



RKW
Hessen



RKW
Kompetenz-
zentrum



FACHKRÄFTESICHERUNG

Leitfaden

Praxismaterialien 4 Personalmanagement im Zeitdilemma

Gefördert durch:



Bundesministerium
für Wirtschaft
und Energie

aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

Impressum

RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum
der Deutschen Wirtschaft e. V.

RKW Kompetenzzentrum

Düsseldorfer Straße 40A, 65760 Eschborn

www.rkw-kompetenzzentrum.de

Autoren: Der Expertenkreis „Praxis guter Personalarbeit“
(siehe S. 28)

Redaktion: Bruno Pusch

Gestaltung: Claudia Weinhold

Bildnachweis: Yuri Arcurs – Fotolia.com

Mai 2014

Zur besseren Lesbarkeit wird in der gesamten Publikation das generische Maskulinum verwendet. Das heißt, die Angaben beziehen sich auf beide Geschlechter, sofern nicht ausdrücklich auf ein Geschlecht Bezug genommen wird.



Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	5
2.	Praxisbeispiele aus mittelständischen Unternehmen	7
2.1	Krisenmanagement: Betriebliche Notfallpläne bei akutem Fachkräftemangel	7
2.2	Auftragsschwankungen intern ausgleichen: Zeitliche und fachliche Flexibilität in einem Unternehmen der Metallindustrie	8
2.3	Operative Hektik vermeiden: Langfristige Entwicklungspläne für Mitarbeiter in einem Autohaus	10
2.4	Einarbeitungs- und Vorlaufzeiten produktiv nutzen: Berufsausbildung im Kfz-Gewerbe	12
2.5	Industrie und Handwerk im Wettbewerb um Fachkräfte: Wie „die Kleinen“ gegenüber „den Großen“ punkten können	13
2.6	Freie Stelle quer besetzen: Potenzielle Bewerbergruppen systematisch vergrößern	15
2.7	Die Personalbestandsanalyse: Ein Radar für personalwirtschaftliche Risiken	18
3.	Konzepte und Instrumente für mittelständische Unternehmen.....	22
3.1	Das Jobfamilien-Konzept: Einfach strategisch planen, rekrutieren und entwickeln	22
3.2	Die Altersstruktur: Frühwarnsystem mit „nur“ einer Personalkennzahl	24
4.	Der Expertenkreis	28
5.	Surf- und Lesetipps	30



1. Einführung

Das Fachkräftethema ist in aller Munde. Es bedeutet für viele Unternehmen, dass sich ein wichtiger Einkaufsmarkt – der Arbeitsmarkt – verändert. Das ist eigentlich nichts Neues: Beschaffungsmärkte ändern sich immer wieder. Damit sind Unternehmen gewohnt umzugehen – ganz normale Marktwirtschaft eben.

Dennoch werfen veränderte Arbeitsmärkte einige besondere Probleme auf und erfordern Kompetenzen, die im Personalmanagement kleiner und mittlerer Unternehmen oft fehlen. In vielen Unternehmen ist Personalarbeit bislang kaum mehr als Personalverwaltung, die damit überfordert ist, sich professionell als Einkäufer auf den für das Unternehmen relevanten Arbeitsmärkten zu positionieren oder gar neue Arbeitsmarktsegmente zu erschließen.

Auch wenn weder heute noch in Zukunft von einem absoluten Mangel an erwerbsfähigen Personen gesprochen werden kann, bewirken die Veränderungen des Arbeitsmarktes zumindest vor allem eines – und das voraussichtlich auf Dauer: Es wird für immer mehr Unternehmen immer schwieriger, die für sie passenden Mitarbeiter (auch Auszubildenden) zu finden. Und das erschwert sich umso mehr, je spezieller der Wettbewerbsvorteil bzw. das Alleinstellungsmerkmal und damit das Kompetenzprofil eines Unternehmens ist.

Es bleibt häufig nichts anderes übrig, als die zweitbeste oder gar drittbeste „Lösung“ einzukaufen. Mit der Folge, dass der Aufbau der Personalpotenziale nicht nur mehr Geld kostet, sondern vor allem auch immer mehr Zeit benötigt und dabei riskanter wird, weil ein Teil der „guten Leute“ womöglich abspringt. Und wenn ein Unternehmen dann, oft nach einigen Jahren, die passenden Leute gefunden, aufgebaut hat und sie im Unternehmen bleiben – werden sie dann überhaupt noch gebraucht?

