



Schwerpunktthema: Personalentwicklung

Eine Kultur des Vertrauens

Der Wohlfühl-Faktor – in den beiden 4-Sterne Häusern von Maria und Harald Mintrop gilt der nicht nur den Gästen, sondern auch für die Mitarbeiter. Denn die Essener Hoteliers haben mit ihrer wertorientierten Personalpolitik eine Unternehmenskultur des Vertrauens geschaffen, in der die Chefs mit ihrem Mut zur absoluten Offenheit und Transparenz ein Vorbild sind und den Mitarbeitern Raum für Entwicklung und persönliche Entfaltung geben.

Mehr auf Seite 2

In dieser Ausgabe

50plus: Generation mit Mehrwert	2
Die Stärken stärken	3
Rechtzeitig den Nachfolger finden	8

Eine Kultur des Vertrauens



Gemeinsam mit seiner Frau Maria führt Harald Mintrop (Foto links) seit 1984 in zweiter Generation „Mintrops Land Hotel Burgaltendorf“ im Essener Stadtteil Burgaltendorf. 2002 übernahmen beide auch das „Stadt Hotel Margarethenhöhe“ in der gleichnamigen

historischen Siedlung im Essener Süden. Die Vier-Sterne-Häuser haben in der Tagungshotellandschaft einen hervorragenden Ruf – zahlreiche Auszeichnungen belegen das deutlich.

Mit gutem Vorbild voran gehen

Fragt man den Hotelier, was den Erfolg ausmacht, ist seine Antwort knapp, aber präzise: „Vertrauen“, bringt es Harald Mintrop auf den Punkt. Vor fast sieben Jahren entwickelte das Unternehmer-Ehepaar ein Mitarbeiterführungsmodell, das eine Kultur von Vertrauen, Teamgeist und Wir-Gefühl im Unternehmen etablierte: Ein Klima, in dem die Mitarbeiter, liebevoll „Burggeister“ und „Margarethchen“ genannt, sich fachlich und persönlich entfalten können und Verantwortung für sich und andere übernehmen. Wie man das schafft? Mit offener Kommunikation und gelebten Werten. Und dabei gehen beide Mintrops mit gutem Vorbild voran: „Ich kann schließlich nur etwas von meinen Mitarbeitern verlangen, was ich glaubwürdig vorlebe“, erklärt der gebürtige Offenburger. „Wenn ich von meinen Mitarbeitern erwarte, dass sie ehrlich sind, muss ich auch ehrlich mit ihnen umgehen.“ Werte wie Fairness, Vertrauen, Anständigkeit und Respekt sind für das Hotelier-Paar keine leeren Worthülsen. „Sie sind die Basis unserer Philosophie, die Tag für Tag gelebt werden, von allen im Team“, bekräftigt der Chef von knapp 90 Mitarbeitern mit Nachdruck. Dazu gehört auch, dass es in beiden Hotels keine befristeten Arbeitsverträge gibt. „Auch das ist für uns eine Frage des gegenseitigen Vertrauens“, erklärt der Wahl-Essener.

Gesprächsscouts für Mitarbeiter

Das zweite Standbein der Mintropschen Personalpolitik ist der offene Austausch auf Augenhöhe: Dafür wurden extra zwei Coaches engagiert. Sie begleiten die regelmäßig stattfindenden Gesprächsrunden, in denen die Mitarbeiter sowohl auf der gleichen als auch auf unterschiedlichen Arbeitsebenen sich selbst und andere hinterfragen, eigene Ideen einbringen und so gemeinsam Probleme und Konflikte lösen. Dass er damit seinen Mitarbeitern einiges abverlangt, weiß der 61-jährige Familienvater, schließlich fällt es nicht jedem leicht, sich so zu öffnen. „Diese Runden sind keine Zielvereinbarungsgespräche und erst recht keine Kuschelrunden“, betont Harald Mintrop, „da geht es um gezielte und lösungsorientierte Diskussionen untereinander.“ Schließlich steht bei allem immer auch die Wirtschaftlichkeit des Unternehmens im Fokus. Doch der Erfolg gibt ihnen recht: Die Mitarbeiter gehen den Weg des kollegialen „Förderns und Forderns“ aktiv mit. Das spiegelt auch die geringe Fluktuation wider, vor allem aber spüren die zufriedenen Gäste, wie engagiert jeder Mitarbeiter bei der Sache ist.

Generation mit Mehrwert

In den Personalabteilungen vieler Unternehmen findet ein Umdenken statt: Denn um ihre Wettbewerbsfähigkeit zu sichern, müssen Arbeitgeber das Potenzial älterer Arbeitnehmer besser nutzen.

Die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt zeigt deutlich, dass Unternehmen gut daran tun, ihr Fachkräftepotenzial im eigenen Hause aufzubauen: Der demografische Wandel verkleinert langsam, aber sicher den Pool an qualifizierten Fachkräften. Und rückt eine Gruppe mehr und mehr in den Fokus – die Generation 50plus.

