

# POSITIONEN & PROFILE

Informationen und Angebote rund um den Arbeitsmarkt  
PERSONALMANAGEMENT · QUALIFIZIERUNG · PRÄVENTION



Berufsförderungswerk  
Frankfurt am Main

Ein Service Ihres  
Berufsförderungswerkes

## EDITORIAL



Gertrud Höhler  
Warum  
Vertrauen  
sieg

### Liebe Leser,

Wagnisse einzugehen, gehört zum Wirtschaftsleben: „Wir haben uns auf die Prognose und auf unsere Zahlen verlassen“, so ein oft gehörter, wagnisintensiver Satz. Trauen wir den Systemen also mehr als den Menschen? In der Wirtschaft ist dieser Kurzschluss aufs Systemvertrauen fast die Regel. Dass Systeme nur durch Menschen flexibel belastbar bleiben, möchten Manager nicht jeden Tag denken. Sie halten das System, die Organisation für objektive Größen, die berechenbar funktionieren. Von Menschen nehmen sie das nicht an – und haben zunächst recht damit. Menschen funktionieren schlecht, wenn man sie wie Maschinen behandelt. Aber sie sind anpassungsfähiger und krisentüchtiger als Maschinen, wenn eines stimmt: die Motivation.

Motivation, Lust an der Anstrengung, geht nicht ohne Vertrauen. Wichtiger noch: Das Vertrauen der Führung muss es sein. Im Klima des Vertrauens profitieren beide Seiten: Der Informationsaustausch gewinnt an Tempo und Qualität – jeder erfährt mehr, und dies ohne Zeitverlust. Einsatzfreude und Arbeitszufriedenheit nehmen zu. Motivationsbremsen wie Gerüchte und geheime Absichten des Chefs entfallen. Man schafft mehr, weil die Energie nicht mehr zersplittert wird für Taktik und Selbstschutz im internen Machtkampf. Die Lust an der Optimierung aller Prozesse verbessert die Koordination: Jeder möchte, dass die Sache gut läuft – und jeder begreift: Diese Sache ist mein Projekt. Nur in diesem Schutzraum des wechselseitigen Vertrauens können Kreative ihre Ideen entwickeln. Dafür müssen Misstrauen, kalte Ratio und Dominanz überwunden werden. Misstrauen macht ohnmächtig, Vertrauen dagegen mächtig. Das spürt der andere und das fordert ihn heraus zu einer komplexen Gegenleistung. Natürlich ist damit immer auch ein Wagnis verbunden. Vertrauen ist die riskante Vorleistung von Führungspersonen, die sich stark und sicher fühlen. Sie ist die Vorleistung zum entscheidenden Wendepunkt – und insofern geradezu eine „strategische Maßnahme“.

*Gertrud Höhler*

Prof. Dr. phil. Gertrud Höhler

## Zufriedene Mitarbeiter sind beste Multiplikatoren



### HUMANKAPITAL IST DER SCHLÜSSEL ZUM GESCHÄFTSERFOLG

Beschäftigte wünschen sie und Unternehmen brauchen sie: eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur, die geprägt ist von Teamgeist, dem Erleben von Zugehörigkeit und Wertschätzung. Heute kann es sich kein Unternehmen mehr leisten, sein Personalmanagement zu vernachlässigen: Wer in der Wirtschaft den entscheidenden Schritt voraus sein will, setzt auf den Erfolgsfaktor Mensch.

Doch der Faktor Mensch wird oft unterschätzt: Laut einer Studie des Bundesarbeitsministeriums könnten deutsche Unternehmen erfolgreicher sein, wenn sie mehr auf ihre Mitarbeiter eingehen – das vorhandene Potenzial werde nicht ausreichend genutzt. Dabei sei es gar nicht schwierig, die Sehnsüchte der Arbeitnehmer zu erfüllen: Ein Mitarbeiter, der weiß, dass seine Arbeit geschätzt wird, engagiert sich noch mehr für seine Firma. Angestellte, die wissen, welche Strategie ihr Arbeitgeber verfolgt und die zur Mitgestaltung einer gemeinsamen Vision gefragt werden, bringen kreative Ideen ein. Workshops und Weiterbildungen spornen an, Vorsorge- und Fitnessprogramme fördern Gesundheit und Motivation. Den Mitarbeitern das Gefühl zu vermitteln, dass sie das wichtigste Kapital des Unternehmens

sind – bei TNT Express weiß man um diese Aufgabe: „Wir wollen, dass unsere Mitarbeiter stolz sind auf das Unternehmen, in dem und für das sie arbeiten“, begründet Jürgen Seifert, Geschäftsführer Human Resources und General Services, die mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur: „Das bedeutet, Mitarbeiter müssen ganz klar über die Strategien und Ziele des Unternehmens informiert werden sowie ihre persönlichen Ziele und ihren Wertbeitrag zum Unternehmen kennen. Und: Sie müssen ganz klar befähigt werden.“ Dafür hat der Anbieter von Expressdienstleistungen ein umfangreiches Maßnahmenpaket geschmürt: darunter TNT-Akademie, Trainings- und Bonusprogramme, Mitarbeiterhilfsfonds, Beratungs-Hotline, Kinderbetreuung. Ein kostspieliger Aufwand, der am Ende eines bewirkt:

„Dass die Mitarbeiter sich mit TNT und den Werten identifizieren, weil sie selbst daran gearbeitet haben“, so Seifert. Die Strategie von TNT wirkt: 2007 lag die Gesamtzufriedenheit der Mitarbeiter mit TNT als Arbeitgeber bei 90%. Und auch an den Betriebsergebnissen zeigt sich der Erfolg: Jedes Jahr verzeichnet TNT gute Zuwächse.

### Wertschöpfung durch Wertschätzung

„Langfristige Investition in die Menschen, die im Unternehmen arbeiten, zahlt sich aus“, bestätigt Dieter Frey, Professor für Wirtschaftspsychologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Das weiß man auch bei TNT Express: „Es gibt keinen besseren Multiplikator als einen zufriedenen Mitarbeiter“, bringt es Jürgen Seifert auf den Punkt. Die Rechnung ist ganz einfach: Wenn ein Unternehmen ein gutes Personalmanagement praktiziert, danken das Mitarbeiter mit Loyalität. Loyale Mitarbeiter erhöhen die Kundenzufriedenheit, und zufriedene Kunden kaufen die Produkte des Unternehmens, so dass am Ende auch der Umsatz stimmt.

## PERSONALMANAGEMENT

## Wa(h)re Werte

... ODER DAS HUMANE KAPITAL ■ Der Begriff ist eindeutig: Humankapital – wenn auch 2004 zum „Unwort des Jahres“ erklärt – macht deutlich, welchen immateriellen (Vermögens-)Wert Mitarbeiter besitzen. Im Zeitalter globalisierter Märkte ist es zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil geworden – gerade für kleine und mittelständische Unternehmen. Wie aber lässt sich der Wert taxieren?



Das so genannte „intellektuelle Kapital“ trägt in vielen Unternehmen be-

reits heute mehr zur Wertschöpfung bei als die klassischen Produktionsfaktoren wie Maschinen, Gebäude und Betriebsausstattung. Doch in herkömmlichen Geschäftsberichten fehlen Angaben über das Humankapital: Etwa in welchem Umfang Mitarbeiter zum Ergebnis beitragen oder welche Werte sie schaffen. Oft gilt Personal lediglich als Kostenfaktor. Anders ist es in Wissens-

bilanzen: Dieses strategische Managementinstrument, das die immateriellen Vermögenswerte einer Firma erfasst, bewertet und in strukturierter Form ausweist, ergänzt die klassischen, finanzspezifischen Geschäftsberichte um bisher vernachlässigte weiche Faktoren und ermöglicht so eine umfassendere Analyse und Bewertung des Unternehmens. Noch ist die Wissensbilanz nahezu unbekannt, doch aktuell entwickelt das staatlich geförderte Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“ einen Leitfadens: Mittlerweile haben Investoren das intellektuelle Kapital als Bewertungskriterium entdeckt – beste Voraussetzungen, damit sich das Denken vom Mitarbeiter als reinem Kostenfaktor hin zur primären Quelle von Erfolg und Wachstum des Unternehmens überall ausbreitet.