Personalaufbau benötigt heute also mehr und riskantere Investitionen als früher:

- Ein mittelständisches Unternehmen sieht sich auf einmal veranlasst, einen Personalreferenten für Personalmarketing oder Personalentwicklung einzustellen;
- Ein mittelständisches Unternehmen richtet eine Fachlaufbahn ein, um seine Fachkräfte besser zu binden;
- ...

Woher nimmt man die Sicherheit, dass diese Investitionen sich jemals amortisieren werden? Schließlich verschieben sich die Zeithorizonte des Aufbaus der benötigten Personalressourcen immer weiter in die Zukunft:

- Bis ein Auszubildender als Fachkraft mehr Geld erwirtschaftet, als er kostet, können Jahre vergehen – mit dem heutzutage größeren Risiko, dass er das Unternehmen wieder verlässt.
- Bis ein Quereinsteiger die notwendigen Anforderungen beherrscht, vergeht heutzutage ebenfalls mehr Zeit, als man das von früher kennt.
- Bis ein Fachhochschulabsolvent (wenn man ihn denn endlich gefunden hat) seinen Job mit oft sehr speziellen Anforderungen, für die er ggf. gar nicht ausgebildet wurde, beherrscht, können ebenfalls Jahre vergehen.
- ...

Gleichzeitig wird die Zeit, die Unternehmen zur Verfügung haben, um ihre Absatzmärkte zu bedienen, immer kürzer. „Time to market“ ist ein zunehmend wichtiger Wettbewerbsfaktor. Oder, wie es so treffend heißt: Nicht die Besten gewinnen, sondern die Schnellsten.

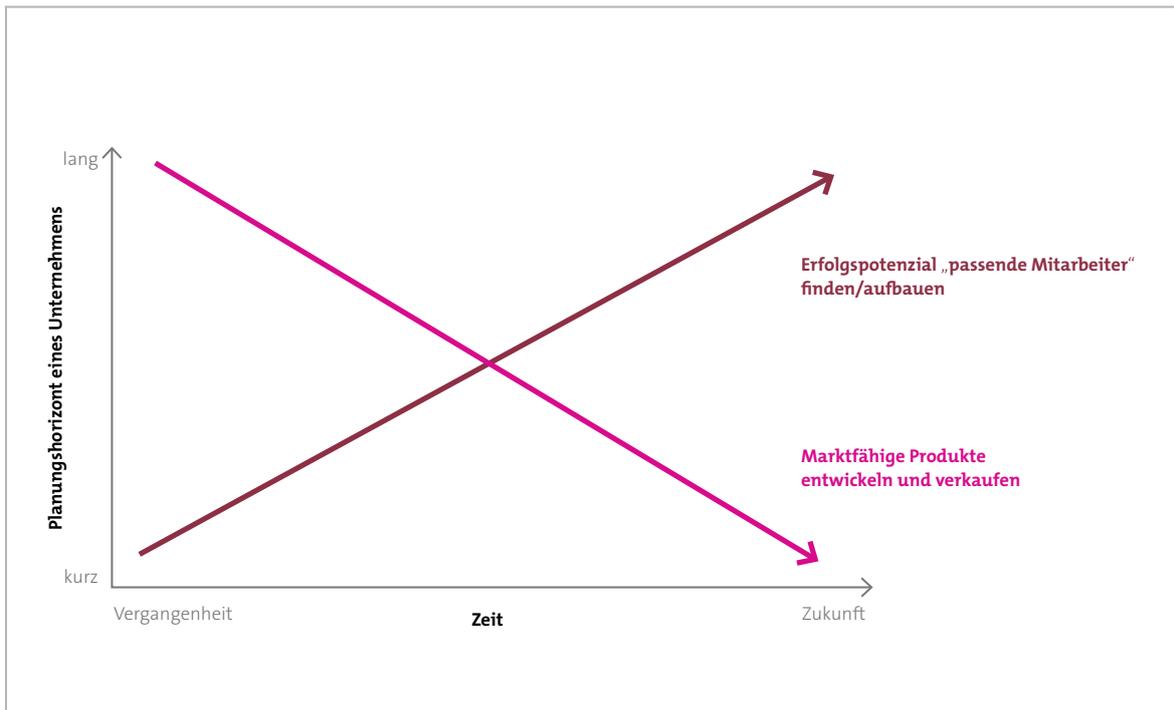


Abbildung 1: Personalmanagement im Zeitdilemma

Quelle: Eigene Darstellung

Mit diesem Dilemma kann man nur strategisch angemessen umgehen, zum Beispiel mit Hilfe einer strategischen Personalplanung (siehe auch Abschnitt 3.1 und RKW Baden-Württemberg: Strategische Personalplanung in mittelständischen Unternehmen, 2013).