Neues Schlagwort: Age Management

Für die Personalarbeit bedeutet dies einen Paradigmenwechsel: Statt ältere Beschäftigte in Frührente zu schicken, sind individuelle Strukturen gefragt, um die Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu verbessern. Age Management heißt das neue Schlagwort: Weiterbildungsmaßnahmen, Gesundheitsvorsorge oder alternative Arbeitszeitmodelle fördern die Arbeitsfähigkeit der Generation 50plus.

So auch bei den Berliner Wasserbetrieben: Das Unternehmen kann gar nicht anders, als auf

die älteren Mitarbeiter zu setzen – der Altersdurchschnitt der Angestellten liegt bei über 48 Jahren. Die Lösung: Ein individuelles Weiterbildungs-konzept, um das Personal umfassend zu fördern. „In regelmäßigen Mitarbeitergesprächen sehen wir uns an, welchen Bedarf an Weiterbildung der Einzelne hat“, erklärt Monika Böckler, Leiterin der Kompetenzentwicklung. Und damit sich die älteren Kollegen nicht als „Fürsorgegruppe“ wahrgenommen fühlen, gibt es beim Berliner Wasserversorger keine speziellen Kurse für sie, denn „das lebenslange Lernen gilt ja genauso für jüngere Mitarbeiter“, betont Monika Böckler. Und die profitieren in den überwiegend gemischten Kursen und Seminaren von den „alten Hasen“: Denn in Punkto Erfahrung, Wissen und Souveränität sind die Älteren deutlich überlegen, „da können die Jungen noch etwas lernen“, so Böckler.

Wertvolles Know-how erhalten

Eine Personalpolitik, die ältere Beschäftigte nicht als Problem, sondern als Gewinn betrachtet, ist für Unternehmen von unschätzbarem Wert. Denn wer diese Personengruppe in den Vorruhestand oder die Arbeitslosigkeit entlässt, verschenkt wertvolles Know-how und wichtige Kompetenzen – das größte Potenzial der Mitarbeitergruppe 50plus.





Mitarbeiterpotenziale entdecken & fördern

Die Stärken stärken

Das Geheimnis guter Manager? Für Personalexperten keine Frage: „Sie finden bei ihren Mitarbeitern zuerst heraus, was sie besonders gut können und sorgen dafür, dass sich diese Begabungen so gut wie möglich entfalten können“, hat der Wirtschaftsjournalist D. Beckstein beobachtet. Neuere Personalentwicklungsstrategien setzen genau hier an, wenn sie verstärkt die Entdeckung und Förderung der Mitarbeiterpotenziale in den Blick nehmen.

Gute Manager vertrauen ihren Mitarbeitern und helfen ihnen, ihr einzigartiges Potenzial zu entwickeln. In der betrieblichen Personalentwicklung beginnt man, diese Philosophie in die Praxis umzusetzen – und das nicht nur auf der Ebene der Führungskräfte. Unter der Bezeichnung „Managing Diversity“ werden zunehmend auch die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter auf den mittleren und unteren betrieblichen Hierarchieebenen berücksichtigt. Das Anderssein, das früher in Arbeit und Beruf eher bekämpft als gefördert wurde, wird bei diesem Konzept bewusst unterstützt: Die Verschiedenheit und Vielfalt der Mitarbeiter als Ressource und Potenzial wird als Stärke für das Unternehmen begriffen, gemäß dem Motto: „Unternehmen unterscheiden sich immer weniger in ihren Produkten, sondern in ihren Mitarbeitern“.

Während in den USA bereits 75 Prozent der umsatzstärksten

Unternehmen mit einem Diversity-Programm arbeiten, haben sich in Deutschland bislang nur wenige Unternehmen auf diese neuen Herausforderungen der Personalentwicklung eingelassen. Die Mehrzahl vernachlässigt die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter. Diese Unternehmen setzen in der Regel die Stärken ihrer Mitarbeiter als gegeben voraus und konzentrieren sich darauf, deren Schwächen durch Qualifizierungsmaßnahmen zu minimieren.

Kluge Unternehmer spielen „Schach“

„Die Angst vor der Schwäche der Mitarbeiter ist größer als das Vertrauen in deren Stärke“, heißt es in einem Praxis-Papier der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Kluge Unternehmen dagegen „spielen auch Schach“ mit ihren Mitarbeitern, rät die DGFP. Diese Unternehmen haben verstanden, dass jede Figur anders zieht. Sie

wissen, dass ein Turm nicht wie ein Springer und ein Springer nicht wie ein Turm zu behandeln ist. Den Springer wie auch den Turm würde es frustrieren, wenn seine speziellen Kompetenzen nicht berücksichtigt würden und dadurch der „Spielerfolg“ beeinträchtigt würde. Deshalb investieren diese Unternehmen Zeit und Geld, um die stärksten Züge jeder Figur kennenzulernen und die Potenziale zu fördern und diese für das Unternehmen einzusetzen.