## THEMEN

### Eine Bindung fürs Leben

Die Risiken lauern manchmal betriebsintern: Nur 12 % der Mitarbeiter sind motiviert, 68 % weisen nur eine geringe Motivation auf und 20 % haben innerlich bereits gekündigt – so die erschreckenden Zahlen der jüngsten Gallup Studie.

Seite 2

### Kostenfaktor Krankheit

Unternehmen stehen heute vor enormen Herausforderungen: gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit, mehr Flexibilität, erhöhte Produkt- und Servicequalität. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, sind nicht nur technische und organisatorische Verbesserungen notwendig, sondern auch leistungsbe- reite, qualifizierte, zufriedene und vor allem gesunde Mitarbeiter.

Seite 5

### Der Kampf um die Köpfe

Die positive Konjunktur hat den Arbeitsmarkt mächtig in Bewegung gebracht. Doch mit dem Aufschwung hat sich auch der Kampf um die besten Köpfe verschärft: Es herrscht Fachkräftemangel, besonders in der IT-, der Druck- und der ingenieurwissenschaftlichen Branche. Jetzt heißt es für die Unternehmen Flaggge zeigen: Wer gute Leute will, muss auch etwas dafür tun!

Seite 6

## REGIONALE THEMEN

### Problem für Unternehmen: psychische Erkrankungen

Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz nehmen dramatisch zu. „Das Thema wird für Unternehmen immer wichtiger“, so Olaf Gutzteit, Vorsitzender des Unternehmensforums, „wir sind daher dabei, Best-Practice-Bespiele auszutauschen.“

Seite 3

### Kooperationen

Der Arbeitsmarkt wird eng – zumindest für Unternehmen: Für immer mehr Unternehmen sind Kooperationen, wie sie das BFW Frankfurt am Main anbietet, daher eine sinnvolle Lösung, um sich langfristig gut und passgenau ausgebildete Mitarbeiter zu sichern.

Seite 4

## AKTUELLE NEWS

**Zeitarbeit: Chance zur Beschäftigung**

Jeder vierte Zeitarbeitnehmer wird vom Kundenunternehmen übernommen (Klebeffekt). Ein weiteres Fünftel kommt aufgrund seiner neuen Erfahrungen in einem anderen Unternehmen unter (Integrationseffekt). Dies belegt eine Untersuchung des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln (IW) im Auftrag des Bundesverbandes Zeitarbeit Personaldienstleistungen (BZA). Zeitarbeit hat eine besondere arbeitsmarktpolitische Funktion: Für Berufseinsteiger und -wiedereinsteiger kann sie Sprungbrett zurück in den Arbeitsmarkt sein. So waren 7,5 % der von Zeitarbeitsunternehmen eingestellten Personen zuvor gar nicht beschäftigt, 59 % hatten früher schon einmal eine Stelle, waren zwischenzeitlich aber arbeitslos oder z. B. in Familienpause. Auch für Langzeitarbeitslose bietet Zeitarbeit eine neue Chance. Denn 13 % der Zeitarbeitnehmer waren vor ihrer Tätigkeit ein Jahr oder länger ohne Job.

**IAB: 39 % der Vollzeitbeschäftigten pendeln**

Pendeln als flexible Form der Mobilität der Arbeitskräfte wird zunehmend wichtiger: Innerhalb einer Dekade ist der Anteil der Vollbeschäftigten, die pro Strecke mehr als 20 km zurücklegen, von 31 % auf 39 % im Jahr 2005 angestiegen, so eine Analyse des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Großstädte wie Hamburg, Leipzig, München oder Ballungsräume wie das Ruhrgebiet sind die Pendlermagneten. Parallel dazu haben die IAB-Mitarbeiterinnen beobachtet, dass sich um die großen Städte herum „neue Produktions- und Dienstleistungsstrukturen herausgebildet“ haben, die ebenfalls Pendler anziehen. Dieser Trend macht sich insbesondere im Westen bemerkbar. Deutlich wird in der Studie, dass Hochqualifizierte häufiger pendeln als gering qualifizierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

**Trendanalyse zur Weiterbildung**

Weiterbildung in Deutschland orientiert sich zunehmend an der Nachfrage, der Staat zieht sich immer mehr daraus zurück und im europäischen Vergleich ist die Beteiligung an Weiterbildungen unterdurchschnittlich. Dieses Fazit ergibt sich aus der Trendanalyse 2008 des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung (DIE). Zwar wünsche sich die Politik eine höhere Beteiligung an der Weiterbildung, doch gleichzeitig sei „die staatliche Finanzierung seit Jahren rückläufig“, so das Bonner Institut. Dazu passe es, dass Weiterbildung mehr und mehr privat finanziert wird und die Angebote der Weiterbildung „individualisiert und für geschlossene Teilnehmergruppen durchgeführt“ werden. Eine Folge daraus ist nach der Trendanalyse die Zunahme maßgeschneiderter Angebote.

# Eine Bindung fürs Leben

**MITARBEITER LANGFRISTIG BINDEN UND MOTIVIEREN**

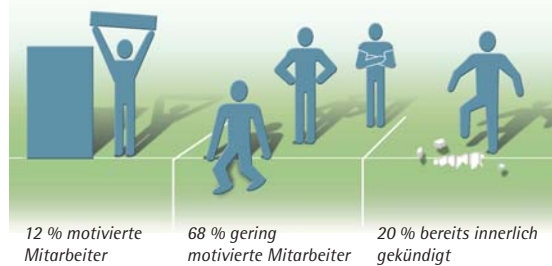
Die Risiken lauern betriebsintern: Nur 12 % der Mitarbeiter sind motiviert, 68 % weisen nur eine geringe Motivation auf und 20 % haben innerlich bereits gekündigt – so die erschreckenden Zahlen der jüngsten Gallup Studie. Dass diese motivierten und erfolgreichen Mitarbeiter als Leistungsträger im Unternehmen unverzichtbar sind, weiß jeder Arbeitgeber. Wie aber bindet man diese Mitarbeiter langfristig ans Unternehmen – und wie gelingt es, die mäßig motivierten Mitarbeiter zu aktivieren? Angesichts des demographischen Wandels steht gerade der Mittelstand vor der Herausforderung, hier Antworten zu finden.

Die älter werdende Gesellschaft wirkt sich bereits auf Betriebe aus: In immer mehr Branchen fehlen Fachkräfte, qualifizierte Arbeitnehmer sind heute ein wertvolles und rares Gut. Und entsprechend begehrt. Für mittelständische Unternehmen kann es jedoch schwierig sein, gerade in guten Konjunkturzeiten Mitarbeiter an sich zu binden: Fachkräfte fackeln oft nicht lange, wenn Großunternehmen locken. Schließlich bieten Konzerne in der Regel ein höheres Gehalt, Sozialleistungen und Aufstiegschancen. Dazu kommt noch, dass sich im Lebenslauf der Name einer renommierten Firma immer gut macht. Doch auch ein mittelständisches Unternehmen kann sich im Kampf um qualifiziertes Fachpersonal behaupten: Studien zufolge halten Mitarbeiter einem Unternehmen die Treue, wenn es ihnen gegenüber Fairness und Wertschätzung zeigt.

