



Sibylle Söhner-Krieg
Coaching & Beratung

Zukunftsfaktor – Implacement

Die Fakten über die demographische Entwicklung liegen vor: das Angebot an Ingenieuren und Fachkräften in Deutschland wird bis zum Jahr 2030 um 6 Millionen Menschen sinken! Die Folge daraus ist eindeutig und nicht wegzudiskutieren - der Arbeitsmarkt wird sich aus Unternehmersicht zum Nachfragemarkt entwickeln.

Somit werden sich Unternehmen auf Themenfelder wie Arbeitgeber-Attraktivität, Mitarbeiter-Gewinnung, Mitarbeiter-Bindung, Personalentwicklung, Potentialidentifikation und Führungskräfteentwicklung konzentrieren müssen. Es wird höchste Zeit zu handeln, damit heute noch wettbewerbsfähige Unternehmen auch in Zukunft mit kompetenten, kreativen und innovativen Mitarbeitern erfolgreich sind!

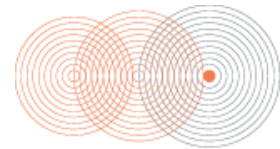
Welche Möglichkeiten bieten sich - welche Notwendigkeiten entstehen?

Ein neues Bewusstsein und Umdenken hinsichtlich der Arbeit mit Leistungsträgern wird dringend erforderlich: Tatsache ist ein stark reduziertes Angebot an Fachkräften und Ingenieuren sowie Rekrutierungskosten von 5.000€ bis 10.000€ zuzüglich der Kosten für die Einarbeitung, die sich zwischen 30.000€ und 50.000€ belaufen. Die Einarbeitung besteht nur zu einem Teil im rein fachlichen Bereich. Entscheidend für das Erreichen eines engagierten, leistungsstarken Mitarbeiters ist eine **erfolgreiche Bindung des Mitarbeiters an das Unternehmen**. Die Verankerung dieser Verpflichtung für das gesamte Unternehmen muss im TOP-Management erfolgen und systematisch und geplant nach dem Top-down-Prinzip entwickelt und umgesetzt werden.

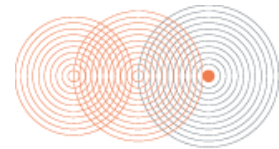
1

Wie kann Implacement nun praktisch aussehen?

1. Beginnend mit einer ganzheitlichen **Ausbildung**, die über die fachlichen Themen hinausgeht, können Ausbildertrainings, Feedbackgespräche mit den Auszubildenden nach einzelnen Phasen in den Fachabteilungen und weitere Maßnahmen, die die persönlichen und sozialen Kompetenzen fördern, wie z.B. Projektarbeiten oder gemeinsame Aktivitäten außerhalb des Unternehmens im Klettergarten oder anderen Outdoormöglichkeiten. Zudem gilt es Möglichkeiten für den internen Austausch anzubieten, in Form von gemeinsamen Ausflügen oder einem Azubi-Stammtisch. Für kleinere Unternehmen empfiehlt sich bei bestimmten überbetrieblichen Aktivitäten die Kooperation mit anderen Unternehmen.



2. Wenn ein Mitarbeiter aus dem Stellenmarkt für das Unternehmen gewonnen wurde, ist eine systematische **Einarbeitung**, ein Plan mit Verantwortlichen, Terminen und Zielen eine wichtige Voraussetzung, dass der Mitarbeiter sich integrieren kann. Hier haben sich Patensysteme bewährt, bei denen dafür ausgebildete Mitarbeiter als Pate für den Neuen fungieren und ihm mit Rat und Tat zur Seite stehen. Der Neue kann sich mit dieser Unterstützung leichter integrieren, denn in einem Gespräch auf Augenhöhe traut man sich eben mehr zu fragen, als den Vorgesetzten zu löchern, dessen Zeit eh' sehr knapp bemessen ist.
3. Ein wichtiger Baustein der Personalbindung ist ein **PE-Konzept**, das auf möglichst viele Mitarbeitergruppen abgestimmt ist. Jeder Mitarbeiter, von der Reinigungskraft über die Fachkräfte und Jungabsolventen bis zu Führungskräften müssen eine Perspektive für ihre fachliche und persönliche Weiterentwicklung erkennen. Jeder, ob Spezialist oder in einer Projektgruppe sollte sich in diesem Konzept mit attraktiven Angeboten wiederfinden. Diese können sein: Fachseminare, Persönlichkeitsentwicklungs-Trainings, Laufbahnentwicklungen, Coachingangebote u.v.m.. Die Grundlage dafür ist ein jährlich geführtes Gespräch zwischen dem Vorgesetzten und Mitarbeiter, in dem beide ihre Erwartungen und Wünsche sowie mögliche Perspektiven und Entwicklungsmöglichkeiten austauschen. Das PE-Gespräch gewinnt damit als zentrales Element im PE-Konzept eine enorme Bedeutung. Somit gilt es, Führungskräfte für dieses Gespräch auszubilden und zu schulen.
4. Eine weitere wichtige Zielgruppe in diesem Prozess sind **Führungskräfte**, die in erster Linie als Vorbild und Multiplikator fungieren und damit alle anderen Themenbereiche entscheidend und maßgeblich beeinflussen. Hier gilt es nicht nur Führungsinstrumente und -techniken zu vermitteln, sondern vielmehr die persönliche Handlungskompetenz individuell weiterzuentwickeln. Dafür eignen sich persönliche Gespräche über die operativen Themen und Situationen des Einzelnen und der individuellen Weiterentwicklung und Professionalisierung.
5. Eine zentrale Rolle in der Bindung von Mitarbeitern an das Unternehmen liegt in der Entwicklung und Fortführung der **Unternehmens- und Führungskultur**. Dabei ist es sinnvoll im Kulturdialog mit den Mitarbeitern die Themen Werte, Rituale, Sprache und Innovation zu diskutieren. Mitarbeiter nach ihrer Meinung zu fragen ist bereits ein erstes Kulturelement – und Mitarbeiter wollen heute mitreden, gefragt werden und mitentscheiden.