Um die Fähigkeiten und Stärken der Mitarbeiter zu kennen und strategisch weiterzuentwickeln, greifen daher immer mehr Unternehmen auf moderne Profiling-Instrumente zurück. Denn Fakt ist: Je besser die Informationen sind, die ein Unternehmen über seine Mitarbeiter und Bewerber hat, desto bessere Personalentscheidungen kann es treffen und den Unternehmenserfolg nachhaltig steigern.

Kurz & Knapp

Psychisch bedingte Krankheiten steigen

Stress und hohe Belastung am Arbeitsplatz führen zu immer mehr Krankschreibungen. In den letzten zehn Jahren sei die Anzahl psychisch bedingter Krankschreibungen bundesweit um fast 40 % gestiegen, so die Techniker Krankenkasse (TK) in ihrem aktuellen Gesundheitsreport. Psychische Störungen sind demnach einer der Hauptgründe für Fehlzeiten bei Beschäftigten. Stress-Gründe seien vor allem die Zunahme befristeter Jobs sowie die Beschleunigung und Hektik durch massenweise E-Mails und die ständige Erreichbarkeit über Handy. Das spiegelt sich in den Verschreibungen wider: 2009 wurden Psychopharmaka mehr als ein Drittel so oft verschrieben als noch vor zehn Jahren. Bei Frauen hat sich die Einnahme von Antidepressiva verdoppelt, bei Männern liegt der Zuwachs sogar bei fast 120 %.

Erwerbsbiographien: Lücken zunehmend normal

Aus dem Damoklesschwert Arbeitslosigkeit ist eine allgemeine Erfahrung geworden: Die Arbeitsleben werden brüchiger und kürzer. Dieses Ergebnis liefert eine Studie, in der Erwerbsbiographien von Frauen und Männern untersucht worden sind. Insbesondere die Einstiegsphase in den Beruf hat sich danach verändert: Zum einen habe sich der Berufsstart nach hinten verschoben, zum anderen sei Arbeitslosigkeit in dieser Lebensphase keine Seltenheit mehr. „Arbeitslosigkeit wird zur allgemeinen Erfahrung“, so die Autoren. Änderungen erfolgen auch in der Phase ab 51 Jahren: „Verbreitet ist eine schwierige Überbrückungsphase am Ende des Erwerbslebens“, konstatieren die Autoren.



Coaching für Personalverantwortliche

Ältere Mitarbeiter richtig weiterbilden

Mit Mitarbeitern kennt sich Roland Oelschlegel aus: Bei der Nürnberger Leichtmetallgießerei Schulte & Schmidt ist der 43-Jährige zuständig für alle Fragen rund um das Personal im gewerblichen Bereich. Zwei Dinge hat er dabei festgestellt: „Es wird immer schwieriger, Fachleute im Metallbereich zu bekommen – und die Mitarbeiter werden immer älter.“

Eine Erkenntnis, die für den erfahrenen Personaler Konsequenzen hat. „Während früher eher weniger Personalentwicklung bei Mitarbeitern jenseits von 45 Jahren durchgeführt wurde, können wir heute auf die Erfahrung unserer älteren Beschäftigten nicht mehr verzichten“, sagt Oelschlegel. Das gilt umso mehr, als das Durchschnittsalter der gewerblichen Mitarbeiter von Schulte & Schmidt bei 45 Jahren liegt und der Nachwuchs knapp wird.

Umdenken ist ökonomisch sinnvoll

Dass dieses Umdenken auch ökonomisch sinnvoll ist, bestätigt Dr. Gerhard Breitzkreuz, Initiator des Bundesarbeitskreises Personalentwicklung ab 40: „Ein heute 45-jähriger Mitarbeiter verbringt voraussichtlich noch 15 bis 20 Jahre im Unternehmen.

Ökonomisch betrachtet, ist es eine unglaubliche Verschwendung, die vorhandenen Kompetenzen über diese lange Zeit nicht besser auszuschöpfen.“

Weil man das bei Schulte & Schmidt ähnlich sieht, hat sich das mittelständische Familienunternehmen professionelle Hilfe im Berufsförderungswerk (BFW) geholt: Roland Oelschlegel nahm dort am Coachingprogramm Perfect 50+ teil, welches das BFW speziell für Personalverantwortliche entwickelt hat. „Es geht darum, älteres Personal altersgerecht zu führen und damit dessen Leistungsfähigkeit zu erhalten“, berichtet Oelschlegel, „denn ältere Mitarbeiter haben spezielle Bedürfnisse, wenn es um Fort- und Weiterbildung aber auch um den ganz normalen Arbeitsalltag geht.“