**Was zählt, ist die Identifikation**

Um Mitarbeiter langfristig bei der Stange zu halten, setzen Unterneh-

men unterschiedliche Schwerpunkte. Neben einem guten, fairen Umgang mit den Angestellten, gilt es auch, Anreizsysteme zu schaffen. Das sind monetäre und nicht-monetäre Belohnungen wie Prämien bei Erreichung



von bestimmten Zielen oder besonderen Titeln. Dazu kommen alle Maßnahmen zur Mitarbeitermotivation: Ungewöhnliche Führungskonzepte, teamorientiertes Arbeiten, flexible Arbeitszeitmodelle oder Lösungen, die es Mitarbeitern erleichtern, Beruf und Privatleben unter einen Hut zu brin-

gen. Geld allein als Motivationsfaktor reicht selten aus, wichtiger sind Personalentwicklungsprogramme für gute Mitarbeiter: Sie geben einen echten Grund, dem Unternehmen die Treue zu halten. Wer eine Perspektive hat, will selbst Leistung bringen. Genau das ist der kleine Unterschied, der echte Motivation ausmacht. Und – Mitarbeiter identifizieren sich wesentlich stärker mit ihrem Job, wenn sie interessante Aufgaben übertragen bekommen, ihren Talenten entsprechend Verantwortung übernehmen und eigene Entscheidungen treffen können. Kurz: Wer Mitarbeiter langfristig binden möchte, muss Begabungen erkennen, Interesse wecken, Talente fördern und richtig

einsetzen, vor allem aber echte Chancen bieten. „Viele Führungskräfte vergessen, dass die meisten Mitarbeiter ihren Job nicht nur des Geldes wegen machen“ weiß der Erfolgstrainer Dr. Marco von Münchhausen, „viel mehr bedeutet ihnen die Anerkennung ihrer Leistung.“

**Tipps, um Mitarbeiter langfristig zu motivieren**

- 1. Ehrliche Feedbacks:** Offene und regelmäßige Aussprachen schaffen Vertrauen, stärken die Beziehung zum Mitarbeiter, fördern deren Arbeitskraft.
- 2. Echte Perspektiven:** Vermitteln Sie ihren Mitarbeitern Chancen, die diese in Ihrem Team haben können. Eine Leitbildentwicklung erhöht die emotionale Bindung und stärkt die Motivation.
- 3. Verantwortung übertragen:** Delegieren Sie, wo immer möglich. Übertragen Sie Verantwortung und lassen Sie Mitarbeiter Probleme selbstständig lösen. Das motiviert zu Spitzenleistungen.
- 4. Offene Informationspolitik:** Eine offene, ergebnisorientierte Informationspolitik mit kurzen Kommunikationswegen, klare Verteilung von Verantwortung und terminierte, gut vorbereitete Meetings sorgen für ein reibungsloses, motivierendes Arbeitsklima.
- 5. Neue Herausforderungen:** Die Übertragung von anspruchsvollen Aufgaben und die Mitarbeit an risikoreichen Projekten bedeutet für ehrgeizige, risikofreudige Mitarbeiter eine große Auszeichnung und Belohnung.
- 6. Weiterbildungsmöglichkeiten:** Das Angebot zur Erweiterung seines Wissens ist ein Türöffner für die weitere Karriere und spornet nahezu jeden Mitarbeiter an.

# Wenn der Wind der Veränderung weht

**CHANGE MANAGEMENT: MITARBEITER ERFOLGREICH MITNEHMEN**

Eine rasante Erfolgsgeschichte liegt hinter Hendrik Becker und Jörg Meyer zu Strohe: Ende der 90er Jahre gründeten die beiden ihr eigenes Unternehmen, die PlanET Biogastechnik. Schnell entwickelte sich das Unternehmen mit Sitz im münsterländischen Vreden zu den führenden Anbietern der deutschen Biogasbranche. Was so gut begonnen hatte, begann sich 2006 zu verändern – und erforderte neue Strategien.

PlanET profitierte von der staatlichen Förderung durch das Erneuerbare-Energien-Gesetz, mit dem der Einsatz von nachwachsenden Rohstoffen

wie Mais in Biokraftwerken begünstigt wird. Seitdem aber weltweit die Maispreise gestiegen sind, lohnt sich für viele Landwirte die Anschaffung einer eigenen Biogasanlage nicht mehr. Mit fatalen Folgen: Waren 2006 noch mehrere hundert Biogasanlagen mit einer Gesamtleistung von 450 Megawatt neu ans Netz gegangen, so kamen 2007 lediglich 170 MW zusammen. Entsprechend sank der Branchenumsatz von einer Milliarde Euro auf 650 Mio. Euro. Eine Besserung ist

nicht in Sicht: Damit sind bis zu 4.000 der heute 10.000 Arbeitsplätze in der Branche akut gefährdet. Bei PlanET, wo 150 Mitarbeiter auf der Lohnliste stehen, hat die Geschäftsführung rechtzeitig reagiert: Als eines der ersten Unternehmen haben die Westfalen das risikoreiche Auslandsgeschäft aufgebaut – mit zunehmendem Erfolg: „Damit haben wir nicht nur ein neues Geschäftsfeld geschaffen, sondern Beschäftigung für unsere Leute, die wir nicht verlieren wollen, weil wir viel in ihre Aus- und Weiterbildung investiert haben“, sagt Geschäftsführer Becker, für den immer entscheidend war, „dass sich die Mitarbeiter bei allen Veränderungen mitgenommen gefühlt haben.“

**Weil Mitarbeiter „Gewohnheitstiere“ sind**

Und die Mitarbeiter sind im so genannten Change Management, wie Veränderungsprozesse in der Wirtschaft genannt werden, ein relevanter Faktor. Denn der Mensch als „Gewohnheitstier“ steht in der Regel Veränderungen skeptisch gegenüber, Veränderungen sind mit Unsicherheit verbunden. Im modernen Projektmanagement be-

rücksichtigt man diese Haltung: Die Mitarbeiter werden frühzeitig auf die anstehenden Veränderungen durch umfassende Information vorbereitet. Ein Veränderungsmanagement in diesem Sinn kann Informations- und Schulungsmaßnahmen beinhalten. Damit vermittelt man den betroffenen Mitarbeitern die nötige Sicherheit im Prozess. Je stärker die Sicherheit, umso größer die Bereitschaft zur Veränderung. Wird diese Bereitschaft nicht erzeugt, können Widerstände aus der Belegschaft Veränderungen zum Scheitern bringen.

Was bei PlanET im Kleinen läuft, steht bei Konzernen wie Allianz, Adidas oder dem Chemie- und Pharmakonzern Bayer hoch im Kurs: Für das Change Management sind eigene Fortbildungsangebote entwickelt worden. „Etwa 50 % unserer heutigen Mitarbeiter sind weniger als sechs Jahre für Bayer tätig. Diese Zahl zeigt, wie groß die Veränderungen in unserem Unternehmen sind“, beschreibt Jürgen Henrich, im Bayer-Personalbereich zuständig für strategische Fragen bei Change-Management-Prozessen, die Notwendigkeit dieser Angebote. Bislang sind diese Schulungen im konkreten Projektalltag erfolgt, künftig wird Bayer zudem neben theoretischem Basiswissen nützliches Praxiswissen in mehrtägigen Veränderungsmanagement-Schulungen vermitteln. Eine Erkenntnis steht dabei ganz oben: Nichts ist so beständig wie Veränderung.



# Zur richtigen Zeit am richtigen Ort

**BFW-Absolvent fand bei Karl Eidmann GmbH & Co. KG eine berufliche Zukunft** ■ Aus Gutem das Beste zu machen – das ist bei Karl Eidmann oberste Maxime seit 1914. Das mittelständische Familienunternehmen hat sich mit einer breiten Palette an regionalen und überregionalen Wurst- und Fleischwaren für den Einzelhandel sowie für Großverbraucher einen guten Namen gemacht. Auch im Berufsförderungswerk Frankfurt am Main und als man hier 2003 für einen Rehabilitanden einen geeigneten Praktikumsplatz suchte, lag es nahe, sich an den regionalen Fleischwarenhersteller zu wenden.

