INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT

OFFENSIVE MITTELSTAND
GUT FÜR DEUTSCHLAND

INQA-Check „Personalführung“

Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel

PERSONALFÜHRUNG









INQA CHECK PERSONAL FÜHRUNG



Der **INQA-Check „Personalführung"** wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland", einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit" (INQA) entwickelt und herausgegeben.

Die **Initiative Neue Qualität der Arbeit** verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative umfassende Beratungs- und Informationsangebote, umfangreiche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, inspirierende Beispiele aus der Praxis sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Die **Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland** fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Standards und Praxisinstrumente und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten rund 200 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland" mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.

Herausgeber

„Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland"
Dipl.-Ing. Helmut Ehnes
(Vorsitzender der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland", Präventionsleiter Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie)
Theodor-Heuss-Straße 160, 30853 Langenhagen

www.offensive-mittelstand.de

Konzept und Entwicklung:
BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Great Place to Work® Deutschland, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Institut für Technik der Betriebsführung (itb) im Deutschen Handwerksinstitut e. V., Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie

Der Check wurde erarbeitet und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland".

Fotos: BC GmbH Verlags- und Mediengesellschaft, Wiesbaden; PhotoAlto (Titel links unten, S. 8, 12, 24, 26); Brand X Pictures (Titel oben rechts, S. 22); Corbis (Titel rechts Mitte, S. 6); Stockbyte (S. 2); Banana Stock (U3 oben)

Gestaltung: hauptsache:design, Mainz

Druck: Bundesministerium für Arbeit und Soziales, Bonn

ISBN 978-3-940506-29-0

1. Auflage, März 2013

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland" ist Bestandteil der nationalen Initiative Neue Qualität der Arbeit:

Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42, 10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000
Fax 030 51548-4743
E-Mail info@inqa.de
Internet www.inqa.de

Sie können den INQA-Check „Personalführung" über www.inqa.de bestellen (Rubrik Gute Praxis > Publikationen).

Inhalt

	INQA-Check „Personalführung“	3
1	Personalplanung	6
2	Personalentwicklung	8
3	Personalgewinnung	10
4	Motivierende Personalmaßnahmen	12
5	Gutes Betriebsklima	14
6	Interne Kommunikation als Führungsaufgabe	16
7	Vielfalt unterschiedlicher Menschen gezielt einsetzen	18
8	Arbeitgeberattraktivität	20
9	Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten	22
10	Werte und Prinzipien klären und vermitteln	24
11	Die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft kennen	26
	Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland	28

Die Entwicklung des INQA-Checks „Personalführung“ wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert (Projekt 00095.11).
Im INQA-Check „Personalführung“ wird auf eine geschlechtsneutrale Schreibweise geachtet. Wo dieses nicht möglich ist, wird zugunsten der besseren Lesbarkeit das ursprüngliche grammatische Geschlecht als Klassifizierung von Wörtern (männlich, weiblich, sächlich und andere) verwendet. Es wird hier ausdrücklich darauf hingewiesen, dass damit auch jeweils das andere Geschlecht angesprochen ist.



INQA-Check „Personalführung“

Gutes Personal – unverzichtbar für Ihren Unternehmenserfolg

Die Beschäftigten

- stellen die Produkte Ihres Betriebes her und erbringen Ihre Dienstleistungen,
- pflegen den Kontakt zu Ihren Kunden und Lieferanten,
- haben die Ideen für neue Produkte und Leistungen und sorgen für Verbesserungsvorschläge,
- wissen oftmals, wie die Arbeitsprozesse verbessert werden können,
- sind der entscheidende Faktor für die betriebliche Produktivität.

Kurz: Ihr Erfolg hängt wesentlich von den Beschäftigten ab.

Ob Menschen ihre Ideen und Fähigkeiten im Unternehmen einbringen, hängt wesentlich von der Qualität Ihrer Personalführung ab. Es ist ein Mythos zu glauben, gute Personalführung sei angeboren. Gute Personalführung erfordert ein bewusstes Betrachten der Menschen und ihrer Zusammenarbeit sowie vorausschauendes Handeln.

Gute Personalführung wird in Zukunft sogar noch wichtiger:

- Mit dem demografischen Wandel müssen Sie künftig Wertschöpfung und Innovationen mit deutlich älteren Belegschaften realisieren. Zusätzlich wird es vor allem für kleinere Unternehmen immer schwieriger, gute Fachkräfte zu bekommen.
- Dienstleistungen werden zunehmend wichtiger. Die Fähigkeit, möglichst schnell durch gute Ideen im Wettbewerb einen Vorteil zu erzielen, gewinnt an Bedeutung. Dies erfordert engagierte Beschäftigte.

Entscheidende Herausforderungen für gute Personalführung sind:

- Die Attraktivität als Arbeitgeber steigern
- Gute Beschäftigte finden, fördern und binden

Welchen Nutzen hat der INQA-Check „Personalführung“?

Im INQA-Check „Personalführung“ finden Sie viele Anregungen für eine gute Personalführung. Der Check hilft Ihnen, die Beschäftigten zu befähigen und zu motivieren, gute Leistungen zu erbringen. Er hilft Ihnen auch, die Beschäftigten zu unterstützen, gesund und gerne im Unternehmen zu arbeiten.

Die Checkpunkte beschreiben die gute Praxis der Personalführung von erfolgreichen Unternehmen. Sie helfen, Ihren Handlungsbedarf festzustellen. Maßnahmen zu den Checkpunkten können Sie im Maßnahmenplan (hintere Umschlagseite) festhalten.

Die Maßnahmen zu einigen Checkpunkten eignen sich darüber hinaus, Ihre Arbeitgeberattraktivität im Marketing darzustellen.

Für wen ist der Check?

Mit dem Check können vor allem Unternehmer kleiner Betriebe systematisch die Qualität ihrer Personalführung überprüfen. Darüber hinaus ist der Check auch für Führungskräfte von Abteilungen oder Teams in größeren Unternehmen geeignet.

Die vollständige Bearbeitung des Checks dauert 60 Minuten bis 1,5 Stunden. Im Internet finden Sie unter www.inqa-check-personalfuehrung.de eine interaktive Fassung des Checks.

Die Checkpunkte sind aus der Perspektive des Unternehmers und der Führungskräfte formuliert (Wir-Form).

Wer steckt dahinter?

Der INQA-Check „Personalführung“ wurde von der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland”, einem eigenständigen Netzwerk unter dem Dach der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) entwickelt und herausgegeben.

Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ verfolgt als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen das Ziel, mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland zu verwirklichen. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative umfassende Beratungs- und Informationsangebote, umfangreiche Möglichkeiten zum Erfahrungsaustausch, inspirierende Beispiele aus der Praxis sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.



Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ fördert eine erfolgreiche, mitarbeiterorientierte Unternehmensführung durch die Entwicklung zeitgemäßer Standards und Praxisinstrumente und bietet vielfältige regionale Unterstützungsstrukturen speziell für den Mittelstand. Derzeit arbeiten rund 200 Partner in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland“ mit, unter anderem Bund und Länder, Unternehmerverbände, Fachverbände, Innungen, Handwerkskammern, Gewerkschaften, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Forschungsinstitute und Dienstleister.

Das Konzept des Checks stammt von der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI), der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), dem Demografie-Experten e. V. (DEx), der Fachhochschule für den Mittelstand (FHM), Great Place to Work® Deutschland, dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, dem Institut für Technik der Betriebsführung (itb) im Deutschen Handwerksinstitut e. V. sowie der AS(S) Unternehmensberatung. Der Check wurde von allen Partnern der Offensive Mittelstand diskutiert und als gemeinsamer Qualitätsstandard verabschiedet.

Die Entwicklung des INQA-Checks „Personalführung“ wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert (Projekt 00095.11).