50-Jährige zur Weiterbildung motivieren

Das Coachingprogramm beschäftigt sich mit der Frage, wie Beschäftigte über 50 Jahre für Weiterbildungen zu motivieren sind, wie sich der individuelle Bildungsbedarf ermitteln lässt und wie eine geeignete Qualifizierungsmaßnahme aussehen muss. Die Antworten darauf werden zunehmend wichtiger, ist Oelschlegel überzeugt, nicht nur für den Nürnberger Leichtmetallverarbeiter, sondern für alle Unternehmen und Branchen. Denn die demografische Entwicklung fordere nun einmal eine optimierte Nutzung der vorhandenen Kompetenzen. „Immerhin geht es darum, die berufliche Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter möglichst lange zu erhalten und die Mitarbeiter dazu zu motivieren, Leistung und Know-how noch weiter auszubauen“, so Oelschlegel.

Sein Fazit: Das Coachingprogramm lohnt, denn für das seit mehr als 60 Jahren bestehende Unternehmen ist eine altersgerechte Personalpolitik eine Sache der Zukunftssicherung.

Personalmanagement für 50+

Vier Hinweise für Personaler

1. Durchführung einer Fähigkeitenanalyse auf Basis der Tätigkeiten und Erfahrungen; Zeugnisse haben mit zunehmendem Alter ein geringeres Gewicht.
2. Vorhandene nicht-fachliche Kompetenzen des Mitarbeiters abfragen und in den Tätigkeitsbereich einbinden.
3. Konkrete Perspektiven entwickeln, die in überschaubarem Zeitraum umzusetzen sind.
4. Älteren Mitarbeitern Kreativität und Innovationskraft zutrauen.

BFW Heidelberg: Bildungspartner der SAP AG

Mit dem Competence Center auf Erfolgsspur

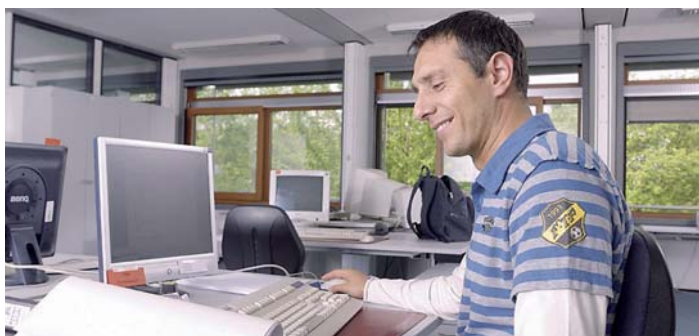
Immer mehr Unternehmen erkennen, dass sie am Markt effektiver auftreten und konkurrenzfähiger sind, wenn sie die Fachkompetenzen ihrer Mitarbeiter bei SAP-Anwendungen verbessern. Das bestätigt auch die Nachfrage im SAP Competence Center der SRH Berufliche Rehabilitation gGmbH in Heidelberg.

Egal ob Lagerverwaltung, Finanzbuchhaltung oder Personaladministration: Anwenderfehler zeigen sich meist nur im Nachhinein und müssen mit großem Aufwand nachträglich korrigiert werden. Im BFW Heidelberg weiß man das: Im hauseigenen SAP Competence Center bietet der renommierte Bildungsträger Unternehmen mit neuen auf Firmen- und Privatkunden zugeschnittenen Schulungspaketen die Optimierung von Handlungskompetenzen und Problemlösungsfähigkeiten ihrer Mitarbeiter. Die SAP vergibt dafür die Lizenzen, stellt das Schulungssystem und die Unterlagen, während das SAP Competence Center in den Unternehmen wirkt – mit praxiserprobten Trainern, die die alltäglichen Fragestellungen rund um das SAP-System kennen und dementsprechend auf die Bedarfe eingehen können. „Bei unseren Gesprächen mit Unternehmen stellen wir immer wieder fest, dass Anwender mit den Standardprozessen Probleme haben“, sagt Gloria Raber, Leiterin des Competence Centers. „Hier setzen wir an – und die Erfolge stellen sich postwendend ein!“

Die mehrtägigen Anwenderschulungen basieren auf kompakten, interaktiven Lerneinheiten mit vielen Übungen, realistischen Szenarien und Musterdaten, die das Verständnis des Wie und Warum in den Vordergrund stellen. Möglich sind Schulungen vor Ort im Unternehmen oder im Competence Center – und wenn es ein Unternehmen wünscht, werden komplette Konzepte für eine firmenspezifische Schulung erarbeitet und praxisingerecht sowie für die Unternehmen budgetchonend umgesetzt. Gloria Raber: „Die Qualifizierung ist flexibel, der Ablauf rollierend, und die verschiedenen SAP-Module bieten individuelle Kombinationsmöglichkeiten.“ Und noch etwas ist wesentlich: „Als SAP-Bildungspartner führen wir ein strenges Qualitätsmanagement zusammen mit der SAP AG durch – allein über diesen Weg gewährleisten wir, aktuelle Programmkenntnisse systematisch und marktgerecht bei hohem Standard zu vermitteln.“

Ansprechpartnerin:

Gloria Raber
Tel.: 0 62 21 / 88-37 40
gloria-tamara.raber@bfw.srh.de



Wir qualifizieren die Arbeitnehmer von morgen!