Es geht also nicht nur um mehr Einkäuferprofessionalität der Personalverantwortlichen, sondern vor allem auch um den Aufbau von Strukturen, (Planungs-) Systematiken, Attraktivitätsmodellen, Kommunikationskulturen ..., die es Unternehmen ermöglichen, die sehr unterschiedlichen Zeithorizonte beim Aufbau ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Erfolgspotenziale (Schlüsselkräfte, wettbewerbsrelevante Jobfamilien, Marktpositionen etc.) und die damit verbundenen Risiken besser zu koordinieren.

Die **Zeit**dimension, also eine Unternehmens**strategie**, spielt die entscheidende Rolle: Was müssen wir heute entscheiden, damit wir auch in Zukunft noch am Markt erfolgreich sind? Oder aus der Zukunftsperspektive betrachtet: Personalengpässe von morgen haben fast immer heute versäumte personalwirtschaftliche Vorsteuerungen bzw. entsprechende Entscheidungen als Ursache.

Die vorliegenden Praxismaterialien 4 beschreiben meist sehr einfache Beispiele aus kleinen und mittleren Unternehmen: Notfallpläne, Frühwarnsysteme, Personalplanungsbeispiele, Kennzahlen oder Flexibilitätsmodelle, an denen sichtbar wird, dass eine strategische Aufstellung für ein kleines Unternehmen keine besondere Kunst ist.

2. Praxisbeispiele aus mittelständischen Unternehmen

2.1 Krisenmanagement: Betriebliche Notfallpläne bei akutem Fachkräftemangel

Was tun, wenn es im Unternehmen keine Personalplanung gibt und / oder unvorhergesehene Ereignisse die bestehende Planung ad absurdum führen? Das folgende Beispiel ist zwar fiktiv, aber vielen Praxisfällen entnommen.

Als Notfall zählt, wenn kurzfristig genau diejenige Fachkraft das Unternehmen verlässt, die als einzige ein bestimmtes Arbeitsfeld ausgefüllt hat. Wenn niemand sonst im Unternehmen die CNC-Drehmaschine betätigen kann, gibt es ein Problem.

Berechtigt ist die Frage, wie dieser Arbeitsplatz in Zeiten von Urlaub und Krankheit bisher ausgefüllt wurde. Sollte es doch eine Abwesenheitsvertretung gegeben haben, können wir wenigstens vorübergehend dieses Arbeitsfeld am Laufen halten. In solchen Situationen ist es dringend erforderlich, einen genauen Blick auf das bestehende Wissen in unserem Unternehmen zu werfen. Wer hat in dem kritischen fachlichen Umfeld welches kurzfristig verwertbare Know-how?

Nützlich sind auch Kenntnisse über die individuellen Motivationen der Mitarbeiter. Wer wartet schon seit langem auf eine Chance, seinen Eifer unter Beweis zu stellen, ist aber bisher einfach nur im Alltagsgeschäft untergegangen? Es gilt denjenigen zu finden, der mit überschaubarem Aufwand zumindest kurzfristig auf 80 Prozent des gewünschten Fachkraftniveaus zu qualifizieren ist.

Skizze eines Mitarbeitergesprächs zur Notfallvertretung:

„Wir brauchen ab nächsten Monat jemanden, der für ... einspringt. Wäre das etwas für Sie? Wenn Sie Interesse daran haben, können wir daraus anstatt eines vorübergehenden Notfalleinsatzes auch eine langfristige Veränderung Ihrer Arbeit einleiten. Aber bevor wir da tiefer einsteigen, müssten wir klären, wie weit ihr Fachwissen in diesem Bereich geht:

- Haben Sie eine Ausbildung gemacht, die dieses Fachgebiet zumindest berührt hat?
- Haben Sie in einem anderen Unternehmen einmal eine solche Tätigkeit durchgeführt?
- Wo sehen Sie die größten Ähnlichkeiten und wo die größten Unterschiede zu Ihrem aktuellen Arbeitsfeld?
- Was könnten Sie tun, um die Unterschiede auszugleichen?
- Was können wir tun, um Sie hierbei zu unterstützen?
- Wem in unserem Unternehmen würden Sie diese Tätigkeit auch zutrauen?“

Eine Reaktionsmöglichkeit in solchen Notfallsituationen ist also der Versuch, aus „eigenen Beständen“ die vakante erfolgskritische Arbeitsposition kurzfristig so zu besetzen, dass die Arbeitsergebnisse an dieser Stelle zumindest auf einem vertretbaren Niveau übergangsweise gehalten werden können. Damit wäre schon einmal Zeit gewonnen für eine weitergehende unternehmerische Entscheidung.

