientieren. Der Erfolg und die Effektivität der eingeleiteten Maßnahmen werden mit Hilfe der Instrumente, die auch eine Bestimmung der Ausgangssituation ermöglichen, kontrolliert.

„Pilkington aktiv“ hat drei Bausteine

Im ersten Schritt finden eine Arbeitsplatzanalyse und eine Arbeitsplatzberatung statt. Die Aktivpausen sind täglich in den Arbeitsalltag integriert und unterstützen den Rücken der Mitarbeiter durch gezielte Übungen. Eine arbeitsplatzspezifische Rückenschule rundet das Programm ab, dessen Herzstück die im Bild zu sehenden „Aktivpausen“ sind.

Verhalten trainieren – Beschwerden reduzieren

Untermuert werden die Maßnahmen durch die beiden anderen Bausteine: eine

individuelle Betreuung der Beschäftigten am Arbeitsplatz sowie ein mehrteiliges Kursprogramm zur Rückenschule. So können nicht nur belastende Arbeitsabläufe direkt vor Ort verändert werden. Auch das gesundheitsbewusste Verhalten wird trainiert. Die Mitarbeiter bei Pilkington sind mit dieser Art der Gesundheitsförderung nicht nur sehr zufrieden, sondern bestätigen auch, dass sich in der Hälfte der Fälle Beschwerden deutlich verbessert haben.

Erfolgsfaktoren des Programms

Die regelmäßige Entlastung durch die tägliche Durchführung der Übungen ist ein Schlüssel zum Erfolg von „Pilkigton aktiv“. Daneben sichert die individuelle Betreuung und Begleitung der Mitarbeiter die tatsächliche Umstellung des Verhaltens, fördert aber auch die Eigenverantwortung. Ganz grundlegend ist es wichtig, dass sich die Maßnahmen am Bedarf orientieren und gut geplant werden. Der Arbeitskreis Gesundheit, der auch die enge Zusammenarbeit mit der Geschäftsleitung, dem Betriebsrat, dem Betriebsarzt und den Kräften der Arbeitssicherheit gewährleistet, ist für diese Planungen ein wichtiges Gremium.

Aktivpause

Zehn Minuten vor der regulären Pause oder nach etwa der Hälfte der Arbeitszeit kommen alle Mitarbeiter zusammen und führen unter Anleitung – zunächst noch von der externen Physiotherapeutin und Ergonomieberaterin, Susanne Weber, später durch den jeweiligen Vorgesetzten, Entlastungsübungen durch. Sie sollen den Muskel- und Skelettapparat entlasten und die Beweglichkeit der Wirbelsäule verbessern.





G.6 Systematischen Gewinnung und Einarbeitung von Mitarbeitern und Führungskräften im Verlagsmanagement der **Mittelbayerischen Zeitung**

Fachkräftemangel fordert systematische Konzepte

Die deutsche Wirtschaft steht aktuell und in den kommenden Jahren vor einer großen personalpolitischen Herausforderung: dem zunehmenden Mangel an Personal und vor allem an Fachkräften. Denn trotz deutlicher Zunahme der Automation zählt der Mensch immer noch zum wichtigsten „Produktionsfaktor“. Gerade im Mittelstand sind in Zukunft personalpolitische Konzepte eine unabdingbare Voraussetzung und die rechtzeitige Identifikation des Personalbedarfs ist eine Kernaufgabe. Der Mittelbayerische Verlag stellt sich diesen Herausforderungen durch ein neues Personalgewinnungs- und Einarbeitungskonzept.

Gesamtkonzept für Führungskräfte

Der Mittelbayerische Verlag hat ein Personalrecruiting-Verfahren entwickelt, das vier völlig unterschiedliche Phasen zu einem einheitlichen Gesamtkonzept zusammenfügt:

- die Bedarfsanalyse,
- die Ansprache,
- die Auswahl und
- die Einarbeitung.

Für jede der Phasen stehen den Führungskräften Methoden und Werkzeuge zur Verfügung, die einen schnell Überblick ermöglichen, Handlungsbedarf identifizieren und Entscheidungshilfen liefern. Durch das systematische Konzept kann der Personalbedarf frühzeitig identifiziert werden und eine erfolgreiche Auswahl der Bewerber wird sichergestellt. Durch die optimale Einarbeitung neuer Mitarbeiter oder bestehender Mitarbeiter auf neuen Stellen wird der hierbei übliche Produktivitätsverlust minimiert.