Der SRH Konzern ist ein überregionaler Unternehmensverbund mit Sitz in Heidelberg und verwirklicht unter der strategischen Führung der SRH Holding deren Ziele in den zwei Sparten Bildung und Gesundheit.



Die Sparte Gesundheit umfasst die Fachkrankenhäuser in Neckargemünd und in Karlsbad-Langensteinbach. In die Sparte Bildung sind die Hochschule, die Fachschule aber auch die SRH Berufliche Rehabilitation gGmbH mit dem Berufsförderungswerk in Heidelberg einzuordnen, mit zwölf weiteren Standorten eines der renommiertesten Unternehmen auf dem deutschen Rehabilitationsmarkt.

Das Bildungsspektrum der Beruflichen Rehabilitation in Heidelberg umfasst über 50 individuelle Spezial-, Berufs- und Fachschulausbildungen sowie Studienbereiche. Die

Kunden sind in erster Linie öffentlich geförderte Rehabilitanden, die sich mit einer qualitativ hochwertigen Ausbildung eine dauerhafte Perspektive am Arbeitsmarkt sichern möchten.

Folgende Berufsfelder werden besetzt:

- Kaufmännischer Bereich
- Metall- und Servicebereich
- Medienbereich
- Informations- und Telekommunikationsbereich
- Technischer Bereich
- Gesundheitswesen
- Sozialwesen

Weitere Informationen unter

www.srh.de/bfw



Aktuell im Partnernetzwerk des BFW Heidelberg sind:

- AWO Altenhilfeverbund, Bad Säckingen
- Lebenshilfe, Lörrach
- Network-Logistics GmbH, Mannheim
- Tiefenbacher, Heidelberg
- Lackiererei Klaus Buchta, Bermatingen-Ahausen
- Elektro Stotz, Ravensburg
- K & M Elektrotechnik Computer, Heilbronn
- ProTech, Bretzfeld-Schwabbach



Interview mit Personal- und Managementberater

„Weiterbildung ist eine elementare Führungsaufgabe“

Wer im Beruf erfolgreich sein will, kommt um Weiterbildung nicht umhin. Als geradezu überlebenswichtig bezeichnet sie der Personal- und Managementberater Lothar Grünewald. Ein Interview mit dem Geschäftsführenden Gesellschafter der Personal- und Managementberatung Grünewald Consulting.

Wie wichtig ist die Weiterbildung für die Betriebe?

Lothar Grünewald: Die Weiterbildung von Mitarbeitern zähle ich zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren wirtschaftlichen Handelns. Allein durch den technologischen Fortschritt sinkt die Halbwertszeit des vorhandenen Wissens. Deshalb ist es für Unternehmen, aber auch für den einzelnen Mitarbeiter fast schon überlebenswichtig, stets auf dem neuesten Stand zu sein. Wichtig bei der Weiterbildung ist, dass sie nicht nach dem Gießkannen-Prinzip erfolgt.

Was heißt das?

Weiterbildung muss zielgruppenspezifisch und individuell sein. Es macht keinen Sinn, Mitarbeiter auf Vorrat weiterzubilden. Einen Mitarbeiter für Führungsaufgaben weiterzubilden, ohne dass es eine adäquate freie Stelle im Unternehmen gibt, führt zu Frustrationen.

Die Individualisierung der Weiterbildung ist deshalb wichtig, weil wir alle mit einem Überangebot an Informationen zu kämpfen haben. Eine Weiterbildungsmaßnahme muss sich dieser Komplexität annehmen. Der Input muss so komprimiert und reduziert werden, dass der Mitarbeiter aktuelle und künftige Aufgaben besser bewältigen kann.

Müssen künftig auch ältere Mitarbeiter verstärkt weitergebildet werden?

Diese Frage lässt sich am besten mit einem Zitat von Benjamin Franklin beantworten: „Eine Investition in Wissen bringt noch immer die besten Zinsen.“ Wir beobachten, dass viele Betriebe gerade ältere Mitarbeiter weiterqualifizieren und sie so an das Unternehmen binden. Der sich abzeichnende Engpass an Fachkräften und die Entwicklung zur

Wissensgesellschaft wird die Entwicklung zu einer verstärkten Weiterbildung von älteren Mitarbeitern noch forcieren.

Wie können Mitarbeiter zur Weiterbildung motiviert werden?