Das Arbeitsfeld, welches in absehbarer Zeit nicht mehr besetzt ist, in mehrere Arbeitsfelder aufzugliedern ist eine weitere Möglichkeit. Die Suche nach vergleichbaren Tätigkeitsinhalten in anderen Bereichen des Unternehmens könnte auf dieser Grundlage zum Erfolg führen, und als Notfalllösung ließe sich eine Neugestaltung der Arbeitsprozesse realisieren. Eine gute Grundlage dafür kann das Jobfamilien-Konzept sein (siehe Abschnitt 3.1).

2.2 Auftragschwankungen intern ausgleichen: Zeitliche und fachliche Flexibilität in einem Unternehmen der Metallindustrie

In vielen Branchen sind Unternehmen mittlerweile starken Schwankungen der Auftragslage ausgesetzt. Darauf reagieren sie mit unterschiedlichen Mitteln:

- **Leiharbeiter** können die Stammbesellschaft ergänzen. Dieses Instrument ist besonders dann geeignet, wenn keine Spezialkenntnisse erforderlich sind und die Beschäftigten innerhalb kurzer Zeit eingearbeitet werden können.
- **Arbeitszeitkonten** ermöglichen dem Unternehmen und den Beschäftigten, flexibel auf betriebliche und private Anforderungen zu reagieren. So kann die wöchentliche Arbeitszeit mit diesem Instrument übergangsweise auf bis zu 60 Stunden angehoben werden. Allerdings muss diese Mehrarbeit innerhalb von sechs Monaten wieder ausgeglichen werden. Außerdem steigen die gesundheitlichen Risiken und die Fehleranfälligkeit, wenn die „Grenzen des Machbaren“ weitgehend ausgereizt werden. Deshalb ist es ratsam, die Konten sorgfältig zu überprüfen: Gibt es Bereiche, die stärker betroffen sind, und andere, die kaum belastet sind? Besteht eine realistische Chance, angehäufte Stunden wieder abzubauen? Was sind die Gründe für die Mehrarbeit?
- **Intern flexibel einsetzbare Beschäftigte** können ihren stark geforderten Kollegen „unter die Arme greifen“, wenn die Auslastung ihrer eigenen Abteilung geringer als erforderlich ist. Hier bietet sich als Planungs- und Steuerungsinstrument eine Qualifikationsmatrix an, die im folgenden Praxisbeispiel genauer vorgestellt wird. Als Voraussetzung dafür muss im Unternehmen eine Kultur des Vertrauens bestehen: Nur wenn Kollegen sich gerne gegenseitig einarbeiten und nicht befürchten müssen, danach „wegrationalisiert“ zu werden, kann das Modell erfolgreich eingeführt werden. Das Unternehmen muss sich daher gut überlegen, wie für alle Beteiligten Vorteile entstehen.

Ein Beispiel: In einem Unternehmen der Metallindustrie herrschen sehr starke Auftragschwankungen. Diese wirken sich auf die verschiedenen Bereiche unterschiedlich aus. Bisher hat das Unternehmen darauf mit Arbeitszeitkonten und der Beschäftigung von Leiharbeitern, in wenigen Ausnahmefällen auch mit Kurzarbeit reagiert.

Im Rahmen eines grundsätzlichen Strategieprozesses wurde den Abteilungsleitern bewusst, dass es künftig stärker darauf ankommen wird, die eigenen fachlichen Ressourcen nutzbringender einzusetzen, da Leiharbeiter immer weniger den komplexen fachlichen Anforderungen des Unternehmens entsprechen. Während der wirtschaftlichen Krise 2008 entstand daher die Strategie, die Stammbesellschaft breiter und abteilungsübergreifend zu qualifizieren.