Ein gut gefüllter Werkzeugkasten

Die einzelnen Werkzeuge reichen von der strukturierten Stellenbeschreibung im Rahmen der Bedarfsanalyse über eine „Resonanz-Datenbank“ und ein „Kandidatenblatt“ bis hin zum „PALM-Modell“ für die Personalauswahl. Dieses Modell basiert auf den vier erfolgskritischen Kompetenzbereichen Person, Aufgabe, Leistung und Mannschaft. Zahlreiche Instrumente und Testwerkzeuge stehen für die Phase der Personalauswahl zur Verfügung und zur Sicherstellung einer strukturierten Einarbeitungsphase kommen der „Entwicklungsmonitor“ sowie der „Mitarbeiter-Bindungsradar“ zum Einsatz. Letzterer erhebt unternehmensinterne Kennzahlen zur Abbildung der Bindungsintensität der Mitarbeiter in den verschiedenen Abteilungen, die analysiert werden und die Grundlage für Handlungsansätze bilden.

Personalauswahl muss zur Marktstrategie passen!

Im Ganzen liefert das neue Konzept dem Verlag ein schlagkräftiges und praxisorientiertes Instrument, um die Personalsuche, -auswahl und Einarbeitung wesentlich erfolgswirksamer und ökonomischer hinsichtlich der Marktstrategie des Unternehmens auszurichten. Ganz wesentlich ist das neue Verfahren aber auch abhängig von der Akzeptanz der Bereichsleiter und Führungskräfte. Hier ist in erster Linie der Nutzwert im Vergleich zum einzusetzenden Aufwand und den Kosten zu kommunizieren. Außerdem besitzt der Betriebsrat umfangreiche Beteiligungs- und Mitwirkungsrechte, die entsprechend beachtet werden müssen.

Ständiger Verbesserungsprozess sichert den Erfolg

Wichtig ist, dass regelmäßig die Feedbacks aller internen Anspruchsgruppen, von der Geschäftsführung über die Bereichsleiter, Führungskräfte und den Betriebsrat bis hin zu den Mitarbeitern und selbst der externen Bewerber einfließen. Gegebenenfalls sind daraus abzuleitende Modifikationen vorzunehmen, Auswahl- und Beurteilungsverfahren zu ersetzen, zu verändern oder neu aufzunehmen. Im Ergebnis entstand ein „lebendiges Werkzeug“ mit einem stetig laufenden Optimierungs- und Entwicklungsprozess.

Personalpolitik ist erfolgsentscheidend

Mit Blick auf die Einordnung und Bewertung der Personalwirtschaft im Verlag bietet das neue Konzept aber auch die Basis für eine Weiterentwicklung der Personalpolitik im Unternehmen. Der Geschäftsführung, allen Führungskräften, dem Betriebsrat und den Mitarbeitern wird im Laufe der Anwendung des neuen Verfahrens die neue Rolle personalpolitischer Fragestellungen im Unternehmen deutlich. Damit bietet sich jetzt für den Verlag die Chance, die Personalpolitik nach modernen wissenschaftlichen Maßstäben in der Unternehmensstrategie neu zu positionieren und als strategischen Wettbewerbsfaktor für die Zukunft zu verankern.

Denn fest steht: Der Human-Ressourcen-Ansatz und das Human Resource Management werden Schwerpunkte in der künftigen strategischen Ausrichtung der Unternehmenspolitik des Mittelbayerischen Verlags.

H. Unternehmenscheck

1. Strategieorientierung:

		ja	teilweise	im Ansatz	nein
1.	Gibt es in Ihrem Unternehmen eine klar definierte Unternehmensstrategie?				
2.	Werden die Führungskräfte bei der Strategieentwicklung eingebunden?				
3.	Sind Ihren Mitarbeitern die Grundzüge der Unternehmensstrategie bekannt?				
4.	Werden aus der Strategie konkret Unternehmensziele abgeleitet?				
5.	Gibt es Maßnahmen zur Übertragung der Strategie auf die operative Geschäftsebene?				

2. Kulturorientierung:

		ja	teilweise	im Ansatz	nein
1.	Setzt sich Ihr Unternehmen mit dem Thema Unternehmenskultur auseinander?				
2.	Wird in Ihrem Unternehmen ein kooperativer Führungsstil gepflegt?				
3.	Herrscht in ihrem Unternehmen ein Klima des gegenseitigen Vertrauens?				
4.	Werden die Mitarbeiter zeitnah und umfassend über alle wesentlichen Veränderungen und Entwicklungen informiert?				
5.	Wird in Ihrem Unternehmen die gegenseitige kollegiale Unterstützung gepflegt und gefördert?				