Die Motivation ist unabhängig von Gehalt und Position. Ein ganz wichtiger Treiber ist, dass Mitarbeiter einen konkreten Anwendungsbezug der Weiterbildung erkennen. Das heißt: Was ich zusätzlich lerne, erleichtert meine tägliche Arbeit und ermöglicht mir neue Entwicklungsperspektiven. Grundsätzlich sehe ich die Weiterbildung als elementare Führungsaufgabe in einem Unternehmen. Ich empfehle, Führungskräfte nicht nur nach Umsatz und Leistung zu beurteilen, sondern auch nach ihren Anstrengungen hinsichtlich Weiterbildung und Qualifizierung. Das muss Teil eines Zielvereinbarungsgesprächs

sein. Wenn der Chef eines Unternehmens Weiterbildung nicht vorlebt, dann passiert auf diesem Feld kaum etwas.

Was ist für kleinere und mittelständige Unternehmen ratsam?

Weiterbildung ist keine Frage der Unternehmensgröße, allenfalls unterscheiden sich die Lerninhalte. Ich rate kleineren Unternehmen, eine Bedarfsanalyse zu erstellen, was für welche Positionen an Weiterbildung wirklich notwendig ist. Als Unternehmer muss ich schauen, wo Stärken und Schwächen bei der Qualifikation meiner Mitarbeiter sind. Danach sollten die künftigen Anforderungen und Unternehmensziele festgelegt werden. Erst dann kann ich ein Weiterbildungskonzept aufbauen. Gerade kleinere Unternehmen nehmen sich für solche Fragen nicht die notwendige Zeit und scheuen auch die Kosten.

Anonyme Bewerbungen

Lebenslauf von Unbekannt

Kein Name, kein Alter, kein Bild: In den USA sind anonymisierte Lebensläufe längst Alltag. Auch hierzulande wird der Ruf laut nach Bewerbungen, in denen nur die Qualifikation zählt, um Jobchancen von Migrantinnen, Frauen und Älteren zu steigern.

Personaler wollen sich in der Regel ein vollständiges Bild von einem Bewerber machen: Dazu gehören Eigenschaften wie Alter, Geschlecht und das äußere Erscheinungsbild. Wenn es aber nach Christine Lüders geht, der Leiterin der Antidiskriminierungs-

stelle des Bundes, sollten Bewerbungen künftig keinerlei persönliche Daten, auch kein Bild, mehr enthalten: „Der Name Ali oder das Alter sind oft Gründe, warum auch sehr gute Bewerber keine Chance erhalten“, begründet Lüders ihre Forderung nach

anonymen Lebensläufen. Die Bundesvereinigung der Arbeitgeberverbände (BDA) lehnt eine solche Regelung ab: „Jeder Arbeitgeber sollte selbst entscheiden können, welche Angaben er in einer Bewerbung haben möchte“, erklärt Roland Wolf, Arbeitsrechtsexperte bei der BDA. Auch der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) steht entpersonalisierten Lebensläufen eher kritisch gegenüber: „Ich bezweifle, dass der anonyme Lebenslauf etwas anderes bringt als bürokratischen Mehraufwand für alle“, so DIHK-

Präsident Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann. Denn spätestens im Bewerbungsgespräch wird die Anonymisierung aufgehoben – und dann kommt wieder der persönliche Eindruck ins Spiel. Daher sieht man auch beim Bundesverband Personalvermittlung im anonymisierten Lebenslauf wenig Effekte für mehr Gerechtigkeit bei der Bewerberauswahl: „Der Arbeitgeber entscheidet, wer eingestellt wird. Und dabei spielen viele Kriterien eine Rolle, eben auch immer die persönliche Chemie“, so der Verbandsvorsitzende Hans-Peter Brömser.

Schluss mit dem Schattendasein

Trotz Krise hat der Mittelstand Schwierigkeiten, offene Stellen zu besetzen und geeignete Mitarbeiter zu finden. Einerseits ist das auf den bestehenden Fachkräftemangel zurückzuführen, aber auch die mangelnde Bekanntheit des Unternehmens ist in vielen Fällen die Ursache für die Rekrutierungsprobleme.

Der Mangel an Fachkräften macht gerade dem Mittelstand zu schaffen: Im so genannten Kampf um die Köpfe stehen mittelständische Betriebe bei der Besetzung offener Stellen immer öfter im Schatten der großen Konzerne, die durch ihren hohen Bekanntheitsgrad auf dem Arbeitsmarkt in der ersten Reihe stehen und so dem Mittelstand den Fachkräftenachschub abgraben. Denn viele Mittelständler verfügen zwar über eine hohe Arbeitgeberqualität, haben aber ein eingeschränktes Arbeitgeberimage. Kurzum: Potentielle Kandidaten kennen die mittelständischen Unternehmen einfach nicht. Und so trifft sie der sich verschärfende Fachkräftemangel besonders hart. Des Rätsels Lösung: Employer Branding – zu deutsch „Arbeitgebermarke“. „Mit einer fundierten und positiv besetzten Arbeitgebermarke“, betont Mario Ohoven, Präsident des Bundesverbandes der mittelständischen Wirtschaft (BVMW), „können auch Mittelständler dafür sorgen, dass aus dieser Herausforderung keine strategische Bedrohung wird.“