Dafür wurde für jede Abteilung eine **Qualifikationsmatrix** angelegt. Hier werden zunächst alle regelmäßigen Arbeitsvorgänge einer Abteilung aufgelistet. Neben den fachlichen Anforderungen gehören auch organisatorische und planerische Aufgaben dazu. Im nächsten Schritt wird für jeden Beschäftigten dokumentiert, welche Aufgaben er noch nicht, in Grundzügen oder bereits gut beherrscht. Sinnvoll ist es, dabei gleich die körperliche oder mentale Belastung einer Tätigkeit mit zu dokumentieren, um diese mit dem Alter der jeweiligen Beschäftigten abzugleichen: Wo sind altersbedingte Umschulungen in näherer Zukunft möglicherweise erforderlich? Ein Beispiel für eine solche Qualifikationsmatrix aus einer Lackiererei zeigt Abbildung 2.

Diese Matrix wurde mit den Beschäftigten abgestimmt. Dabei wurde diskutiert, ob beide Seiten die Fähigkeiten gleich einschätzen. Vorgesetzte und Mitarbeiter konnten Qualifikationswünsche äußern, die mit der Qualifikationsmatrix gleich konkret geplant werden können: Wer lernt was von wem bis wann? Auch abteilungsfremde Kompetenzen wurden in diesen Erhebungsprozess integriert.

Name	Körperliche Beanspruchung	Meier, Petra	Otz, Friedrich	Schuster, Andy	Bürgel, Oliver
Alter		34	58	29	47
Abteilungsaufgaben					
Optische Prüfung	1				
Lackiervorbereitung	2			September	
Polierkanten ausgleichen	1				Juli
Spachteln	2	November			
Primer	2				

<input type="checkbox"/> keine Maßnahme	<input type="checkbox"/> führt nicht regelmäßig aus	<input type="checkbox"/> beherrscht und kann ausbilden
<input type="checkbox"/> Ausbildung geplant bis	<input type="checkbox"/> beherrscht und führt regelmäßig aus	<input type="checkbox"/> 1 bis 3: Schwere der körperlichen Arbeit, aufsteigend von 1 bis 3

Abbildung 2: Ausschnitt aus der Qualifikationsmatrix einer Lackiererei

Quelle: Eigene Darstellung

In Zeiten niedriger Auslastung konnte dann die ermittelte Kompetenzlücke gefüllt oder der Weiterbildungswunsch realisiert werden. Wenn dann wieder „Not am Mann oder an der Frau“ ist, können Kollegen aus der Nachbarabteilung kurzfristig einspringen. Aber Achtung: Auch dieser Personaltausch muss sinnvoll organisiert sein. Neu erworbene Kompetenzen müssen immer wieder geübt werden, damit sie sich verfestigen und nicht wieder verloren gehen. Die Vorgesetzten sind daher gut beraten, ihre neu qualifizierten Mitarbeiter regelmäßig am anderen Arbeitsplatz „aushelfen“ zu lassen, damit sich die Investition tatsächlich lohnt. Außerdem müssen sie damit rechnen, dass die neu eingelernten Kollegen zunächst eine geringere Produktivität aufweisen. Für das metallverarbeitende Unternehmen war dies die größte Herausforderung im gesamten Qualifizierungsprozess.

Der Lösungsansatz bestand in einer verbindlich festgelegten Weiterbildungszeit von fünf bis sechs Tagen für jeden Mitarbeiter pro Jahr, die in benachbarte Aufgabenfelder investiert wurde. Neben den zusätzlich erworbenen Kompetenzen profitierte das Unternehmen auch vom breiteren Unternehmensverständnis der Beschäftigten, die mit den breiteren Kompetenzen auch einen Teil ihrer Betriebsblindheit verloren.

Last but not least: Die Qualifikationsmatrix bietet auch die Chance, offenzulegen, wo Fachkräfte unterqualifiziert arbeiten. Aufgabenprofile und Arbeitsprozesse können so neu zugeschnitten und Aufgaben, die bisher eine Fachkraft miterledigt hat, an einen angelernten Beschäftigten delegiert werden. Im abgebildeten Beispiel zeigt sich darüber eine demografische Aufgabe: Die einzige Person mit der Kompetenz zur Ausbildung ist bereits 58 Jahre alt (siehe auch Abschnitt 2.7 und 3.2).

2.3 Operative Hektik vermeiden:

Langfristige Entwicklungspläne für Mitarbeiter in einem Autohaus

Manche Unternehmen merken erst dann, dass eine Stelle neu zu besetzen ist, wenn der Platz wirklich leer ist: sei es, dass durch neue Aufträge oder Tätigkeitsfelder neue Aufgaben entstehen, oder sei es, dass die Nachfolge eines älteren Mitarbeiters eigentlich schon lange auf der Tagesordnung steht. Dass dies auch anders geht, zeigen gute Modelle und Erfahrungen aus dem Mittelstand.