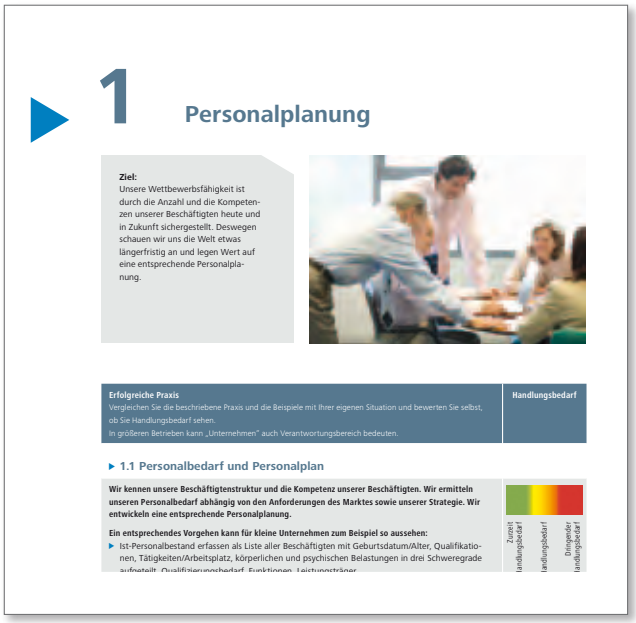
INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“
Der INQA-Check „Personalführung“ ergänzt den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“. Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ ist eine Potenzialanalyse aller Prozesse im Unternehmen. Wer bei der Bearbeitung des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand“ Interesse an dem Thema Personalführung findet, kann das vorliegende Instrument nutzen. Umgekehrt geht es natürlich auch: Wer zunächst Interesse am allgemeinen Optimierungspotenzial in seinem Unternehmen hat, kann zum INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ greifen.

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ wurde ebenfalls von der Offensive Mittelstand erarbeitet. Die Nutzung beider Instrumente ist kostenfrei.

Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?

1. Schritt

Sie gehen die elf Themen durch und legen den Handlungsbedarf zu den Checkpunkten fest (Seite 6 bis 27). Sie können den kompletten Check durchgehen. Das dauert nach Erfahrungen zwischen 60 Minuten und 1,5 Stunden. Sie können auch erst einmal einzelne Themen heraussuchen und damit beginnen.


1 Personalplanung

Ziel:
Unsere Wettbewerbsfähigkeit ist durch die Anzahl und die Kompetenzen unserer Beschäftigten heute und in Zukunft sichergestellt. Deswegen schauen wir uns die Welt etwas längerfristig an und legen Wert auf eine entsprechende Personalplanung.

Erfolgreiche Praxis
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.
In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.

Handlungsbedarf

1.1 Personalbedarf und Personalplan

Wir kennen unsere Beschäftigtenstruktur und die Kompetenz unserer Beschäftigten. Wir ermitteln unseren Personalbedarf abhängig von den Anforderungen des Marktes sowie unserer Strategie. Wir entwickeln eine entsprechende Personalplanung.

Ein entsprechendes Vorgehen kann für kleine Unternehmen zum Beispiel so aussehen:
- Ist-Personalbestand erfassen als Liste aller Beschäftigten mit Geburtsdatum/Alter, Qualifikationen, Tätigkeiten/Arbeitsplatz, körperlichen und psychischen Belastungen in drei Schweregrade

Zurzeit Handlungsbedarf
Handlungsbedarf
Dringender Handlungsbedarf

Handlungsbedarf festlegen

2. Schritt

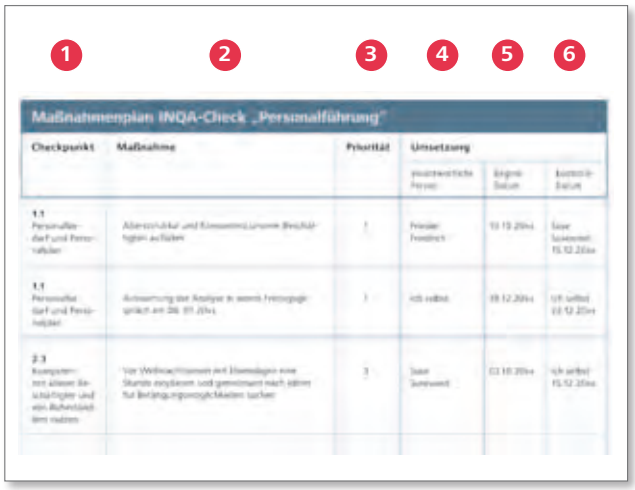
Danach legen Sie im Maßnahmenplan (hintere Umschlagseite aufklappen) die wichtigsten Maßnahmen fest, die Sie in Ihrem Unternehmen angehen wollen. Dazu schauen Sie sich alle diejenigen Checkpunkte an, bei denen Sie dringenden Handlungsbedarf (rot) oder Handlungsbedarf (gelb) angekreuzt haben.

Tragen Sie dann die zehn wichtigsten Checkpunkte in den Maßnahmenplan ein (Spalte 1) und legen Sie dazu die für Ihr Unternehmen geeigneten Maßnahmen fest (Spalte 2). In den jeweiligen Checkpunkten finden Sie Beispiele für Maßnahmen.

Als Nächstes sollten Sie die Prioritäten der Maßnahmen festlegen (Spalte 3) (zum Beispiel Priorität 1 = sofort angehen; Priorität 2 = bald angehen, Priorität 3 = in einem Monat angehen). Schließlich sollten Sie festlegen, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist (Spalte 4), wann mit der Maßnahme begonnen wird (Spalte 5) und wann die Umsetzung der Maßnahme kontrolliert wird (Spalte 6).

Es können auch mehrere Maßnahmen zu einem Checkpunkt festgelegt werden.

Maßnahmenplan aufklappen (hintere Umschlagseite) oder kopieren und zum Eintragen bereitlegen



Hier die eigenen Vorhaben eintragen

1 Personalplanung

Ziel:
Unsere Wettbewerbsfähigkeit ist durch die Anzahl und die Kompetenzen unserer Beschäftigten heute und in Zukunft sichergestellt. Deswegen schauen wir uns die Welt etwas längerfristig an und legen Wert auf eine entsprechende Personalplanung.



Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

1.1 Personalbedarf und Personalplan

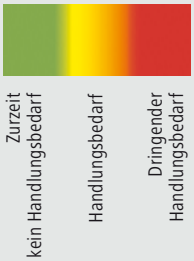
Wir kennen unsere Beschäftigtenstruktur und die Kompetenz unserer Beschäftigten. Wir ermitteln unseren Personalbedarf abhängig von den Anforderungen des Marktes sowie unserer Strategie. Wir entwickeln eine entsprechende Personalplanung.

Ein entsprechendes Vorgehen kann für kleine Unternehmen zum Beispiel so aussehen:

- Ist-Personalbestand erfassen als Liste aller Beschäftigten mit Geburtsdatum/Alter, Qualifikationen, Tätigkeiten/Arbeitsplatz, körperlichen und psychischen Belastungen in drei Schweregrade aufgeteilt, Qualifizierungsbedarf, Funktionen, Leistungsträger
- Soll-Personalbedarf ermitteln als Liste mit zukünftig erforderlichen Beschäftigten/Personengruppen (Alter, Geschlecht, ...), Qualifikationen, Tätigkeiten
- Daten aus beiden Listen analysieren und Maßnahmen festlegen
- Personalentwicklungsplan erstellen und mit den betreffenden Beschäftigten besprechen/vereinbaren
- Ableitung von Handlungsfeldern (Rekrutierung, Reduzierung von Belastungen, Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität, Qualifizierung, Nachfolgeregelung, …)

Bei Bedarf auch die Instrumente zur Altersstrukturanalyse und die Angebote der Demografieberater nutzen.

→ Siehe auch Punkt „Personalgewinnung"



Personalplanung

Erfolgreiche Praxis	Handlungsbedarf
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	

▸ 1.2 Flexible Beschäftigungsformen

Wir prüfen, ob wir bei unserer kurz- und mittelfristigen Personalplanung auch flexible Beschäftigungsformen nutzen, um Projekte angehen zu können, die keine festen Stellen finanzieren. Dabei achten wir darauf, dass diese Beschäftigten in die Unternehmensprozesse eingebunden sind und soweit wie möglich gleichbehandelt werden.

Flexible Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit, befristete Arbeitsverträge, Kooperationen

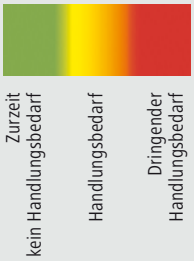
Einbindung in die Unternehmensprozesse bedeutet zum Beispiel:
- Informationen über die Arbeitsaufgabe
- Arbeitsschutzunterweisung
- Einführung in die Arbeitsgruppe



▸ 1.3 Wichtiges Wissen im Unternehmen bewahren

Wir sorgen dafür, dass das vorhandene Wissen auch bei einem Wechsel oder bei einem Ausfall von einzelnen Personen im Unternehmen erhalten bleibt.