Sibylle Söhner-Krieg
Coaching & Beratung

6. Ein bedeutendes Element der Unternehmenskultur ist die **Informations- und Kommunikationspolitik** innerhalb der Organisation. Wie werden Vision, Strategien und Ziele transparent und den Mitarbeitern verständlich gemacht? Wie werden wichtige Informationen kontinuierlich und durchgängig mitgeteilt? Wo haben Mitarbeiter Foren, in denen sie im Dialog ihre Anliegen kommunizieren können? Wie werden Mitarbeiter bei Veränderungen „mitgenommen“? Welchen Wert erhält Kommunikation und wie wird dies aktiv von der Unternehmensleitung gefördert?
7. Wenngleich es eigentlich selbstverständlich ist, nenne ich es dennoch – für Mitarbeiter ist eine wichtige Grundlage oder Voraussetzung, sich mit Leidenschaft und Ehrgeiz für das Unternehmen einzusetzen, dass sie **attraktive Aufgaben** bekommen. Damit meine ich, dass sie die Verantwortung für ihr Aufgabenspektrum erhalten und damit auch Gestaltungs- und Handlungsspielraum haben. Dies muss klar und eindeutig kommuniziert sein. Ihre Tätigkeit sollte möglichst abwechselnd sein und die Herausforderungen auf die Kompetenz der Mitarbeiter abgestimmt.
8. Eine **faire Vergütung** ist ein weiterer Baustein, der auch bei Personalkostendruck kreativ gestaltet werden kann: Wenn Mitarbeiter um ein Lohngespräch bitten, ist es selbstverständlich, dem zeitnah nachzukommen und dieses Bedürfnis ernst zu nehmen. Mit den Sozial- und Nebenleistungen gibt es einen großen Bereich, der so gestaltet werden kann, dass man mit einem Cafeteria-System einzelnen Mitarbeitergruppen Wahlmöglichkeiten bietet. Diese können z.B. sein: betriebliche Altersvorsorge, verschiedene Dienstwagenmodelle, Vermögensbildung, Beihilfen oder Darlehen, Direktversicherung u.v.m.
9. Die **Vereinbarkeit von Familie und Beruf** bezieht sich nicht mehr ausschließlich auf Angebote in der Elternzeit, vielmehr gibt es Bedürfnisse nach adäquaten Arbeitszeitmodellen für Mitarbeiter, die Pflegeaufgaben für ihre Angehörigen, meist Eltern, übernehmen möchten. Gerade hier ist mit einer offenen und flexiblen Grundhaltung viel Gestaltungsmöglichkeit, was Mitarbeiter an ihrer Firma sehr zu schätzen wissen.

3

10. Eine ausgewogene **Balance zwischen Arbeit und Leben** zu finden ist ein hoher Anspruch und kann dennoch präventiv vor Ausfall- und Krankheitskosten schützen. Um das angemessene Maß zu finden bedarf es empathischer Führungskräfte, einer Verankerung dieses Ziels in den Unternehmensleitsätzen sowie der Anerkennung dieser von allen Beteiligten.
11. Die **sozialen Einrichtungen**, oder anders ausgedrückt **Hygienefaktoren** sind heute unerlässliche Voraussetzung für Mitarbeiter. Hierzu zählen Räumlichkeiten im gesamten Unternehmen, in denen Licht, Luft, Temperatur angenehme Arbeitsbedingungen, - aber auch modern eingerichtete Arbeitsplätze vorhanden sind. Desweiteren sind die Gestaltung der Pausenräume und Kantine ein wichtiges Element, das Mitarbeitern in ihrer Pausenzeit ein Wohlgefühl vermitteln sollte. Eine ausreichende Getränke- und Essensversorgung runden diesen Bereich ab. Hier spiegelt sich die Philosophie des Unternehmens auf eine sehr offensichtliche Weise wider!
12. Letztlich ist die **soziale Eingebundenheit** ein wesentlicher, wahrscheinlich der wichtigste Faktor für Mitarbeiter, dass sie sich an das Unternehmen gebunden fühlen. Diese wird in vielfältiger, bereits schon ausgeführter Weise beeinflusst und gelebt: Wie geht man miteinander um – respektvoll, wertschätzend? Wird eine Kultur des Vertrauens gelebt? Wie steht es um Teamgeist und Fairness im täglichen Miteinander? Werden Fehler als Chancen gesehen und behandelt oder gilt das „blame-Prinzip“? Wie erfolgen Information und Kommunikation über wichtige Neuerungen, Veränderungen etc.?

4

Es lohnt sich, diesen Prozess aufzunehmen, denn motivierte, loyale Mitarbeiter sind letztlich unser wichtigstes Erfolgspotenzial und der Motor für zukünftige Innovationen.