Klappern gehört zum Handwerk

Durch professionelles Employer Branding gelingt es auch kleineren Betrieben, sich durch eindeutige Positionierung von der Konkurrenz abzuheben und so die Wettbewerbsfähigkeit deutlich zu steigern. Denn nur wer als Arbeitgeber attraktiv ist, kann qualifizierte Mitarbeiter für sich gewinnen. Dabei können vermeintliche „Nach-

teile“ gegenüber Großkonzernen durchaus ein Ass im Ärmel sein: Gerade der Mittelstand besitzt seine ganz individuellen Alleinstellungsmerkmale und punktet mit flexibleren Strukturen, flacheren Hierarchien und interessanten Ein- und Aufstiegschancen sowie Familienfreundlichkeit. Es kommt nur darauf an, die eigenen Stärken zu erkennen und konsequent den richtigen Zielgruppen zu vermitteln – strategisch und über alle wesentlichen Kommunikations- und Marketingkanäle. Doch Employer Branding ist mehr als eine spezifische Werbe- und PR-Strategie; eine überzeugende Arbeitgebermarke hat auch taktische Relevanz: „Wenn ein Unternehmen sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren will, durchleuchtet es ja auch seine internen Strukturen, erkennt Optimierungspotenzial und verbessert so seine Qualität als Arbeitgeber“, erklärt Reiner Kriegler, Mitgründer und Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding Akademie Deba in Berlin. „Schließlich muss es halten, was es verspricht.“ Im Idealfall erreicht man so nicht nur, zum Traumarbeitgeber heißumworbener Talente zu werden, sondern steigert durch den Aufbau einer authentischen Arbeitgebermarke gleichzeitig die Leistungsbereitschaft und Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen.

Weitere



Informationen:

www.top-arbeitgebermarke.de



In drei Schritten zur attraktiven Arbeitgebermarke

1. Definition eines klaren Arbeitgeberprofils

Die eigenen Stärken erkennen und formulieren – gerade der Mittelstand hat einiges zu bieten, was ihn positiv von den Großkonzernen abhebt. Um für potentielle Bewerber attraktiv und greifbar zu sein, müssen die Vorteile des Unternehmens glaubwürdig definiert werden: Was bieten wir als Arbeitgeber? Was macht uns unverwechselbar? Warum sollte sich ein Bewerber für uns entscheiden? Dabei zählen nicht nur die so genannten „harten Fakten“ wie Karriereperspektiven oder ein attraktives Gehaltsniveau. Auch die „weichen Fakten“ wie z. B. Betriebsklima oder Arbeitszeitmodelle sind für viele Bewerber ein Entscheidungskriterium.

2. Bewerbergruppen identifizieren

Um die eigene Bekanntheit bei den relevanten Zielgruppen aufzubauen, muss zunächst genau definiert werden, welche Bewerbergruppen angesprochen werden sollen und wie diese am besten zu erreichen sind. Diese Fokussierung auf die wesentliche Zielgruppe ist gerade für mittelständische Unternehmen wichtig, da nur so die nötigen Anstrengungen gebündelt und der Streuverlust gering gehalten werden kann.

3. Ein attraktiver

Markenauftritt

Der richtige Kommunikationsmix macht's: Nicht die Masse der Aktivitäten ist entscheidend, vielmehr ist die Konzentration auf das Wesentliche die Basis bei der erfolgreichen Verbreitung einer Arbeitgebermarke. Mögliche Ansatzpunkte, um nachhaltig auf sich aufmerksam zu machen sind:

Karrierewebsite: Als eigenständige Rubrik auf der Unternehmenswebseite eröffnet sie zahlreiche Möglichkeiten, um sich als Arbeitgeber unverwechselbar zu machen.

Medienarbeit: Ein ganz entscheidendes Instrument, um den Bekanntheitsgrad des Arbeitgebers zu steigern und ein positives Arbeitgeberimage aufzubauen und zu verstärken.

Arbeitgeberrankings: Die Analyse von Unternehmensleistungen und Betriebsklima gibt wertvolle Anregungen und eine gute Platzierung verschafft Gehör in der Öffentlichkeit.

Kooperationen: Die Zusammenarbeit mit Universitäten, Fachhochschulen oder Recruitingmessen ermöglicht den direkten Zugang zu den Köpfen von morgen.

Rechtzeitig den Nachfolger finden!