Zum Beispiel:
- Überprüfen, welche Personen für das Unternehmen wichtiges Wissen besitzen
- Schriftliche Dokumentation der wesentlichen Abläufe – Checklisten, Gebrauchsanleitungen, Betriebsanweisungen, Ansprechpartner, Gefährdungsbeurteilung; Dokumentationen regelmäßig aktualisieren
- Sammlung der Dokumente an einem vereinbarten Ort
- Stellvertreterregelung; sicherstellen, dass Stellvertreter die Arbeit jederzeit übernehmen können
- Beim Ausscheiden von Personen: frühzeitiges Einarbeiten von neuen beziehungsweise von anderen Beschäftigten

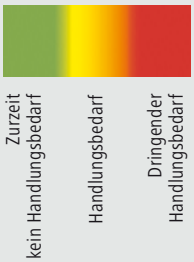


Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

▸ 1.4 Wiedereingliederungsplanung

Bei längeren Abwesenheiten von Beschäftigten (wie zum Beispiel Elternzeit, Krankheit) halten wir Kontakt zu ihnen. Wir kümmern uns gemeinsam mit diesen darum, wie eine Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess stattfinden kann.

Zum Beispiel:
- Gespräche vor der geplanten Abwesenheit und auch während der Abwesenheit
- Dem Abwesenden Informationen über wesentliche Entwicklungen im Unternehmen geben
- Die Abwesenden zu Betriebsversammlungen, -feiern oder -ausflügen einladen
- Zum Wiedereinstieg frühzeitig Kontakt mit dem Beschäftigten aufnehmen
- Gemeinsam Maßnahmen planen – wie Arbeitsplatzanpassung, Umsetzung, Arbeitshilfen, Qualifizierung
- Gegebenenfalls Interessenvertretung und auch Schwerbehindertenvertretung einbinden
- Gesetzlich vorgeschriebenes betriebliches Eingliederungsmanagement nach Krankheit



2 Personalentwicklung

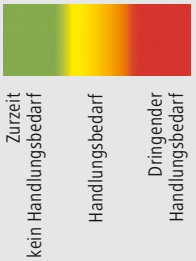
Ziel:
Wissen und Kompetenz unserer Beschäftigten sind unsere wesentlichen Erfolgsfaktoren. Daher bieten wir unseren Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Damit erschließen wir die Potenziale aller unserer Beschäftigten und binden sie an das Unternehmen.



Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

2.1 Entwicklungsperspektive mit jedem Beschäftigten besprechen

Wir sprechen mit jedem Beschäftigten einmal im Jahr über seine Perspektiven im Unternehmen. Wir vereinbaren konkrete Entwicklungsschritte mit jedem Beschäftigten.



Themen, die gemeinsam besprochen werden sollten:

- Zufriedenheit, persönliche Erwartungen und Ziele des Beschäftigten abfragen (Interesse an neuen Aufgaben, selbstständige Bearbeitung bestimmter Projekte, Angehen selbst erkannter Schwächen, Verhaltensweisen, ...)
- Feedback über die Leistung und das Verhalten des Beschäftigten geben
- Den Beschäftigten fragen: Was läuft gut, was könnte besser werden?
- Anstehende Projekte und Arbeitsaufgaben
- Gemeinsam überlegen, wie die Gesundheit der Beschäftigten verbessert werden kann und welche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit sinnvoll sind
- Weiterbildungsbedarf, -interesse, -wünsche; auch Lernen im Betrieb berücksichtigen
- Vorausschauende Betrachtung der sich verändernden Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter und Vorbereitung auf alternative Tätigkeiten – auch Aufgabenumverteilung/Aufgabenmischung einbeziehen; eine To-do-Liste von Veränderungsmaßnahmen erstellen
- Arbeitsplatzgestaltung (ergonomische Arbeitsmittel; technische Arbeitshilfen zur Erleichterung der Arbeit)
- Gegebenenfalls Perspektive als Führungskraft/Nachfolger
- Klärung persönlicher Angelegenheiten – wie Freiräume für Partner, Kinder, Angehörige
- Hobbys, ehrenamtliches Engagement, das auch für das Unternehmen hilfreich ist und bei dem das Unternehmen unterstützend tätig werden kann

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

Personalentwicklung

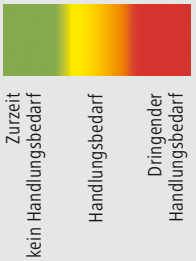
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▸ 2.2 Weiterbildung und Qualität der Qualifizierung

Wir kümmern uns um die Umsetzung der Weiterbildung. Wir überprüfen die Qualität und den Nutzen der Weiterbildung gemeinsam mit den jeweiligen Beschäftigten.

Zum Beispiel klären:

- Passende Weiterbildungsangebote ermitteln; kostenlose Weiterbildung durch Innungen, Kammern, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, ... nutzen
- Möglichkeiten des Lernens im Betrieb aktiv nutzen; zum Beispiel kollegialer Austausch, Schulungen durch Kollegen, Zeit zum Üben neuer Arbeitsverfahren und Technologien
- Organisation der Weiterbildung: Buchung, Trainer, Räume, Ankündigungen, Technik
- Vereinbarung über Finanzierung, Einrechnung von Arbeitszeit (Bildungsurlaub), Unterbringungskosten, Fördermöglichkeiten prüfen, ...
- Rückfrage zur Qualität der Weiterbildungsmaßnahme – auch Defizite und enttäuschte Erwartungen ansprechen
- Rückfrage zu Nutzung und Nutzen der neu erworbenen Fähigkeiten



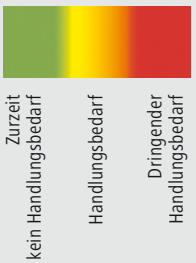
Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

▸ 2.3 Kompetenzen älterer Beschäftigter und von Ruheständlern nutzen

Wir überlegen gemeinsam mit älteren Beschäftigten, wie wir ihre Kompetenzen in der letzten Phase als Beschäftigter oder nach ihrem Ausscheiden aus dem Berufsleben nutzen können.

Zum Beispiel:

- Pate beziehungsweise Mentor für Neulinge oder jüngere Beschäftigte
- Durchführung von Arbeitseinweisungen und/oder Unterweisungen
- Verantwortung für beziehungsweise Durchführung von Aus- und Weiterbildung
- Berater für Arbeitsteams
- Organisation der Arbeitsvorbereitung
- Beschaffung
- Kundenpflege
- Marktbeobachtung
- Begleitung von Veränderungsprozessen



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

3 Personalgewinnung

Ziel:
Wir nutzen zielgerichtet verschiedene Rekrutierungswege, um die zu uns passenden Beschäftigten zu finden.



Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

3.1 Vielfältige Rekrutierungswege

Wir überlegen uns, über welche Rekrutierungswege wir Personal gewinnen können und gehen dabei auch neue Wege.

Zum Beispiel:
- Beschäftigte werben Beschäftigte
- Soziale Netzwerke im Internet
- Ausbildungsplatzbörsen im Internet
- Präsentation unserer Firma in Schulen – auch gemeinsam mit den eigenen Auszubildenden
- Girls- & Boys-Days und Praktika nutzen, um Interesse an der Arbeit in unserem Unternehmen zu wecken und ihren Sinn zu verstehen
- Mit Fachhochschulen und Universitäten zusammenarbeiten; Praktika, Diplomarbeiten, duales Studium
- Fachkräfte aus dem Ausland gewinnen – zum Beispiel Inserate in ausländischen Zeitungen in Europa; Arbeitskräftebörsen/Messen im Ausland nutzen

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

3.2 Ausbildung

Wir bilden selbst aus, um den Fachkräftebedarf unseres Unternehmens auch zukünftig zu sichern.

Zum Beispiel:
- Frühzeitige Kontaktaufnahme zu Schulen und überbetrieblichen Bildungseinrichtungen
- Jugendlichen die Perspektive im Betrieb und im Beruf deutlich machen – Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
- Ausbildungskooperationen mit mehreren Unternehmen bilden

Zurzeit kein Handlungsbedarf | Handlungsbedarf | Dringender Handlungsbedarf

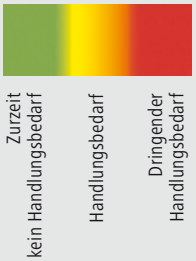
Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

Personalgewinnung

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▸ 3.3 Blick für neue Zielgruppen öffnen

Bei der Personalgewinnung überlegen wir uns, wie wir auch neue Zielgruppen ansprechen können.