Bei der erfolgreichen Wiedereingliederung in das Berufsleben zählt neben der guten Ausbildung im BFW vor allem auch die praktische Erfahrung in Unternehmen. Auch deshalb ist das Berufsförderungswerk Frankfurt am Main darum bemüht, einerseits die Ausbildungsbereiche kontinuierlich an die Anforderungen des Marktes anzupassen und andererseits die Kooperation mit kleinen und mittleren, sowie auch Großunternehmen unterschiedlicher Branchen zu pflegen. So auch mit dem Fleischwarenhersteller Karl Eidmann GmbH aus dem hessischen Bruchköbel-Niederzissenheim. „Als sich Martin van Well auf Vorschlag des BFW bei uns um einen Praktikumsplatz bewarb, haben wir nicht lange gezögert“, erinnert sich Carsten Koch, Geschäftsführer des Familienunternehmens, „zumal die

Betriebspraktika nach der neuen Prüfungsordnung für Industriekaufleute nach der eigentlichen Abschlussprüfung stattfinden und so diese Praktikanten auch in einem relativ kleinen verwaltenden Teil sinnvoll eingesetzt werden können.“

So auch Martin van Well: Der gelernte Fleischermeister musste sich nach 16 Jahren im Einzelhandel aus gesundheitlichen Gründen beruflich neu orientieren – eine kaufmännische Ausbildung zum Industriekaufmann im BFW Frankfurt sorgte für neue Perspektiven: „In unserer Abteilung Rechnungswesen war zu dem Zeitpunkt ein Projekt vakant und mit seinem branchenspezifischen Wissen eignete sich Martin van Well hervorragend für ein Betriebspraktikum“, bestätigt Carsten Koch, der in den



Praktika große Vorteile für das Unternehmen sieht: „Gerade kleinere Betriebe können bei Vorliegen speziellen Vorbildungen und Kenntnisse besonders von der Weiterbildungsarbeit des BFW profitieren: Da die Praktikanten aus dem BFW eine absolut fundierte Ausbildung mitbringen, entfällt hier vor Ort die Anlernzeit, das heißt, wir können schnell und intensiv neue Projekte angehen und umsetzen.“ Das Ass im Ärmel ist für den Geschäftsführer aber auch und gerade das Mehr an Lebens- und Berufserfahrung der Praktikanten aus dem BFW: „Das sind gestandene Menschen, die wissen was sie wollen und was sie können und sich dementsprechend engagiert einbringen.“

## Mit Erfolg engagiert

Engagiert hat sich auch Martin van Well – mit Erfolg: „Die verantwortliche Mitwirkung und mein selbstständiges Arbeiten halfen mir, im Anschluss an das Praktikum einen Arbeitsvertrag zu bekommen.“ In seinem neuen Arbeitsbereich Controlling & Rechnungswesen kann der gelernte Fleischermeister alte und neue Kenntnisse ideal miteinander verbinden: Dank seiner branchenspezifischen Vorbildung und der Weiterbildung zum Industriekaufmann kümmert er sich heute um die Pflege der Kalkulationen im Haus, nebst der dazugehörigen Prozessdokumentation und Verfahrensbeschreibung. „Controlling umfasst dabei viel mehr als reine „Kontrolle“, nämlich

steuern, regeln, beeinflussen, beraten, koordinieren, um definierte Ziele zu verwirklichen“, beschreibt Martin van Well seinen Bereich. Der ehemalige Fleischermeister im Einzelhandel hat die Chance, die sich ihm durch die Ausbildung im BFW und das Praktikum bei dem hessischen Fleischfabrikanten bot, ergriffen und so den erfolgreichen Wiedereinstieg in das Berufsleben gemeistert: „Ich war zur richtigen Zeit am richtigen Ort.“

## INFORMATIONEN

[www.cidmann.de](http://www.cidmann.de)

## UNTERNEHMENSFORUM

# Problem für Unternehmen: psychische Erkrankungen

**Unternehmensforum beschäftigt sich mit Maßnahmen zum Erhalt psychischer Gesundheit am Arbeitsplatz** ■ Psychische Erkrankungen am Arbeitsplatz nehmen dramatisch zu. Das kostet Milliarden Euro, ist in Unternehmen aber überwiegend noch ein Tabuthema. Nicht so in den Betrieben, die sich bundesweit im „Unternehmensforum“ zusammengeschlossen haben, um die Interessen von schwerbehinderten Arbeitnehmern mit denen der Wirtschaft zu verbinden. „Das Thema wird für Unternehmer immer wichtiger“, so Olaf Guttzeit, Personalreferent bei Boehringer Ingelheim und seit 2008 neuer Vorsitzender des Unternehmensforums, „wir sind daher dabei, Best-Practice-Bespiele auszutauschen und ein Netzwerk zu diesem Thema aufzubauen.“

Dass seelische Erkrankungen am Arbeitsplatz eine immer größere Rolle spielen, belegt eine Studie der DAK: Danach stieg die Zahl seelischer Erkrankungen am Arbeitsplatz zwischen 1997 und 2004 um 70 Prozent. Jährlich 27 Fehltag pro Betroffenen in der deutschen Wirtschaft gehen mittlerweile auf das Konto seelischer Belastung. Angstzustände und Depressionen sind die vierthäufigste Krankheit am Arbeitsplatz und werden nach EU-Schätzungen in 15 Jahren in den Industriestaaten auf Platz zwei vorge-rückt sein. Fakten, die auch Boehringer Ingelheim aus dem eigenen Unternehmen kennt – laut Auskunft der Indivi-

duellen Mitarbeiter-Beraterin sind bei dem Pharma-Konzern rund 30 % aller Beratungsfälle auf eine psychische oder psychosomatische Erkrankung zurückzuführen.

## Wachsender Leistungsdruck verunsichert Mitarbeiter

Die Ursachen sind vielschichtig – die starke Beschleunigung und der wachsende Leistungsdruck verunsichern viele Menschen und schlagen sich in einer höheren Arbeitsdichte am Arbeitsplatz nieder. „Kommen dann persönliche Tiefphasen und körperliche Probleme hinzu, die über einen längeren Zeitraum andauern, kann

daraus eine psychische Erkrankung erwachsen“, so Olaf Guttzeit. Unternehmen müssten sich daher die Frage stellen: „Was ist der Auslöser für die Erkrankung und an welcher Stelle kann das Unternehmen Einfluss auf die psychische Gesundheit seiner Beschäftigten nehmen?“ Gesundheitsfördernde Rahmenbedingungen wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Work-Life-Balance-Angebote sind aus Sicht des 37-jährigen, der zugleich Beauftragter des Arbeitgebers für Schwerbehindertenbelange ist, hier ein wichtiger Schritt. Eine weitere wichtige Aufgabe sei die Sensibilisierung der Führungskräfte. Gemeinsam mit der

Individuellen Mitarbeiterberatung und der Fachklinik Bad Dürkheim hat man bei Boehringer Ingelheim daher ein Führungskräftekonzept für Führungskräfte entwickelt, um psychische Erkrankungen frühzeitig festzustellen: „Aufmerksam sein, frühzeitig erkennen und Initiative zeigen“, so der Tenor der Hilfestellung. „Wir haben heute erfolgreiche Konzepte zur Suchtprävention und zur arbeitssicheren Gestaltung von Arbeitsplätzen, nun geht es darum, bei der Arbeitsplatzgestaltung auch den Aspekt der psychischen Gesundheit zu beachten“, sagt Guttzeit.