Wenn langjährige und gute Mitarbeiter in Rente gehen, hinterlassen sie im Betrieb meist eine große Lücke. Die Kunst ist es, rechtzeitig einen geeigneten Nachfolger zu finden.

Die Zahl derjenigen, die in den nächsten zehn Jahren in Rente gehen wird, ist beachtlich: Über 15 Millionen Beschäftigte werden sich in den wohlverdienten Ruhestand verabschieden. Für viele Betriebe droht dann nicht nur der Verlust von Fachkräften, sondern auch ein Verlust von firmeninternem Know-how. Rechtzeitig die Nachfolge zu planen, ist daher eine entscheidende Aufgabe für Personalverantwortliche.

„Eine effektive und wirtschaftliche Lösung bietet die Kombination aus Personalentwicklung

und arbeitsplatzgenauer Qualifizierung“, weiß Rolf Mehrer, Fachmann für Personalmanagement im BFW Heidelberg. Damit Betriebe beiden Fliegen mit einer Klappe schlagen können, brauchen sie einen Partner. „Hier bietet sich das Berufsförderungswerk (BFW) an“, sagt



Mehrer. Das BFW verfügt über die notwendige Weiterbildungs-Expertise, um Qualifikationen so durchzuführen, wie es der Betrieb erfordert. Gemäß dem Motto „erst platzieren, dann qualifizieren“ beginnt das BFW zwei Jahre vor Ausscheiden des langjährigen Mitarbeiters mit der

Ausbildung seines Nachfolgers. „Für den speziellen Zuschnitt auf den Betrieb sorgen dann die Praktika im Unternehmen“, erklärt der BFW-Personalexperte weiter. Eine perfekte Lösung, die Betriebe so gut wie nichts kostet, aber dafür umso mehr bringt.

Der Vermittlungs- und Beratungsexperte im Berufsförderungswerk steht Betrieben kostenlos und unverbindlich zur Verfügung. Anruf genügt!



Rolf Mehrer
Tel.: 06221 88-3355
Fax: 06221 88-2621
E-Mail: rolf.mehrer@bfw.srh.de



Service für Arbeitgeber

Seit mehr als 40 Jahren bietet das Berufsförderungswerk (BFW) Heidelberg Lösungen, um Menschen in über 50 Berufen erfolgreich zu qualifizieren und passgenau für Unternehmen zu vermitteln.

Über Heidelberg hinaus hat sich das Berufsförderungswerk damit als anerkannter Anbieter für Arbeitsmarkt-, Bildungs- und Gesundheitsleistungen einen Namen gemacht. Für die Arbeitgeber der Region ist das BFW Heidelberg zu einem gefragten Ansprechpartner rund um alle unternehmensrelevanten Fragen geworden, der praxisnah und orientiert an den Erfordernissen des Betriebes spezifische Angebote für Personalrekrutierung, Mitarbeiterentwicklung und Prä-

vention bereit hält. So individuell und effizient, wie Betriebe es benötigen. Und selbstverständlich so wirtschaftlich, wie es Unternehmen wollen. Neben umfangreichen Qualifizierungsangeboten und gut qualifizierten Fachkräften bietet das BFW Heidelberg Leistungen zur Entwicklung individueller Systeme zur Gesunderhaltung an, darunter ein breites Beratungsangebot rund um das Thema „Betriebliches Eingliederungsmanagement“, zu dem alle Ar-

beitgeber nach § 84 im Sozialgesetzbuch IX verpflichtet sind.

Alle Angebote:

- Vermittlungsservice für Arbeitgeber
- Arbeitsplatzbezogene Zusatzqualifikationen
- Ausbildungskooperationen mit Unternehmen
- Betriebliches Eingliederungsmanagement
- Präventionsangebote
- Gesundheitsförderung
- Berufsdiagnostik

IMPRESSUM

Personal & Perspektiven erscheint als Gemeinschaftsproduktion der Berufsförderungswerke Dortmund, Heidelberg, München, Nürnberg, Oberhausen, Stralsund, Thüringen und Würzburg.

Gesamtredaktion: Werner Berndt, Dr. Maria Heinelt, Kathrin Klee, Mario Kreß, Marcus Meier, Christa Mischke, Matthias Ortman, Peter Maria Schäfer, Thorsten Schenk, Michael Steuer und Astrid Jaehn (Schriftleitung, Tel.: 0203 80079-0).

Berufsförderungswerk (BFW) Heidelberg
Bonhoefferstraße 17
69123 Heidelberg
Markus Hertrich, Geschäftsführer
Redaktion: Thorsten Schenk (V.i.S.d.P. für die S. 4, 5 und 8)

Verlag: TNP GmbH (V.i.S.d.P. für die Seiten 1, 2, 3, 6, 7), Vinckeweg 15, 47119 Duisburg, Tel.: 0203 80079-0, Fax: 0203 80079-99, E-Mail: info@tnp-gmbh.de

Auflage: 30.000 Exemplare