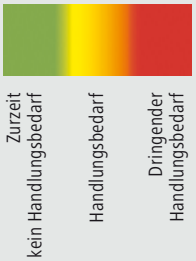
Neue Zielgruppen können zum Beispiel sein:

- Berufswechsler
- Menschen ohne Ausbildungsabschluss, Studienabbrecher
- Langzeitarbeitslose
- Menschen mit Einschränkungen
- Frauen in „Männerberufen“ (wie Bagger-Fahrerin)
- Männer in „Frauenberufen“ (wie Kosmetiker)
- Ältere Menschen als Auszubildende
- Zuwanderer

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

▸ 3.4 Personalauswahl

Wir formulieren Stellenausschreibungen sehr konkret und beschreiben, was uns als Arbeitgeber auszeichnet. Im Bewerbungsgespräch achten wir darauf, dass Erwartungen und Angebote offen angesprochen werden.



Aus Sicht des Unternehmens zum Beispiel:

- Ehrliche und glaubwürdige Darstellung des Unternehmens
- Konkrete Auflistung der Aufgaben und Tätigkeiten
- Vermittlung eines realistischen Bildes des Aufgabenbereichs; Arbeitsplatz zeigen und mögliche Kollegen vorstellen
- Anforderungen an die individuelle Leistungsbereitschaft formulieren

Aus Sicht des Bewerbers zum Beispiel:

- Berufs- und Lebensziele
- Erwartungen an die Arbeit, den Arbeitsplatz und die Zusammenarbeit
- Hobbys und Interessen
- Bedeutung sozialer Bindungen (Familie, Freunde, Bekannte)
- Finanzielle Vorstellungen

Bewerbungsgespräche systematisch vorbereiten – zum Beispiel Gesprächsthemen aufschreiben, Fragen auf Grundlage der Bewerbungsunterlagen vorbereiten.
Bei der Auswahl der Personen darauf achten, dass diese auch menschlich zu uns passen.

4 Motivierende Personalmaßnahmen

Ziel:
Wir nutzen vielfältige Instrumente, um die Bedürfnisse und unterschiedlichen Lebenssituationen der Beschäftigten mit den Anforderungen des Unternehmens abzugleichen.



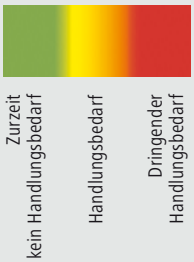
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

4.1 Spezielle Arbeitszeitmodelle

Wir bieten unseren Beschäftigten individuelle Arbeitszeitregelungen an. Die Arbeitszeitregelungen sind mit den Beschäftigten eindeutig und schriftlich vereinbart.

Zum Beispiel:

- Arbeitszeitkonten
- Transparenz der Zeiterfassung
- Vertrauensarbeitszeit
- Arbeitsplatzteilung
- Telearbeit
- Teilzeit, Jobsharing
- An Lebensphasen angepasste Arbeitszeitmodelle – zum Beispiel Kindererziehung, vor und nach dem Renteneintritt (Altersteilzeitarbeit)
- Sabbaticals (berufliche Auszeit für private Interessen oder Weiterbildung)
- Abgestimmte Urlaubsplanung



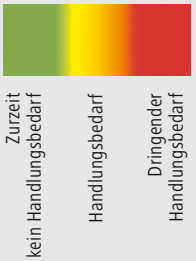
Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

Motivierende Personalmaßnahmen

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▸ 4.2 Gesunde Beschäftigte

Wir schaffen Arbeitsbedingungen, damit unsere Beschäftigten produktiv und gesund arbeiten können. Wir ermuntern unsere Beschäftigten zu einer gesunden Lebensführung.



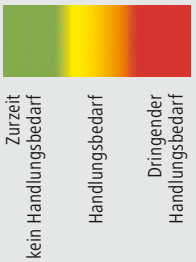
Zum Beispiel:

- Belastende Arbeitsbedingungen ermitteln (Gefährdungsbeurteilung) und Arbeit entsprechend gestalten
- Fehlzeiten erfassen und Ursachen auf den Grund gehen
- Angebote der Krankenkassen nutzen, Gesundheitsberichte von Krankenkassen erstellen lassen
- Auf gesundheitsförderliche Ernährung achten; Obst, Wasser zur Verfügung stellen
- Gesundheitstage mit Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Sportstudios, Vereinen planen
- Rauchfreier Betrieb, Angebote zur Suchtprävention
- Aktive Pausen, Betriebssport

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

▸ 4.3 Spezielle Vergütungsformen

Wir haben spezielle Vergütungsformen für besondere Leistungen und Lebenssituationen. Die Kriterien der Vergabe der besonderen Vergütung sind bekannt.



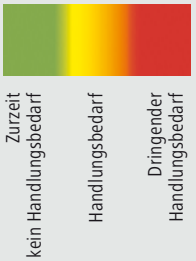
Zum Beispiel:

- Erfolgsbeteiligungen
- Unterstützung bei Altersvorsorge
- Prämien (Leistung, Treue, Jubiläen)
- Variable Vergütung auf Basis von Ergebnissen des Arbeitsteams/des Unternehmens insgesamt
- Arbeitgeberdarlehen für besondere Ereignisse – wie Haushaltsgründung, Eheschließung, Kinder
- Zuschüsse in besonderen Lebenslagen (Kinder, Pflege von Angehörigen, Ausbildung)
- Dienstwagen, Handy, Laptop
- Versicherungen

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

▸ 4.4 Neue Beschäftigte

Wir stellen sicher, dass neue Beschäftigte strukturiert eingearbeitet werden und rechtzeitig alle erforderlichen Arbeitsmittel und Informationen erhalten.



Zum Beispiel:

- Klare Beschreibung der Arbeitsaufgaben und der Abläufe
- Einweisung und Unterweisung
- Pate zur Begleitung und Klärung von offenen Fragen
- Persönliche Vorstellung der Kollegen
- Willkommensgruß (kleines Präsent)
- Arbeitsplatz ist rechtzeitig eingerichtet
- Passende Persönliche Schutzausrüstung
- Punkte notieren, die in der Einarbeitungsphase wichtig sind und organisieren, dass diese realisiert werden – wie Kunden kennenlernen, Einblick in benachbarte Arbeitsbereiche, Lieferanten und Dienstleister kennenlernen, Zeiterfassung

5 Gutes Betriebsklima

Ziel:
Wir schaffen ein leistungsförderndes Betriebsklima, damit Beschäftigte gerne zur Arbeit kommen und sich ihr Engagement entfalten kann.



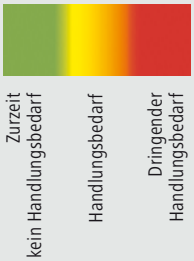
Erfolgreiche Praxis	**Handlungsbedarf**
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	

5.1 Beschäftigten Orientierung geben

Wir vermitteln den Beschäftigten, welche Erwartungen wir an die Aufgabenerledigung stellen. Dabei achten wir darauf, dass zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten ein gemeinsames Verständnis über die Ziele besteht.

Zum Beispiel:

- Spezifische und konkrete Erwartungen führen eher zu einer höheren Leistung als missverständliche, vage oder gar keine Erwartungen
- Mit dem Arbeitsteam Vereinbarung/Zielvereinbarung treffen, die sicherstellt, dass die Beschäftigten weder unter- noch überfordert werden
- Regelmäßige Rückmeldung über den Grad der Zielerreichung und umgehende Information bei Abweichung
- Beschäftigte ermutigen, Probleme rechtzeitig zu melden

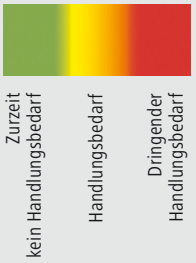


Gutes Betriebsklima

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▸ 5.2 Stärken nutzen – Grenzen akzeptieren – Schwächen ausgleichen

Wir wissen, dass jeder unserer Beschäftigten spezielle Stärken, Grenzen und Schwächen besitzt. Wir setzen unsere Beschäftigten dementsprechend ein.



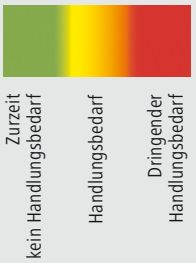
Zum Beispiel:

- Stärken, Grenzen und Schwächen in gemeinsamen Gesprächen herausarbeiten
- Mit dem Beschäftigten verbindlich vereinbaren, wie seine Stärken und Vorstellungen beim Arbeitseinsatz berücksichtigt werden können
- Einsatzbereiche bewusst auswählen – was machen die Beschäftigten gerne, welche Beschäftigten passen zu welchen Kunden und zu welcher Funktion?
- Grenzen von Beschäftigten akzeptieren und dem Betroffenen die Grenzen nicht negativ anlasten
- Gemeinsam festlegen und vereinbaren, wie festgestellte Schwächen angegangen werden können

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

▸ 5.3 Teamgeist fördern

Wir achten darauf, dass im Unternehmen ein guter Teamgeist herrscht. Wir setzen einzelne Teams so zusammen, dass sie fachlich und menschlich gut funktionieren (die „Chemie" muss stimmen).