3. Demografieorientierung:

		ja	teilweise	im Ansatz	nein
1.	Kennen Sie die zukünftige Entwicklung der Altersstruktur Ihrer Mitarbeiter bzw. haben Sie eine Altersstrukturanalyse durchgeführt?				
2.	Haben sich Ihre Führungskräfte mit dem Thema „Alter und alternde Belegschaften“ auseinandergesetzt?				
3.	Wurden bereits Maßnahmen zur Bewältigung der Herausforderungen und eventuell auftretender Probleme ergriffen?				
4.	Werden in Ihrem Unternehmen gezielt altersgemischte Teams gebildet um den Dialog sowie Know-how-Transfer zwischen den Generationen zu fördern?				
5.	Wird der Know-how-Transfer zwischen den Generationen auf allen Unternehmensebenen gefördert?				



4. Mitarbeiterorientierung:

		ja	teilweise	im Ansatz	nein
1.	Werden Mitarbeiter bei wichtigen Fragen einbezogen und an Entscheidungen beteiligt?				
2.	Sind Mitarbeitergespräche ein fester Bestandteil Ihrer Personalpolitik?				
3.	Bieten Sie Ihren Mitarbeitern Möglichkeiten Ihre persönliche Berufslaufbahnplanung zu gestalten?				
4.	Gibt es in Ihrem Unternehmen Instrumente zur Messung der Mitarbeiterzufriedenheit?				
5.	Haben Sie Maßnahmen zur Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit in der Umsetzung oder Planung?				

5. Gesundheitsorientierung:

		ja	teilweise	im Ansatz	nein
1.	Wird in Ihrem Unternehmen auf eine ergonomische Arbeitsplatz und Arbeitsaufgabengestaltung geachtet?				
2.	Bieten Sie Ihren Mitarbeitern die Möglichkeit zur Gesundheits- und Fitnessförderung?				
3.	Fördern Sie die Gesundheitskompetenz Ihrer Mitarbeiter und wirken Sie auf das individuelle Gesundheitsbewusstsein des Einzelnen ein?				
4.	Gibt es in Ihrem Unternehmen ein Hilfeangebot für Mitarbeiter mit gesundheitlichen Problemen z.B. Alkohol, Burnout...				
5.	Gibt es Maßnahmen die gewährleisten, dass Gefahren und Risiken für Ihre Mitarbeiter schnell erkannt und verringert werden können?				

6. Umsetzungsorientierung:

		ja	teilweise	im Ansatz	nein
1.	Werden in Ihrem Unternehmen durch Reflexion Defizite und Handlungsfelder erkannt?				
2.	Wird auf Vorschläge von Seiten der Mitarbeiter eingegangen?				
3.	Wird der Erfolg von Maßnahmen regelmäßig überprüft?				
4.	Wird bei der Umsetzung von Maßnahmen auf einen realistischen Zeitrahmen geachtet?				
5.	Werden die erreichten Ergebnisse und Unternehmenserfolge an die Mitarbeitern kommuniziert?				

Auswertung:

Haben Sie pro Überpunkt dreimal „ja“ oder „teilweise“ angekreuzt, sind Sie auf einem guten Weg mit ausbaufähigem Potenzial. Haben Sie pro Frage mehr als zweimal mit „im Ansatz“ oder „nein“ geantwortet, gibt es in Ihrem Unternehmen Felder mit Defiziten. Hier besteht Handlungsbedarf.

Leitfragen für die Verbesserungen 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?

Personalmanagement wird durch aktuelle Entwicklungen immer wichtiger und komplexer. Bisher wird die Rolle einer systematischen und professionellen Personalarbeit in der betrieblichen Praxis noch vielfach unterschätzt. Die Notwendigkeit für Maßnahmen ist hingegen groß. Strategisches Personalmanagement und Handlungsfelder der Personalarbeit verschaffen Unternehmen Wettbewerbsvorteile und lassen sie die Zukunft erfolgreich gestalten.

Vor diesem Hintergrund hat die IHK Regensburg das Projekt „Personalmanagement 2010“ entwickelt, das in dieser Veröffentlichung vorgestellt wird. Unser Ziel ist es die Personalkompetenz der Unternehmen in unserem Wirtschaftsraum zu stärken und Impulse und Hilfestellungen für eine Professionalisierung des Personalmanagements zu geben. Lassen Sie sich inspirieren!