## Informationsveranstaltungen geplant

Das Unternehmensforum hat das Thema aufgrund seiner Brisanz auf die Agenda gesetzt. Geplant sind Informationsveranstaltungen sowie die Zusammenstellung von Best-Practice-Beispielen, die als Lösungsvorschläge geeignet sind. Die nächste Veranstaltung des Unternehmensforums: BFW Frankfurt, 17. September



Olaf Guttzeit ist seit 2008 neuer Vorsitzender des Unternehmensforums

Der Interessensverbund Unternehmensforum versteht sich als partei-politisch unabhängiges und branchenübergreifendes Fachforum, das Unternehmen die Möglichkeit bietet, Erfahrungen und Meinungen auszutauschen sowie Interessen zu formulieren und zu bündeln.

## INFORMATIONEN

[www.unternehmensforum.org](http://www.unternehmensforum.org)

BFW FRANKFURT – WIR BILDEN FÜR SIE AUS

## Fachkräfte – qualifiziert für Ihren Betrieb!

Sie suchen für Ihren Betrieb Fachkräfte? Sie fragen sich schon heute, wie Sie in zwei Jahren Ihre verrenteten Mitarbeiter nachbesetzen sollen?

Das BFW Frankfurt bietet die Lösung: Abgestimmt auf die Bedarfe Ihres Betriebes qualifiziert der Arbeitsmarktdienstleister Teilnehmer für konkrete Arbeitsplätze und konkrete Anforderungen. Für die Praxisorientierung bürgt die betriebliche Phase vor Ort. Sie umfasst mindestens drei Monate und kann ganz nach Bedarf des Unternehmens gestaltet werden. So findet Ihr Betrieb schnell, individuell abgestimmt und effizient genau die Mitarbeiter, die Sie brauchen. Wirtschaftlich und effektiv.

### Kaufmännische Berufe



- Industriekaufmann
- Kaufmann für Spedition und Lagerlogistik
- Bürokaufmann
- Kaufmann für Büro-kommunikation
- Kaufmann für Dialogmarketing
- Kaufmann im Groß- und Außenhandel
- Immobilienkaufmann
- Automobilkaufmann
- Informatikkaufmann
- Kaufmann für Kurier-, Express- und Postdienstleistungen
- Kaufmann für Tourismus und Freizeit
- Vertriebsassistent
- Kaufmännischer Assistent für Dienstleistungsbetriebe, Handwerksbetriebe und für den Einkauf

### Gewerblich-technische Berufe

- Fachkraft für Rechnungswesen mit DATEV
- Lagerverwalter EDV
- Air-Cargo-Assistent
- Immobilienverwalter
- Veranstaltungskaufmann
- Sport- und Fitnesskaufmann
- Kaufmann im Gesundheitswesen
- Fachkraft für Zollabwicklung
- Teamassistentin

### Fachkraft für Steuerungstechnik

- Informations- und Telekommunikationselektroniker
- PC- und Netzwerkfachkraft
- Bauzeichner
- Technischer Zeichner
- Facility-Assistent
- Gebäude-Energie-Berater
- Haustechniker
- Baumarktfachberater

### Gewerblich-technische Berufe



- Elektroniker für Geräte und Systeme
- Elektroniker für Automatisierungstechnik
- Mechatroniker
- Fachberater für EDV und TK-Technologie
- Fachkraft für Elektronikservice

### Gärtnerische Berufe



- Gärtner – Fachrichtung Zierpflanzenbau
- Gartencenterfachberater
- Gartenbauassistent

# Kooperationen

Unternehmensorientierung des BFW Frankfurt bietet Betrieben Chancen zur optimalen Personalplanung ■ Der Arbeitsmarkt wird eng – zumindest für Unternehmen: Der demographische Wandel macht sich bereits bemerkbar und schon heute klagen einige Branchen über einen Fachkräftemangel. Für immer mehr Unternehmen sind Kooperationen, wie sie das BFW Frankfurt am Main anbietet, daher eine sinnvolle Lösung, um sich langfristig gut und passgenau ausgebildete Mitarbeiter zu sichern.



Seit Jahren hat sich das Berufsförderungswerk mit Sitz in Bad Vilbel zu einem wichtigen Ansprechpartner für Unternehmen entwickelt, wenn es um Personalfragen und Qualifizierungsangebote geht: „Unternehmensorientierung wird bei uns groß geschrieben“, erklärt dazu Maria Klink, Leiterin des Unternehmensbereichs Integrationsleistungen. „Wir praktizieren Unternehmensnähe durch ständige Präsenz vor Ort in den Betrieben sowie durch das Erheben von deren individuellen Bedarfen.“ Systematisch haben die BFW-Experten auf diese Weise den Arbeitsmarkt analysiert und erschlossen.

aus Erfahrung. Hinzu kommt, dass die Teilnehmer aus dem Berufsförderungswerk während des Praktikums die direkte Anwendungsorientierung und spezielle Ausrichtung auf den betrieblichen Bedarf erhalten. „So können wir eine sehr enge Anbindung an die Bedarfe und Bedürfnisse an Arbeitgeber erzielen und unsere Absolventen dann passgenau vermitteln.“ Dass dabei individuelle Lösungen sowie flexible Maßnahmen und auch Ausbildungszeiten ein unverzichtbarer Baustein zum Erfolg sind, liegt auf der Hand – schließlich ist kein Unternehmen wie das andere.

Entsprechend erfolgreich gestalten sich die strategischen Partnerschaften und Kooperationen, die das BFW mit Unternehmen verschiedenster Branchen eingegangen ist. Für die KfW Bankengruppe beispielsweise rekrutiert das BFW seit acht Jahren schwerbehinderte Mitarbeiter mit passendem Profil. Zentrales Element der erfolgreichen Vermittlung ist hier die individuelle betriebliche Phase sowie die vorausgehende umfassende Potenzialabklärung des Teilnehmers im Hinblick auf mögliche Einsatzbereiche in der Bank. Eine andere erfolgreiche Kooperation pflegt das BFW mit OBI: Dabei wird die erfolgreiche Baumarktkette mit speziell auf ihre Bedürfnisse qualifizierten Baumarktfachberatern bedient. Und auch hier startet die Beschäftigung über die betriebliche Phase in den OBI-Märkten.

Nicht nur Großunternehmen wie OBI oder Lufthansa sind gesuchte Kooperationspartner. 80 % der BFW-Absolventen des BFW Frankfurt werden in kleinen und mittleren Unternehmen tätig. Gerade in diesen Betrieben sind immer wieder Nischen zu finden, in denen die Mehrfachqualifizierungen von Absolventen sinnvoll zu nutzen sind. „Je früher die konkreten Bedarfe bekannt sind, um so zielgerichteter können wir die Qualifizierung auf diese Profile ausrichten“, so Maria Klink. Mit den BFW-Angeboten können damit auch kleinere Betriebe ohne eigene aufwändige Personalsuche Mitarbeiter finden – betriebsfertig qualifiziert. Wirtschaftlicher geht es nicht.

„Die betriebliche Phase ist ein ideales Instrument, um festzustellen, ob ein Mitarbeiter fachlich geeignet ist und ob die Chemie passt“, weiß Maria Klink

### INFORMATIONEN

**Maria Klink**  
Unternehmensbereichsleiterin  
Integrationsleistungen  
Tel.: +496101 / 400-412  
Fax: +496101 / 400-174  
Mail: klink@bfw-frankfurt.de

### KONTAKT

Sie suchen Fachkräfte?  
Rufen Sie uns an!