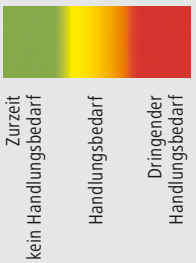
Zum Beispiel:

- Regelmäßige Teamgespräche planen und durchführen
- Konflikte werden direkt angesprochen und geklärt
- Gemeinschaftsaktivitäten organisieren – gemeinsam feiern, Sport treiben

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

▸ 5.4 Persönliche Lebensbedingungen beachten

Wir berücksichtigen die besondere persönliche Situation und die Lebensbedingungen von einzelnen Beschäftigten, damit Einflüsse aus dem persönlichen Umfeld die Arbeitsergebnisse möglichst wenig beeinträchtigen.



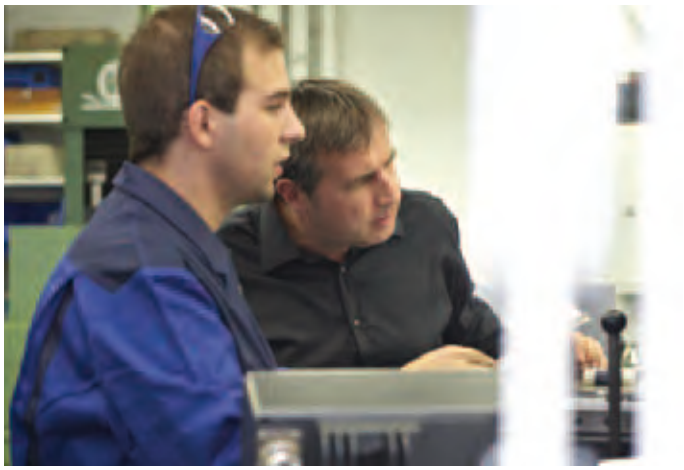
Dazu gehören zum Beispiel:

- Arbeitszeiten, die den Beschäftigten eine gewisse Flexibilität ermöglichen
- Wiedereingliederung nach Krankheit
- In besonderen Fällen Beschäftigten auch mal kurzfristig frei geben (zum Beispiel Arztbesuch des Kindes, Pflege von Familienangehörigen)
- Zeit und Unterstützung für Notfälle von Familienangehörigen ermöglichen
- Unterstützung bei der Suche nach Kinderbetreuungsmöglichkeiten
- Unterstützung bei der Suche nach Betreuungsmöglichkeiten im Pflegefall
- Zusammenarbeit mit Familienservice/Sozialeinrichtungen zu Bereichen wie Pflege, Kinderbetreuung, Sozialberatung (Partner, Kinder, Schulden), Gesundheitsberatung, Suchtberatung
- Übergang in die Rente, Arbeitszeitreduzierung, Weiterbeschäftigung; Renten- und Versicherungsberatung

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

6 Interne Kommunikation als Führungsaufgabe

Ziel:
Die interne Kommunikation ist eine wichtige Führungsaufgabe. Die Art der Kommunikation wirkt sich unmittelbar auf die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten aus. Eine offene und zielorientierte Kommunikation stellt sicher, dass Beschäftigte informiert sind, sich ernst genommen fühlen und sich einbringen können.



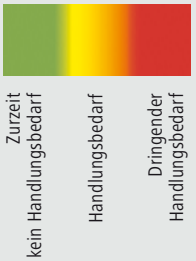
Erfolgreiche Praxis	**Handlungsbedarf**
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	

6.1 Techniken guter Gespräche und Gesprächsführung

Uns ist klar, dass bei Gesprächen unser Gegenüber oft nicht das Gleiche versteht, wie wir. Uns sind die Techniken für das Gelingen von guter Kommunikation bekannt. Wir wissen diese umzusetzen.

Zum Beispiel:

- Sich auf das Gespräch vorbereiten und gegebenenfalls vorher Stichworte machen
- Deutlich machen, worin für uns und den Beschäftigten der Erfolg des Gesprächs besteht
- Auf das Wesentliche konzentrieren
- Klare und eindeutige Sprache
- Einfache, verständliche und respektvolle Wortwahl
- Beispiele zur Verdeutlichung der Aussagen
- Aktiv zuhören und Interesse zeigen
- Fragen stellen
- Den Gesprächspartner zu Wort kommen lassen
- Auf ausgewogene Gesprächsanteile achten
- Nachfragen, ob die Beschäftigten die Aussagen verstanden haben
- Sich auf Konfliktgespräche gezielt vorbereiten und entsprechende Techniken anwenden
- Gegebenenfalls Seminare zur Gesprächsführung nutzen



Interne Kommunikation als Führungsaufgabe

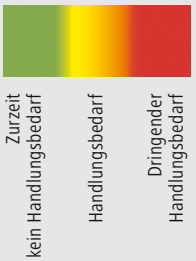
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▸ 6.2 Rahmenbedingungen guter Gespräche

Die Rahmenbedingungen des Gesprächs werden dem Anlass und Zweck angepasst.

Zum Beispiel:

- Anzahl und Zusammensetzung der Teilnehmenden
- Ort, Raum, Ambiente
- Zeitliche Vorgaben
- Eingesetzte Medien
- Ziele des Gesprächs benennen
- Regelungen zum Gesprächsverhalten
- Gesprächsverlauf klar strukturieren
- Gesprächsergebnisse zum Schluss zusammenfassen, gegebenenfalls schriftlich festhalten
- Klare Vorgaben auch zum Konfliktverhalten

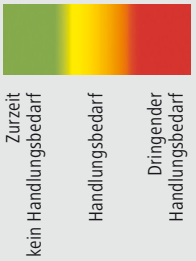


▸ 6.3 Vielfältige Kommunikationsmöglichkeiten schaffen

Wir fördern vielfältige Möglichkeiten, damit sich Beschäftigte im Unternehmen über Themen, die sie bewegen, aussprechen können.

Zum Beispiel:

- Kommunikationsbereiche, Sitzecken, Tee-/Kaffeeküche
- Gemeinsame Pausen
- Offene Tür
- Stammtisch/Jour fixe
- „Kummerkasten"
- Billardtisch/Kicker/Betriebssport



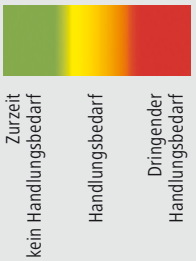
Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

▸ 6.4 Regelmäßige Information und persönlicher Austausch

Wir halten die Beschäftigten über wichtige Entwicklungen regelmäßig auf dem Laufenden. Wir sind erreichbar für die Fragen der Beschäftigten und antworten ihnen zeitnah. Wir organisieren den regelmäßigen Austausch der Beschäftigten über ihre Erfahrungen bei der Arbeit.

Zum Beispiel:

- Informationen/Austausch über neue Produkte, Projekte und Kunden
- Informationen über Geschäftsentwicklung und Strategien
- Informationen über veränderte Zuständigkeiten, neue Beschäftigte
- Erfahrungsaustausche über die Ergebnisse der Gefährdungsbeurteilung
- Kundenbefragung und Diskussion der Ergebnisse
- Mitarbeiterbefragung und Diskussion der Ergebnisse



7 Vielfalt der unterschiedlichen Menschen gezielt einsetzen

Ziel:
Wir berücksichtigen die unterschiedlichen Lebenssituationen unserer Beschäftigten. Wir versetzen uns in ihre Lage und respektieren ihre Persönlichkeit. Wir sehen in der Vielfalt unserer Beschäftigten Chancen.



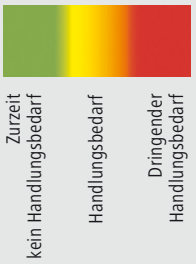
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

7.1 Sich der Vielfalt bewusst werden

Wir sind uns bewusst, in welchen unterschiedlichen Lebenssituationen sich unsere Beschäftigten befinden und wie sich das auf unsere Arbeit auswirkt. Uns ist bewusst, dass es mühsam sein kann, Menschen in besonderen Lebenssituationen in den betrieblichen Alltag einzubinden. Aber letztendlich fördert das die Leistungsfähigkeit und führt zu Loyalität, Bindung und Motivation.