So gibt es in einem mittelständischen Autohaus in Baden-Württemberg langfristige Entwicklungspläne für die Mitarbeiter. Es gehen z. B. jedes Jahr mehrere Auszubildende in unterschiedlichen Berufen an den Start. Da wird von Anfang an konsequent darüber gesprochen, wohin die Reise gehen soll. Sowohl für kaufmännische als auch für technische Auszubildende wird an einem speziell hierfür ausgerichteten Praxistag über Neigungen und Fähigkeiten der Bewerber gesprochen, und es darf auch ausprobiert werden. Damit gibt es bereits zu Beginn eine erste Idee über die möglichen späteren Einsatzbereiche und Optionen.

Am Beispiel des Ausbildungsberufes Automobilkaufmann bedeutet dies, dass schon zu Beginn Weichen gestellt werden können. Eignet sich der Bewerber mehr für den Verkauf bzw. Kundenkontakt oder eher für Büroarbeiten, wie z. B. Disposition oder Buchhaltung? Im Laufe der Ausbildung zeigt sich dann, über praktische Aufgaben in den unterschiedlichen Abteilungen, welche Richtung wirklich passt. Häufig führt der Weg des Automobilkaufmanns in den Verkauf. Um hier eine Entwicklung zu ermöglichen und Fragen zu klären, gibt es neben regelmäßigen Mitarbeitergesprächen in diesem Unternehmen die Möglichkeit, kurz vor dem Ausbildungsende noch mal einen Check in Form eines Development Centers zu durchlaufen.

Wird die bisherige Richtung, z. B. in den Verkauf, bestätigt, wird der „Jungkaufmann“ dann entweder als Verkaufsassistent oder ggf. auch schon als Juniorverkäufer eingesetzt. Entsprechende Weiterbildungen des Herstellers unterstützen die Entwicklung.

Zeitlich sind dann seit der Einstellung bereits zweieinhalb bis drei Jahre vergangen und die erste Position im Verkauf wird der ehemalige Auszubildende ebenfalls mindestens zweieinhalb Jahre innehaben. Bis er z. B. den Kundenstamm eines „alten Hasen“ als dessen Nachfolger übernimmt, sind leicht fünf Jahre vergangen. Das kann man planen!

In diesem Autohaus geht man dann noch weiter und behält die regelmäßigen Entwicklungsgespräche bei. Denn so kann geklärt werden, welche Ambitionen, Fähigkeiten und Wünsche vorhanden sind und sich vielleicht auch verändert haben, um sie mit der Unternehmensentwicklung in Einklang zu bringen. Die Pläne des Unternehmens beinhalten sowohl die strategische Ausrichtung des Unternehmens inkl. möglicher Erweiterungen als auch Fluktuationsraten und Altersaustritte. So haben das Unternehmen auf der einen Seite und die Mitarbeiter auf der anderen Seite ein relativ klares Bild für die Zukunft. Wenn wir hier wieder an unseren Auszubildenden denken, der nach seiner Ausbildung zum Automobilkaufmann die Vertriebslaufbahn eingeschlagen hat, so wären folgende nächste Schritte denkbar: die Zertifizierung zum geprüften Automobilverkäufer, dann eine Weiterbildung und der Einsatz im Großkundengeschäft, ggf. die Übernahme einer Markenverantwortung bis hin zum Verkaufsleiter – eine langfristige Planung, die durchaus 10 bis 15 Jahre umfassen kann.

Unnötig zu sagen, dass dieses Unternehmen wenig Schwierigkeiten hat, neue oder frei werdende Positionen im Haus zu besetzen. Dies bedeutet: Langfristige und strategisch orientierte Planung verhindert kurzfristige operative Hektik bei der Suche nach neuen Mitarbeitern und hilft, interne Potenziale auszuschöpfen.

Praktische Hilfsmittel zur Umsetzung von Mitarbeitergesprächen finden sich in unseren Praxismaterialien 1 „Mitarbeiterbindung und Leistungsfähigkeit“. Wie die folgende Abbildung zeigt, sind in den hier vorgestellten Vorgehensweisen auch Gedanken zur Dokumentation der Möglichkeiten für die Mitarbeiterentwicklung enthalten.