**Maria Klink**  
– Unternehmensbereichsleiterin  
Tel.: 06101 400-412  
Fax: 06101 400-174  
Email: klink@bfw-frankfurt.de

### INFOS FÜR ARBEITGEBER

Unsere Ansprechpartnerin in Fragen  
betriebspezifischer arbeitsplatzbezogener Qualifizierung:

**Vera Moser**  
– Koordinatorin Qualifizierungsmanagement  
Tel.: 06101 400-146  
Fax: 06101 400-174  
Email: moser@bfw-frankfurt.de

### PERSONALFRAGEN ?

Wenn Sie Personal benötigen,  
wenden Sie sich einfach an  
unsere Akquisition.  
Damit wir für Sie schnell den  
richtigen Mitarbeiter finden  
können, benennen Sie uns  
bitte Ihren Bedarf:

Bitte Kupon ausfüllen und  
senden/faxen an:  
Ina Peters  
BFW Frankfurt

Fax: 06101 400-172

Email: peters@bfw-frankfurt.de

1. In welchem Bereich soll der/die  
künftige Mitarbeiter/-in tätig sein?

---



---



---

2. Welche Qualifikationen sind  
erforderlich?

---



---



---

3. Wo ist der künftige Arbeitsort?

---



---



---

4. Ab wann ist die Stelle zu besetzen?

---



---



---

Gerne rufen wir Sie an!

Anruf erwünscht:

Tel.: \_\_\_\_\_

### KUNDENSTATEMENT

## Partner für den Erfolg

Olaf Schmidt – Produktionsleiter Uniflex Hydraulik GmbH setzt auf Fachkräfte aus dem BFW



Das Unternehmen Uniflex Hydraulik GmbH ist ein innovativer Systemanbieter von Maschinen zur Herstellung von Schlauchleitungspressen, Schneidtrenn- und Schlauchleitungsreinigungsgeschäften, Prüfsystemen und Software. Dank bahnbrechender Innovationen und außerordentlicher Produktqualität entwickelte sich das florierende Unternehmen schnell zu einem der weltweit führenden Anbieter. Um diesen Standard zu halten, braucht es qualifizierte und engagierte Mitarbeiter.

„Durch das Praktikum einer Rehabilitandin aus dem BFW Frankfurt am Main in unserem Betrieb konnten wir uns ein gutes Bild von der hervorragenden Ausbildung im BFW machen: Direkt nach Beendigung ihres Praktikums bekam Serpil Biyik einen Festvertrag als Mechatronikerin in unserem Unternehmen, durch ihr Wissen und ihre hervorragenden Arbeitsergebnisse wurde sie im vergangenen Jahr zur Vorarbeiterin unserer Elektroabteilung ernannt.“ Dank dieser positiven Erfahrung hat das Unternehmen aus dem hessischen Karben zwei weitere Mechatroniker aus dem BFW Frankfurt als Mitarbeiter übernommen. „Wenn wir in Zukunft neue Mitarbeiter für unseren Produktionsbereich benötigen, werden wir uns jederzeit wieder an das an das BFW wenden.“

Ihre Adresse:

Firma / Branche

Ansprechpartner

Adresse

Tel./Fax

# Kostenfaktor Krankheit – Investition Gesundheit

**GEZIELTES GESUNDHEITSMANAGEMENT IST GEWINN FÜR ALLE BETEILIGTEN** ■ Zufriedene Mitarbeiter, ein niedriger Krankenstand, hohe Produktionszahlen, kaum Reklamationen – mit solchen positiven Nachrichten möchte jedes Unternehmen gerne auf sich aufmerksam machen. Ein Schritt in diese Richtung ist die Investition in die betriebliche Gesundheitsförderung.



Unternehmen stehen heute vor enormen Herausforderungen: gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit, mehr Flexibilität, erhöhte Produkt- und Servicequalität. Um diesen Anforderungen gerecht werden zu können, sind nicht nur technische und organisatorische Verbesserungen notwendig, sondern auch leistungsbereite, qualifizierte, zufriedene und vor allem gesunde Mitarbeiter. Dies wird gerade vor dem Hintergrund längerer Lebensar-

beitszeit und steigendem Zeit- und Verantwortungsdruck immer wichtiger – und verlangt nach einer besonderen Strategie, die es Betrieben ermöglicht, arbeitsbedingte Kosten zu senken, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und dauerhaft zu beschäftigen.

## Gesundheit als Teil der Unternehmensstrategie

Betriebliches Gesundheitsmanagement lohnt sich für alle Beteiligten. Allerdings nur mit einem Konzept, das Arbeitsumfeld und den einzelnen Menschen anspricht. Doch auf dem Weg zum gesunden Unternehmen reicht es schon lange nicht mehr, sich nur auf das zu konzentrieren, was krank macht. Ein modernes betriebliches Gesundheitsmanagement

wird vielmehr von der Frage geleitet: Was erhält Menschen gesund? Es geht darum, aktiv und vorausschauend die gesundheitlichen Ressourcen im Unternehmen zu nutzen; Arbeitsbedingungen zu verbessern und das Verhalten der Mitarbeiter positiv zu beeinflussen. Dabei spielt die Führung eine entscheidende Rolle. Hier wird nicht nur vorgelebt, sondern auch die Unternehmenskultur geprägt. Unternehmen, die ihre soziale Verantwortung ernst nehmen, integrieren die betriebliche Gesundheitsförderung als festen Bestandteil in das Personalwesen und die Arbeitsorganisation. Neben der Planung, über die Umsetzung bis zur Überprüfung der Ziele, wird hier auch ein Schwerpunkt auf die individuelle Vorsorge gelegt. So muss jedem Mit-

arbeiter klar sein, dass betriebliche Maßnahmen nur greifen, wenn auch er bereit ist, zur Stärkung der persönlichen Ressourcen beizutragen.

## Eine lohnende Investition in die Zukunft

Dass sich die Ausgaben für ein gezieltes Gesundheitsmanagement auszahlen, bestätigt Dr. Dirk Lümekmann, Geschäftsführer padoc – health & productivity management und Generalsekretär der Deutschen Gesellschaft für Sportmedizin und Prävention: „Investitionen in die Gesundheit der Mitarbeiter lohnen sich. Wir rechnen heute damit, dass ein Betrieb, der 1 Euro für Präventionsmaßnahmen ausgibt, mindestens 3 Euro zurückbekommt. Und in Zukunft wird diese Zahl eher noch ansteigen.“

## Win-win-Situation für alle Beteiligten:

Geschäftsleitung und Beschäftigte gewinnen beide beim betrieblichen Gesundheitsmanagement:

### WIN für Mitarbeiter

- Arbeitsbelastungen werden reduziert
- durch Zufriedenheit am Arbeitsplatz wird die Motivation und Leistungsfähigkeit gefördert
- durch eine gesunde Kommunikationskultur wird das Wohlbefinden gestärkt und das Betriebsklima gefördert

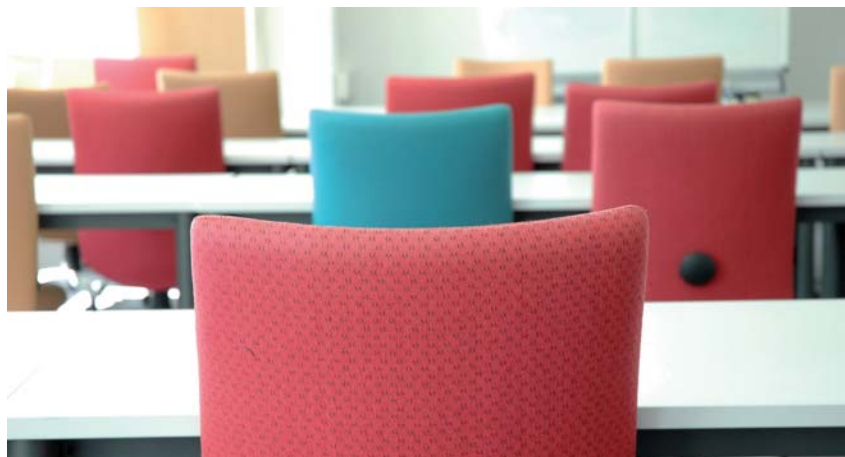
### WIN für Unternehmen

- Fehlzeiten und Fluktuation als kostenreibende Faktoren werden vermindert
- Produktivität und Qualität werden gesteigert
- Wettbewerbsfähigkeit wird dauerhaft gesichert, Image und Kundenzufriedenheit werden erhöht
- Verbesserung der Flexibilität und Innovationsfähigkeit
- Förderung der Corporate Identity