Beispiele für unterschiedliche Lebenssituationen:

- Beschäftigte mit familiären Verpflichtungen (Kinder, Pflege)
- Beschäftigte unterschiedlicher Altersgruppen mit ihren individuellen Stärken und Schwächen
- Beschäftigte unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft
- Unterschiedliche Religion
- Körperliche, geistige, psychische oder soziale Einschränkungen oder Erkrankungen

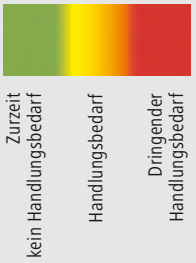


7.2 Vielfalt nutzen

Wir setzen Menschen aus unterschiedlichen Lebenssituationen sowie aus unterschiedlichen sozialen und kulturellen Zusammenhängen dort ein, wo sie ihre Besonderheiten für das Unternehmen am besten einbringen können.

Zum Beispiel:

- Darauf achten, dass Frauen Führungspositionen besetzen
- Beschäftigte unterschiedlicher sozialer und kultureller Herkunft tragen dazu bei, neue Denkansätze einzubinden und Kunden aus ihrem Umfeld zu gewinnen
- Kompetenzen von Beschäftigten mit familiären Verpflichtungen dem Unternehmen erhalten
- Beschäftigte mit Einschränkungen und spezifischen Fähigkeiten einsetzen und ihnen angemessene Arbeitsbedingungen schaffen



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

Vielfalt der unterschiedlichen Menschen gezielt einsetzen

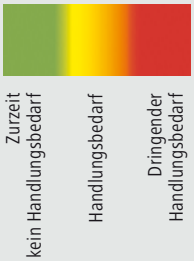
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▸ 7.3 Stärken älterer Beschäftigter nutzen

Wir kennen die spezifischen Stärken unserer älteren Beschäftigten. Wir überlegen gemeinsam mit ihnen, wie diese Stärken am besten für unsere Arbeit und die Kundenkontakte zu nutzen sind.

Ältere Beschäftigte besitzen im Vergleich zu Jüngeren eher Fähigkeiten wie zum Beispiel:

- Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein
- Kundenorientierung
- Durchsetzungsfähigkeit
- Sorgfältiges Arbeiten mit niedriger Fehlerquote
- Verantwortungs- und Pflichtgefühl, Loyalität
- Großes Praxis- und Erfahrungswissen
- Ruhe in kritischen Situationen
- Soziale Kompetenz, realistische Selbsteinschätzung



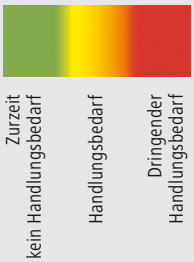
Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

▸ 7.4 Auf die Situation junger Menschen mit Problemen eingehen

Wir führen gezielte Maßnahmen zur Förderung von jungen Menschen durch, die Probleme haben, sich in das Arbeitsleben einzufinden. Wir wissen, dass es etwas länger dauern kann, bis sich manche junge Menschen und Auszubildende im Arbeitsleben und im Betrieb zurechtfinden.

Zum Beispiel:

- Spezielle Förderprogramme für Auszubildende
- Paten für Auszubildende benennen
- Vermittlung von Grundfertigkeiten (Lernen lernen, mit anderen Gespräche führen, Höflichkeit, Pünktlichkeit)
- Individuelle Unterstützung und Förderung (auch Kompetenzen von Lehrern und Pädagogen mit einbinden)
- Unterstützung bei Prüfungsvorbereitung
- Projektarbeit, um eigenständiges Arbeiten zu lernen
- Gegebenenfalls auf unternehmensübergreifende Angebote zurückgreifen oder organisieren (Kooperationen)
- Spezifische Stärken der jungen Beschäftigten erfragen und kennenlernen sowie gemeinsam überlegen, wie diese Stärken am besten für unsere Arbeit und die Kundenkontakte zu nutzen sind



8 Arbeitgeberattraktivität

Ziel:
Gute Arbeitskräfte kommen zu attraktiven Arbeitgebern. Deswegen entwickeln wir bewusst und systematisch unser Image als guter Arbeitgeber.



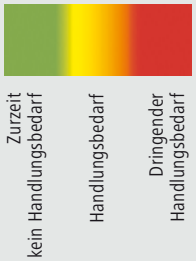
Erfolgreiche Praxis	**Handlungsbedarf**
Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	

8.1 Arbeitgeberattraktivität entwickeln

Wir machen uns unsere Stärken als Arbeitgeber bewusst, können sie benennen und weiterentwickeln.

Arbeitgeberattraktivität wird zum Beispiel erlebbar in:

- Gutem Betriebsklima
- Wertschätzender Führung
- Angemessener Entlohnung
- Flexiblen Arbeitszeitmodellen
- Gut gestalteten Arbeitsplätzen
- Hilfen bei familiären und persönlichen Angelegenheiten
- Kundenorientierung
- Guter Qualität der Leistungen und Produkte
- Engagement in der Region



Arbeitgeberattraktivität

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen“ auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

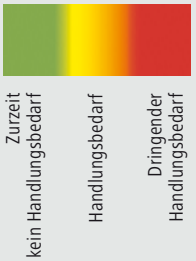
▸ 8.2 Arbeitgeberattraktivität nach außen darstellen

Um am Markt gute Beschäftigte zu gewinnen, präsentieren wir uns als guter Arbeitgeber aktiv nach außen. Führungskräfte und Beschäftigte agieren als Botschafter unseres Unternehmens.

Arbeitgeberattraktivität nach außen darstellen zum Beispiel durch:

- Kundengespräche
- Gepflegte Erscheinung und freundliches Auftreten im Kundenkontakt
- Corporate Design
- Internet, Flyer
- Social Media
- Regionale Messen
- Sponsoring
- Artikel in der regionalen Presse
- Auftritte auf Veranstaltungen und Messen
- Qualitätssiegel
- Auszeichnung bei Wettbewerben zur Arbeits- oder Produktqualität
- Tag der offenen Tür

Zur Darstellung der Arbeitgeberattraktivität nutzen wir auch die Ergebnisse dieses Checks:
„Unsere Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen“

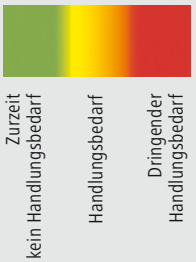


▸ 8.3 Engagement in der Region

Wir unterstützen in unserem regionalen Umfeld soziale, ökologische oder kulturelle Projekte. Wir kommunizieren dies in der Öffentlichkeit. „Tue Gutes und rede darüber.“

Zum Beispiel:

- Längerfristige Unterstützung regionaler Vereine, Hilfsorganisationen
- Beschäftigte unterstützen, in Vereinen aktiv zu sein
- Organisation von Spendensammlungen
- Freiwillige Maßnahmen zum Verbraucherschutz
- Umweltverträgliche Produktion
- Kooperation mit regionalen Partnern
- Spenden in Abstimmung mit den Beschäftigten
- Soziale Gemeinschaftstage des Unternehmens mit den Beschäftigten organisieren – wie beispielsweise Renovieren von Spielplätzen, Vereinsheimen



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. ☐

9 Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten

Ziel:
Mit unseren Beschäftigten sind wir uns einig, dass Arbeit mehr ist, als reiner Broterwerb. Wir pflegen einen respektvollen und vertrauensvollen Umgang. Wir machen den Beschäftigten deutlich, welchen wichtigen Beitrag sie für unsere Arbeit leisten.

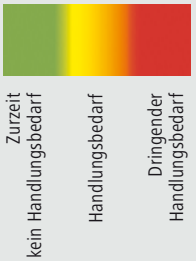


Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

9.1 Vertrauen und Selbstständigkeit

Wir trauen den Beschäftigten zu, dass sie die vorgegebenen Arbeitsaufgaben auf ihre eigene Art und Weise gut lösen. Wir ermutigen sie dazu, selbstständig zu arbeiten.

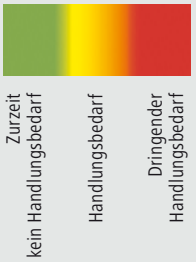
Zum Beispiel:
- Motivieren, die Fachkompetenz und die Erfahrung eigenständig einzubringen
- Offen für neue und ungewöhnliche Lösungen der Beschäftigten sein
- Beschäftigte motivieren, mit Fehlern offen umzugehen und gemeinsam aus Fehlern zu lernen
- Häufigkeit und Detailgrad von Kontrollen hinterfragen
- Sich als Führungskraft selbst bewusst machen, nicht alles (besser) zu können und auch einmal daran denken, Führung zu teilen
- Kriterien für Kontrollen schaffen und Kriterien sowie Ergebnisse transparent machen



9.2 Respekt

Wir pflegen einen wertschätzenden und höflichen Umgang. Wir loben gute Leistungen. Wir machen jedem Beschäftigten deutlich, dass er als Mensch für uns wichtig ist.