... für Zielreview

	Zielbezeichnung	aktueller Status	Kommentar	
Ziel 1				
Ziel 2				

... für neue Ziele

	Zielbezeichnung	Priorität	bis wann	Kontrolltermin
Ziel 1				
Ziel 2				

... für Leistungsfeedback

Kriterien	Skala					Kommentar *)
	nicht erfüllt	teilweise erfüllt	größtenteils erfüllt	vollständig erfüllt	übererfüllt	
Kommunikation **)	<input type="checkbox"/>					
Flexibilität **)	<input type="checkbox"/>					
Leistungsbereitschaft **)	<input type="checkbox"/>					

... für Förderung/Entwicklung des Mitarbeiters

- Umsetzungsstatus der Weiterbildungs-/Entwicklungsvereinbarung aus dem Vorjahr
- Vorstellungen des Mitarbeiters zu seiner weiteren Entwicklung und Kommentar des Vorgesetzten
- Weiterbildungsbedarf für das kommende Jahr

*) Kommentare sind besonders wichtig, z.B. bei welcher Gelegenheit wurde das erwünschte oder kritische Verhalten beobachtet (Angabe von Beispielen)
 **) Die Begriffe sind entweder auf dem Gesprächsbogen selbst oder in einem Leitfaden näher zu definieren, damit ein einheitliches Verständnis im Unternehmen besteht

Abbildung 3: Beispiele für die Dokumentation von Mitarbeitergesprächen, die die Ziele und Entwicklung des Mitarbeiters berücksichtigen

Quelle: Firma Merz aus RKW (Hrsg.), Praxismaterialien 1. 2010, S. 20

Wer nicht gerne mit viel Papier arbeitet, für den bietet sich auch der Einsatz einer Karteikarte – sei es virtuell oder als kleine „Pappkarte“ – wie in folgendem Beispiel an.

Entwicklungskartei Martin Mustermann:

- **Kernkompetenz:**
Ausbildung Mechatroniker,
Studium Maschinenbau, ...
- **Entwicklungswünsche:**
Möchte Mitarbeiter führen,
mehr Kundenkontakt, ...
- **Potenziale aus Unternehmenssicht:**
Kleines Team übernehmen,
Abteilungsleitung
- **Entwicklungsmaßnahmen:**
Übernahme Projektleitung,
Sprachkurs Englisch, Führungstraining, ...
- **Zeithorizont:**
Team 2015,
Abteilungsleitung frühestens 2020

Abbildung 4:
Beispiel für eine Karteikarte, die die mögliche
Entwicklung der Mitarbeiter dokumentiert

Quelle: Eigene Darstellung

2.4 Einarbeitungs- und Vorlaufzeiten produktiv nutzen: Berufsausbildung im Kfz-Gewerbe

Der Fachkräftebedarf wird in vielen Unternehmen, gerade auch im Handwerk, traditionell weitestgehend durch eigene Ausbildung gedeckt. Daher ist es sinnvoll, die Beschäftigtengruppe der Auszubildenden in die Planung des Personalstamms aufzunehmen – und das nicht nur zum Zeitpunkt der unternehmerischen Entscheidung, ob und in welchem Umfang und Bereichen ausgebildet wird. Sondern auch wenn die Ausbildung in vollem Gang ist, lohnt sich ein Blick auf die Entwicklung der Auszubildenden: Wo liegen ihre Stärken? Wo könnten wir sie am Ende der Ausbildung am besten einsetzen? Wen wollen wir übernehmen? Denn ohne eine strategisch orientierte Ausbildung im Sinne des absehbaren Fachkräftebedarfs bleiben viele Ausbildungsinhalte blanke Theorie.

Eine weitere wichtige Frage ist:

Wie nutzen wir die Zeit möglichst produktiv, bis unsere Auszubildenden „vollumfänglich selbstständig arbeitende Beschäftigte“ sind?

Schließlich ist die dafür notwendige „Vorlaufzeit“ ein wesentlicher Unterschied zu „Anlern-Arbeitsplätzen“ in der Industrie: Eine Ausbildung zum Kfz-Mechatroniker im Kraftfahrzeuggewerbe dauert beispielsweise in der Regel dreieinhalb Jahre. Danach endet die Ausbildungszeit und die Gesellenprüfung wird abgelegt. Die Praxis allerdings zeigt: selbst ausgelernte Gesellen sind noch nicht in der Lage, wirklich eigenständig alle erforderlichen Arbeiten an Kraftfahrzeugen durchzuführen. Die Gefahrgeneigtheit des Kfz-Berufes und die zunehmend komplexer werdenden Sicherheitsanforderungen an die Wartung und Instandhaltung von modernen Kraftfahrzeugen spielen dabei eine wesentliche Rolle.