**Kostenlose Beratung bieten dazu u. a. alle Berufsförderungswerke**

## INFORMATIONEN

**Ansprechpartner:**  
Andreas Kahlweiß  
Telefon: 06101 400-388



# „Bleib nicht zu lange fort“

**BETRIEBLICHES EINGLIEDERUNGSMANAGEMENT** ■ Wenn sich ein Mitarbeiter ein Bein bricht, ist dies in der Regel noch kein Anlass zur Sorge für ein Unternehmen, denn er kehrt ja nach einigen Wochen an seinen Arbeitsplatz zurück. Was aber, wenn der Bruch kompliziert und der Job mit viel Laufen verbunden ist? Die meisten Betriebe können es sich nicht leisten, dass ein Mitarbeiter für Monate ausfällt, vor allem wenn es sich um eine erfahrene Kraft handelt, alle Unternehmensabläufe genau kennt oder sogar intensiven Kontakt zu den Kunden hatte.

Solch ein Ausfall kann gerade kleine und mittelständische Unternehmen schwer treffen. Sie verlieren für längere Zeit Erfahrung und Kompetenz eines Mitarbeiters, haben zusätzliche Kosten durch Entgeltfortzah-

lung und die Überbrückung durch Überstunden oder Aushilfen und sie verlieren viel Zeit durch die Bewerbung und Einarbeitung neuer Kräfte. Nach Berechnungen des Bundesministeriums für Gesundheit und Soziale

Sicherung belastet jeder Fehlzeitentag Unternehmen mit rund 400 Euro am Tag. Schon aus finanziellen Gründen sollten Arbeitgeber sich darum kümmern, dass langzeitkranke Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz zurückkehren können. Seit 2004 sind sie zudem gesetzlich dazu verpflichtet, ein Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) durchzuführen. Sobald ein Mitarbeiter im Zeitraum eines Jahres insgesamt länger als sechs Wochen krank ist, muss sich das Unternehmen dieser Situation annehmen.

Doch diese Verpflichtung ist auch eine Chance: BEM hilft Unternehmen, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaften langfristig zu sichern und ihre Erfahrungen und ihr Know-how im Betrieb zu halten. Denn auf Dauer kommen Ausfallzeiten, Personalsuche und Stellenneubesetzungen viel teurer als die Kosten des Betrieblichen Eingliederungsmanagements.

## 6 Schritte des Betrieblichen Eingliederungsmanagements

Trotz dieser gesetzlichen Verpflichtung gibt es für das BEM kein Patentrezept. Denn die Maßnahmen in einem Großkonzern sind andere als die eines mittelständischen Unternehmens oder eines kleinen Handwerksbetriebs. Sechs Schritte sollten trotz aller Unterschiede eingehalten werden:

1. Erfassung der Arbeitsunfähigkeit (länger als 6 Wochen).
2. Kontakt zum betroffenen Mitarbeiter herstellen, prüfen, ob BEM notwendig ist und die Zustimmung des Mitarbeiters einholen.
3. In einem Erstgespräch wird der Sachstand geklärt und die Qualifikation und krankheitsbedingte Einschränkung erfasst. Hier sollte auch untersucht werden, ob es für die Krankheit mögliche betriebliche Ursachen gibt. In einem solchen Erstgespräch ist es besonders wichtig, die Wünsche und Befürchtungen des Betroffenen anzusprechen.
4. Es folgt die Suche nach möglichen Maßnahmen zur Wiedereingliederung. Bei Bedarf werden zu diesem Zeitpunkt externe Berater hinzuge-

zogen. Gemeinsam erarbeitet man einen Lösungsvorschlag und plant das weitere Vorgehen.

5. Der Vorschlag wird mit dem Betroffenen gemeinsam besprochen. Sind sich alle Beteiligten einig, können die möglichen Fördermittel beantragt werden.
6. Im Anschluss an die Wiedereingliederung ist eine Überprüfung der Wirksamkeit dieser Maßnahme zwingend.

## Mögliche Maßnahmen für die Wiedereingliederung:

- Stufenweise Aufnahme der Arbeit
- Der Arbeitsplatz wird technisch umgerüstet
- Die Arbeitsorganisation wird verändert
- Der Mitarbeiter wechselt an einen anderen Arbeitsplatz
- Verkürzung der Arbeitszeit
- Qualifizierungsmaßnahmen
- Medizinische Rehabilitation
- Psychosoziale Betreuung

## INFORMATIONEN

**Ansprechpartner:**  
Andreas Kahlweiß  
Telefon: 06101 400-388

# Der Kampf um die Köpfe von Morgen

## INNOVATIVE PERSONALKONZEPTE ALS ANTWORT AUF DEN

**FACHKRÄFTEMANGEL** ■ Die positive Konjunktur hat den Arbeitsmarkt mächtig in Bewegung gebracht. Doch mit dem Aufschwung hat sich auch der Kampf um die besten Köpfe verschärft. Jetzt heißt es für Unternehmen Flagge zeigen: Wer gute Leute will, muss auch etwas dafür tun!

Wie angespannt die Lage ist, zeigen die Zahlen: Insgesamt fehlten 2007 rund 400.000 Fachkräfte. Nur attraktive Arbeitgeber können hervorragende und deshalb wählerische Nachwuchskräfte für sich gewinnen: „Unternehmen, die sich als besonders attraktiver Arbeitgeber präsentieren, haben im Wettstreit um qualifizierte Köpfe die besseren Chancen“, bestätigt Oliver Heikaus, Referatsleiter Arbeitsmarkt beim Deutschen Industrie- und Handelskammertag (DIHK). Aber was macht einen Arbeitgeber attraktiv? Großunternehmen können für die Rekrutierung des Nach-

wuchses ihre Bekanntheit wirksam einsetzen, sind für Bewerber oft attraktiver als Mittelständler. Doch auch die „Kleinen“ können durchaus punkten: „Sie bieten flachere Hierarchien, in denen Neueinsteiger von Anfang an viel Verantwortung übernehmen“, weiß Jens Plinke von der Personalmarketing-Beratung Terra. Arbeitsplätze müssen heute aktiv vermarktet werden und so werden in den Kommandozentralen der Personalabteilungen zum Teil regelrechte Werbefeldzüge ausgeheckt, um neue Mitarbeiter zu gewinnen. Zunehmend greifen Unternehmen dabei auf

professionelle Dienste kreativer Werber zurück und lassen sich komplette Recruiting-Kampagnen entwickeln. IKEA zum Beispiel: Der Möbelgigant sucht neues Personal und setzt dabei auf seine berühmten Produktnamen: Hier werden nicht nur Persönlichkeitsmerkmale der potenziellen neuen Mitarbeiter beschrieben, sondern gleichzeitig die Produktnamen aus dem Sortiment des schwedischen Einrichtungshauses benannt: KARISMA und FORMAT sollen die Bewerber mitbringen – welches Unternehmen wünscht sich das nicht von künftigen Mitarbeitern?