Zum Beispiel:
- Aktiv die Meinung der Beschäftigten einfordern und sie ernst nehmen
- Alle menschlich gleichbehandeln unabhängig von ihrer Position, ihrem Geschlecht, ihrem Alter, ihrer Herkunft, ihrer Anschauung
- Besondere Leistungen besonders honorieren
- Der privaten Situation der Beschäftigten gegenüber aufgeschlossen sein



Grundhaltung gegenüber den Beschäftigten

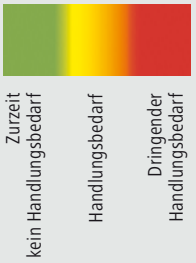
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▶ 9.3 Verlässlichkeit

Wir sagen klar und eindeutig, was wir von den Beschäftigten erwarten. Wir halten Wort gegenüber den Beschäftigten.

Zum Beispiel:

- Arbeitsaufgaben eindeutig formulieren
- Vor Änderungen der Arbeitsaufgaben und Bedingungen wird der Beschäftigte informiert und es wird gemeinsam nach einer Lösung gesucht
- Über Veränderungsprozesse und Krisensituationen wird offen und frühzeitig mit den Beschäftigten gesprochen

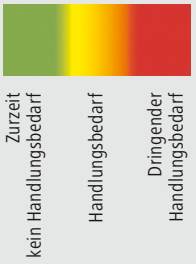


▶ 9.4 Einbeziehung (Partizipation)

Wir beziehen unsere Beschäftigten in die Gestaltung unserer Prozesse ein. Wir wollen von ihrem Wissen und Können profitieren. Wir schätzen sie als Experten für die Arbeit in unserem Betrieb.

Zum Beispiel:

- Beschäftigte bei Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen einbeziehen
- Erfahrungen der Beschäftigten mit Kunden gemeinsam auswerten
- Beschäftigte bei der Planung des eigenen Arbeitsbereiches beteiligen
- Erfahrungen mit den Arbeitsbedingungen abfragen und gemeinsam Verbesserungen vereinbaren
- An geeignete Beschäftigte/Teams Führungsaufgaben übertragen (geteilte Führung)



10 Werte und Prinzipien klären und vermitteln

Ziel:
Wir kennen den Sinn unserer Arbeit. Wir haben verbindliche Werte und Prinzipien formuliert, an denen wir uns orientieren. Wir leben Werte und Prinzipien aktiv vor.

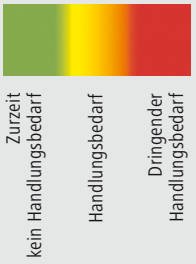


Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

10.1 Sinn der Arbeit im Unternehmen vermitteln

Wir vermitteln der Belegschaft den Nutzen, den wir mit unserer Arbeit gegenüber Kunden und Gesellschaft stiften wollen.

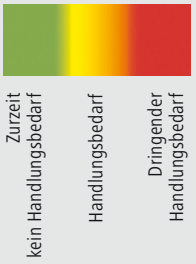
Zum Beispiel:
- Wir gehen in Gesprächen mit unseren Beschäftigten immer wieder auf den grundlegenden Nutzen ein, den wir stiften wollen
- Der Nutzen, den wir stiften wollen, ist schriftlich festgelegt
- Der Nutzen, den wir stiften wollen, ist auch nach außen sichtbar formuliert



10.2 Grundlegende Werte und Prinzipien erkennen

Wir haben einen klaren Blick darauf, welche Werte zu unserem Unternehmenserfolg beitragen. Wir haben die Werte und Prinzipien formuliert, die für uns als Unternehmen unverzichtbar sind.

Zum Beispiel:
- Werte beziehungsweise Prinzipien unter anderem: Wertschätzung, Fairness, Mut, Teamgeist, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Gesundheit, Termintreue, Fleiß, Ehrgeiz, Qualität, Kundenzufriedenheit, Tradition (Unternehmen, Branche, Region), Nachhaltigkeit, Innovation
- Jeder im Unternehmen kann die Frage beantworten: Was macht uns erfolgreich?



Werte und Prinzipien klären und vermitteln

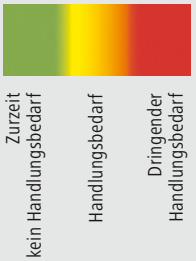
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▸ 10.3 Werte und Prinzipien vermitteln

Wir machen unsere Werte für alle Beschäftigten ersichtlich. Wir achten darauf, dass die Werte lebendig bleiben. Wir machen daher immer wieder deutlich, wo die Werte für unsere Arbeit wichtig sind und wie sie im Alltag gelebt werden sollen.

Zum Beispiel:

- Unsere Werte und Prinzipien sind im Intranet, in Broschüren oder auf Aushängen für alle im Betrieb leicht ersichtlich
- Wir greifen Beispiele auf, in denen die Beschäftigten unsere Werte umgesetzt haben
- Wir gehen in unseren Gesprächen mit Beschäftigten und Kunden auf die Bedeutung der Werte ein
- Wir organisieren ein Gespräch oder einen Workshop, an dem wir mit den Beschäftigten über die Umsetzung der Werte sprechen (zum Beispiel jährlich)
- Wir akzeptieren keinen Verstoß gegen unsere Werte und Prinzipien
- Wir honorieren das besondere Engagement für Werte, die für das Unternehmen besonders wichtig sind
- Neuen Beschäftigten werden bei der Einarbeitung die Werte und Prinzipien vermittelt

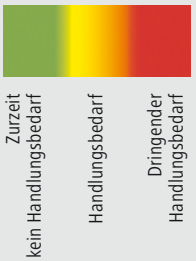


▸ 10.4 Vorleben der Werte und Prinzipien

Wir gehen als Führungskräfte mit gutem Beispiel voran. Wir zeigen, wie die Werte in der Praxis umgesetzt werden.

Zum Beispiel:

- Regelmäßiges Gespräch der Führungskräfte, wie wir die Werte im Alltag umsetzen
- Wir zeigen an konkreten Beispielen aus unserer Arbeit, wie Kundenorientierung, Termintreue oder Wertschätzung praktiziert werden
- Die Beschäftigten geben Rückmeldung, wie wir die Werte umsetzen

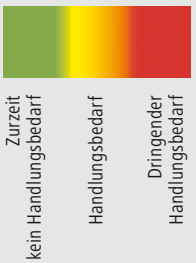


▸ 10.5 Werte und Prinzipien weiterentwickeln

Wir stellen unsere Werte und Prinzipien immer wieder auf den Prüfstand. In regelmäßigen Abständen diskutieren wir mit den Beschäftigten und Kunden, ob die bisherigen Werte und Prinzipien für unser Unternehmen noch maßgeblich für den Unternehmenserfolg sind.

Zum Beispiel:

- Überprüfung der externen Wahrnehmung (Kunden, Zulieferer fragen)
- Anpassung an gesellschaftlichen Wertewandel
- Gespräch mit Kunden, welche Werte ihnen wichtig sind (zum Beispiel hohe Qualität versus Termintreue/Preise)
- Einbeziehung weiterer externer Personen, um neue Perspektiven kennenzulernen
- Austausch mit anderen Unternehmen über deren Erfahrungen und Werte; auch Erfahrungen in Kooperationen nutzen
- Berücksichtigung von Branchen- und Qualitätsstandards, zum Beispiel von Verbänden



11 Die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft kennen

Ziel:
Ich schärfe meine Wahrnehmung für die eigene Person und für meine Wirkung auf andere. Ich investiere in meine eigene Entwicklung. So kann ich meine Stärken gezielt einsetzen und lasse die eigenen Schwächen nicht zum Hemmschuh werden. Das ist Grundlage dafür, dass ich als Führungskraft erfolgreich bin, ohne mich verstellen zu müssen.
Die folgenden Checkpunkte sind in Ich-Form geschrieben, da es um die persönlichen Eigenschaften der jeweiligen Führungskraft geht.

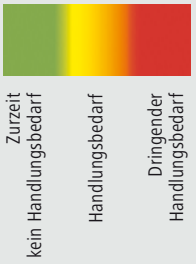


Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

11.1 Klarheit über meine Stärken und Schwächen

Ich verschaffe mir Klarheit über meine eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft. Ich versuche, mir meine persönlichen Eigenarten bewusst zu machen.