## Kreative Personalkonzepte

- **Prüfen Sie Ihr Stellenprofil.** Personalverantwortliche erwarten oft, dass die Kandidaten alle geforderten Qualifikationen vorweisen können. Prüfen Sie, welche Anforderungen essentiell sind, welche wünschenswert.
- **Behandeln Sie Bewerber wie Ihre Kunden.** Werben Sie um deren Gunst, unterbreiten Sie interessante Angebote, seien Sie zu Kompromissen bereit.
- **Laden Sie auch ältere Bewerber ein.** Bewerber über 45 Jahre gelten häufig als zu alt. Doch genau diese verfügen über Erfahrungen, Kontakte und die bessere Einschätzung eigener Fähigkeiten.
- **Beachten Sie Bewerbungen von Arbeitslosen.** Die meisten Menschen sind nicht aus eigenem Antrieb arbeitslos. Im Gegenteil: Sie sind oft hoch motiviert, gut qualifiziert und zu Zugeständnissen beim Gehalt bereit.
- **Geben Sie Quereinsteigern eine Chance.** Durch Weiterbildung können Bewerber im Betrieb die jeweiligen Anforderungen entwickeln.
- **Suchen Sie den Kontakt zu Hochschulen:** Laden Sie Studenten dazu ein, ihre Diplomarbeit in Ihrem Unternehmen zu schreiben. So binden Sie diese schon während der Ausbildung an Ihre Firma – ohne dass hohe Kosten entstehen.

# Damit Potenzial nicht ungenutzt bleibt



**DIE RICHTIGEN MITARBEITER AM RICHTIGEN PLATZ** ■ „Behandle die Menschen so, als wären sie, was sie sein sollten, und du hilfst ihnen zu werden, was sie sein können.“ Auch wenn Goethe kein Personalfachmann war, wusste er doch, worauf es bei der Entwicklung von Mitarbeitern ankommt. Während viele Unternehmen auf Neueinstellungen gut vorbereitet sind und Bewerbungsgespräche, Assessment-Center sowie Probephasen zu den Standard-Maßnahmen gehören, wird Personalentwicklung noch nicht in allen Betrieben systematisch eingesetzt. Doch ein Blick auf vorhandene Ressourcen – die eigenen Mitarbeiter – lohnt in Zukunft immer mehr.

„Ob Kraftwerkstechniker oder der IT-Programmierer einer Bank: Es könnte bald schwieriger werden, qualifizierte Mitarbeiter zu finden und zu halten, als über einen Börsengang Kapital zu beschaffen“, prognostiziert Rainer Strack von der Boston Consulting Group und Autor einer Studie über Prioritäten im Personalbereich. Wenn dann gute Leute am falschen Arbeitsplatz „versauern“, so hat dies nicht

nur Auswirkungen auf deren persönliche Motivation, sondern vor allem auf den unternehmerischen Ertrag. Ein geeignetes Instrument, um fähige Mitarbeiter innerhalb des Unternehmens auszumachen, ist eine Potenzialanalyse. Mit ihr lassen sich gleich mehrere Fliegen mit einer Klappe schlagen. Die Unternehmen erkennen Potenziale und Potenzialträger unter den eigenen Beschäftigten und gelan-

gen nicht selten zu einer optimalen Stellenbesetzung mit Mitarbeitern, die mit den Abläufen im Unternehmen bestens vertraut sind. Die Mitarbeiter wiederum, die möglicherweise auf ihrem alten Arbeitsplatz bereits innerlich gekündigt hatten, übernehmen mit neuer Motivation und Entwicklungsperspektive andere Aufgaben, die ihren Stärken und Fähigkeiten entsprechen. So zahlen sich Investitionen in die Mitarbeiterressourcen für die Unternehmen aus: Denn nur Mitarbeiter, die an ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind, können ihr Potenzial voll entfalten und haben Spaß an ihrer Arbeit. Und für die Unternehmen ist eine gezielt durchgeführte Potenzialanalyse kein Akt des Wohlwollens, sondern die Förderung derjenigen, die bereit sind, sich für den Betrieb zu engagieren.

## Wie läuft eine Potenzialanalyse ab?

### 1. Das Briefing

In einem ersten Gespräch mit dem Personalverantwortlichen werden Leistungen und Ziele der Potenzialanalyse sowie der Prozessablauf exakt definiert. Anschließend werden die Ist-Situation des Betriebes und die speziellen Anforderungen für die zu besetzende Stelle erhoben.

### 2. Analysephase

In der Analysephase erfolgt ein individuelles Analysegespräch mit den einzelnen Kandidaten und psychologische Testverfahren werden durchgeführt.

### 3. Feedback an die Kandidaten

In einem persönlichen Gespräch erhalten die Kandidaten ein Feedback über ihre individuellen Potenziale. Weiteren Einblick geben Fremd- und Selbstbild.

### 4. Berichterstellung – Interpretation

Die Ergebnisse der Analyse im Hinblick auf die definierten Anforderungen der zu besetzenden Stelle werden in einer Expertise klar be-

schrieben und im Abschlussgespräch mit dem Personalverantwortlichen interpretiert.

### Eine Potenzialanalyse sollte nach folgenden Kompetenzen fragen:

- **Fachkompetenz:** Setzt der Mitarbeiter sein Wissen und Können lösungs- und zielorientiert ein?
- **Methodenkompetenz:** Ist er in der Lage, betriebliche Zusammenhänge zu erfassen, Verbesserungspotenziale zu erkennen und Lösungsmöglichkeiten zu entwickeln?
- **Sozialkompetenz:** Wie verhält sich der Mitarbeiter im Umgang mit seinen Kollegen?
- **Reflexionskompetenz:** Ist er in der Lage, sein eigenes Handeln kritisch zu analysieren und zu bewerten?
- **Veränderungskompetenz:** Besitzt er die Fähigkeit, flexibel auf Veränderung zu reagieren und die Bereitschaft, sich persönlich weiterzuentwickeln?

## VERANSTALTUNG

## Zeitarbeitsmesse im BFW Frankfurt

Im Oktober 2008 findet im Berufsförderungswerk (BFW) Frankfurt am Main die traditionelle Zeitarbeitsmesse statt. 25 Zeitarbeitsfirmen, die seit mehr als 10 Jahren mit dem BFW zusammenarbeiten und bereits BFW-Absolventen eingestellt haben, werden sich dort interessierten Teilnehmern präsentieren können.

„Mit der Messe geben wir Zeitarbeitsfirmen die Gelegenheit, Vorurteile gegenüber der Branche abzubauen und eine breite Übersicht über Personalbedarfe sowie Beschäftigungsbedingungen zu geben“, erklärt Manfred Thrun, Geschäftsführer des BFW Frankfurt. Aus Sicht des BFW bietet Zeitarbeit große Chancen auf Integration in den Arbeitsmarkt.

## PROMINENTE PROFILE



Ein Unternehmen lebt von der Kultur der Mitarbeiter.

Eric Schmidt  
CEO von Google

## IMPRESSUM

Positionen & Profile erscheint als Gemeinschaftsproduktion der Berufsförderungswerke Dortmund, Frankfurt, München, Nürnberg, Oberhausen, Stralsund, Thüringen und Würzburg.

Gesamtredaktion:  
Werner Berndt, Dr. Maria Heinelt, Maria Klünk, Mario Krieb, Marcus Meier, Christa Milschke, Matthias Ortmann, Peter Maria Schäfer, Michael Steuer und Astrid Joehn (Schriftleitung, Tel.: 0203 80079-0).

Berufsförderungswerk Frankfurt am Main, Hulzener Str. 60, D-61118 Bad Vilbel  
Tel.: 06101 400-0, Fax: 06101 400-170  
V.i.S.d.P. für die Seiten 3 und 4:  
Manfred Thrun, Geschäftsführer

Verlag: TNP GmbH  
(V.i.S.d.P. für die Seiten 1, 2, 5, 6),  
Vincetweg 15, 47119 Duisburg,  
Tel.: 0203 80079-0, Fax: 0203 80079-99,  
E-Mail: info@tnp-gmbh.de