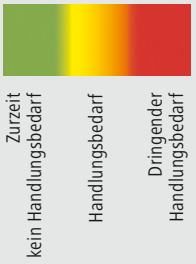
Zum Beispiel:
- Ich mache mir bewusst, was andere an mir schätzen und was sie nicht mögen
- Ich spreche mit anderen über meine Stärken und Schwächen – zum Beispiel mit Lebenspartner, Bekannten, Freunden
- Ich nutze Tests, Coaching-Gespräche oder Seminare, um mir ein klareres Bild über meine Stärken und Schwächen zu machen



11.2 Rückmeldung einfordern und akzeptieren

Ich hole mir gezielt Rückmeldungen zu meinem Verhalten von meinen Beschäftigten ein. Ich mache mir klar, dass Hinweise zu meinen Schwächen mir helfen, mich weiterzuentwickeln.

Zum Beispiel:
- Ich hole regelmäßiges (anonymisiertes) Führungskräfte-Feedback ein
- Ich gehe mit Rückmeldung konstruktiv um und rechtfertige mich nicht
- Ich gestehe Fehler ein; das ist kein Zeichen von Schwäche, sondern wird als Stärke empfunden



Die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft kennen

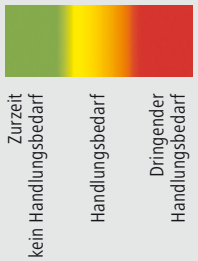
Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Betrieben kann „Unternehmen" auch Verantwortungsbereich bedeuten.	**Handlungsbedarf**

▶ 11.3 Beschäftigten authentisch begegnen

Ich kann auf Dauer nicht erfolgreich sein, wenn ich nicht tue, was zu mir passt. Ich bemühe mich um Authentizität und verstecke mich nicht hinter einer Rolle oder Maske. Mit meinen persönlichen Schwächen kann ich selbstbewusst umgehen.

Zum Beispiel:

- Gespräche mit Beschäftigten über die Atmosphäre und den Umgang im Unternehmen führen, ohne dass Beschäftigte Angst vor Sanktionen haben müssen
- Aktiv den Kontakt zu den Beschäftigten suchen und mit ihnen auch über private Erlebnisse sprechen



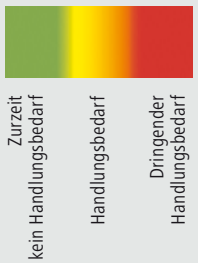
▶ 11.4 Führungskompetenzen weiterentwickeln

Ich mache mir Gedanken, wie ich meine Kompetenzen weiterentwickeln kann. Dabei nutze ich Unterstützung zum Beispiel von Freunden, Kollegen, Beratern, Coaches.

Zum Beispiel:

- Ich setze mir Ziele, überlege mir Maßnahmen und überprüfe, ob diese Ziele erreicht wurden
- Ich nehme an Trainings zur Entwicklung meiner Stärken teil
- Ich nehme Coaching als Entwicklungsunterstützung wahr
- Ich nutze Literatur, Selbsttests

→ INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand" – Punkt „Führung"



Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland

Der Mittelstand: Motor für Deutschland – Ideen für Deutschland

Der Mittelstand ist der Motor für Ideen in Deutschland. Über drei Millionen kleine und mittlere Unternehmen aus Handwerk, Handel, Industrie und Dienstleistung sind die treibende Kraft für Wachstum, Innovation und Beschäftigung. Rund 70 Prozent der Arbeitsplätze und mehr als 80 Prozent aller Ausbildungsplätze werden von kleinen und mittleren Unternehmen angeboten. Die stabilisierende Bedeutung des Mittelstands wurde in der Finanzkrise einmal mehr deutlich.

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland

Wir arbeiten in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland" zusammen, um die Erfolgsaussichten des Mittelstands zu verbessern. Wir sind Sozialpartner, Fachverbände, Ministerien, Unfallversicherungsträger, Krankenkassen und Unternehmen – insgesamt rund 200 Partner. Mit der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland" und mit diesem Check leisten wir unseren Beitrag zur Fachkräfteoffensive der Bundesregierung (www.fachkraefteoffensive.de) sowie zur Mittelstandsinitiative der Bundesregierung (www.bmwi.de).

Die Ziele

Erfolgreiche Mittelständler sind gesunde und innovative Unternehmen. Wir helfen, dass möglichst viele Mittelständler erfolgreich sind. Gute Mittelständler zeigen, wie es geht: Die (neue) Qualität der Arbeit basiert in diesen Unternehmen auf systematischem und präventivem Management, konsequenter Personalförderung und -bindung, guter Unternehmenskultur und Innovationsfähigkeit. Wir haben als „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland" folgende Ziele:

- Wir fördern die Handlungsbedingungen für gute Mittelständler und helfen möglichst vielen Unternehmen, wettbewerbsfähig zu bleiben.
- Wir helfen Unternehmen, ihre Prozesse präventiv und innovativ zu gestalten sowie die besten Köpfe zu binden und zu gewinnen (und auf die demografischen Entwicklungen vorbereitet zu sein).
- Wir wollen unsere Energien für eine wirkungsvolle Unterstützung des Mittelstands bündeln.
- Wir fördern das Image des Mittelstands als Motor für Innovationen in Deutschland.

Der Weg

Unsere Grundüberlegung: Gute Mittelständler kümmern sich selbst um gute Rahmenbedingungen im Unternehmen – Berater helfen den Betrieben bei Bedarf auf Basis gemeinsamer Grundüberzeugungen und Grundlagen.

Die „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland" setzt ihre Ziele folgendermaßen um:

- **Gemeinsames Analyse-Instrument INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand"** – Wir haben erstmals ein gemeinsames Analyse-Instrument (SOLL-IST-Vergleich) erarbeitet, mit dem jeder Mittelständler schnell und einfach seine Verbesserungspotenziale erkennen kann.
- **Strukturierter Zugang zu vorhandenen Praxishilfen** – Wir erfinden die Welt nicht neu. Unser Standard und unser Check führen hin zu den wichtigsten und besten Praxishilfen. Wir vereinfachen und systematisieren den Zugang zu diesen Unterstützungsangeboten.
- **Regionale Netzwerke zur regionalen Standortförderung** – Unsere Grundüberzeugungen in der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland" übertragen wir auf regionale Netzwerke. Unsere Werkzeuge fördern gemeinsames Handeln in den Regionen – für eine neue Qualität der Arbeit im Mittelstand. Wir können auf viele bestehenden Netzwerke zurückgreifen und fördern die Bildung neuer.

- **Training für Berater** – Unsere Grundüberzeugungen teilen wir mit Beratern für den Mittelstand. Wir treten nicht in Konkurrenz zu etablierten und bewährten Beratungsstrukturen, sondern fördern ein gemeinsames Grundverständnis auf einer gemeinsamen Basis gemäß dem Motto „Gemeinsam besser". In unserer Beraterdatenbank finden Sie alle Berater, die wir für die Beratung mit dem INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand" autorisiert haben (www.offensive-mittelstand.de)
- **Imageaktionen für den Mittelstand** – Wir unterstützen über Kampagnen und Veranstaltungen die Wettbewerbsfähigkeit für Mittelständler.

Hier finden Sie mehr über uns:
Im Internet: **www.offensive-mittelstand.de**

Machen Sie mit!

Helfen Sie mit, den Mittelstand als entscheidenden Motor für Ideen in Deutschland zu unterstützen. Werden Sie Partner der „Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland".

Wir sind unter anderem:
- BDA Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände e. V.
- Zentralverband des Deutschen Handwerks e. V.
- Bundesagentur für Arbeit
- Bundesverband Mittelständischer Wirtschaft (BVMW)
- Bundessteuerberaterkammer/ Deutscher Steuerberaterverband
- Netzwerke von Unternehmern
- Kammern und Innungen
- IG BCE Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie
- Institut für Mittelstandsforschung Bonn
- BC Forschung, Wiesbaden
- RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.
- Fachhochschule des Mittelstands
- Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
- Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI) (Geschäftsstelle)
- Krankenkassen (AOK/BKK/IKK)

… insgesamt rund 200 Partner.

So erreichen Sie uns:

Offensive Mittelstand – Gut für Deutschland
Theodor-Heuss-Straße 160
30853 Langenhagen
Telefon 06221 5108-22612 (Herr Neuhaus)
Fax 06221 5108-22198
E-Mail: info@offensive-mittelstand.de





Maßnahmenplan INQA-Check „Personalführung“

Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn: Datum	Kontrolle: Datum

Unsere Stärken als attraktiver Arbeitgeber

Checkpunkt	Stärken	Interne Kommunikation	Externe Kommunikation