Vergleichbar ist das durchaus mit dem Erwerb des Führerscheins. Wer ihn gerade bekommen hat, ist nicht automatisch ein erfahrener Kraftfahrer. Dazu ist in der Regel weitere Fahrpraxis erforderlich. Im übertragenen Sinn heißt das für das Kraftfahrzeuggewerbe: Ein „ausgebildeter“ Kfz-Mechatroniker benötigt nach erfolgreich abgelegter

Gesellenprüfung noch gut ein bis zwei Jahre Berufspraxis, um wirklich fit in seinem erlernten Beruf zu sein.

Das stellt Ausbildungsbetriebe vor die Aufgabe, Vorlaufzeiten von etwa fünf Jahren für die Personalplanung zu berücksichtigen – gerade für kleine und mittlere Unternehmen im Handwerk eine enorme Herausforderung, da selten in diesen langen Zyklen gedacht und geplant wird. Die Ausbildung eines Kfz-Mechatronikers ist für den Betrieb eine große Investition. Sie soll sich möglichst früh, idealerweise schon während der Ausbildungszeit, lohnen.

Ein Beispiel aus einer Oldtimerwerkstatt:

Zur Vorbereitung von Karosseriearbeiten werden die komplett zerlegten Fahrzeuge in einer Sandstrahlanlage bis auf das blanke Metall abgestrahlt – nur so wird genügend Rost beseitigt und eine Schadensbeurteilung möglich. Diese Arbeit wird mit Schutzausrüstung ausgeführt, d. h. mit einem Ganzkörperschutzanzug, einem Helm mit Sichtschutz und einer Atemmaske mit Frischluftzufuhr. Es ist eine sehr staubige und schmutzige Arbeit, die bei den Festangestellten nicht unbedingt zu den Wunscharbeiten zählt. Andererseits ist diese Arbeit aber in hohem Maße produktiv, da die Arbeitsleistung klar erfasst und berechnet werden kann und darüber hinaus einen guten Ertrag bietet. Die Einarbeitungszeit, auch für Berufseinsteiger oder Ungelernte, liegt bei ungefähr einer Woche und ist damit nach einer ausführlichen Sicherheitsunterweisung auch für relativ neue Auszubildende als Tätigkeit geeignet.

Es ergeben sich dadurch mehrere Vorteile:

- Die Auszubildenden sind von der zweiten Woche an produktiv.
- Sie generieren damit einen Ertrag, der zusätzliche innerbetriebliche Ausbildungszeiten durch den Ausbildungsmeister möglich macht, da seine Ausfallzeiten ausgeglichen werden. Die Erfahrungsträger können die gewonnene Zeit darauf verwenden, ihr kostbares Wissen weiterzugeben – ohne Produktivitätsverlust. Der Auszubildende „erarbeitet“ sich quasi zusätzliche betriebliche Ausbildungszeit, die der Qualität der Ausbildung zugute kommt.

- Die Auszubildenden lernen durch die Strahlarbeiten die Karosserie eines Fahrzeugs perfekt kennen. Das kommt der weiteren Ausbildung zu Gute, gerade im Karosseriebau. Außerdem erwerben sie wichtige Kenntnisse über Materialzusammensetzung und Aufbau von Fahrzeuglackierungen in früheren Zeiten, Unterbodenschutz und Altreparaturen.
- Fast alle Abteilungen benötigen die innerbetriebliche „Dienstleistung“ des Sandstrahlens: Die Karosseriebauer benötigen gestrahlte Karosserien oder Anbauteile, der Motorenbauer will Motorverblechungen gestrahlt haben, der Sattler seine Verdeckgestänge, ... Damit werden die Auszubildenden schnell zu gefragten Mitarbeitern im Betrieb. Das fördert ihre Integration und Motivation.

2.5 Industrie und Handwerk im Wettbewerb um Fachkräfte: Wie „die Kleinen“ gegenüber „den Großen“ punkten können

Der Begriff des „Abwerbens“ ist geläufig. Er wird gebraucht, wenn ein Unternehmen Fachkräfte eines anderen, meist konkurrierenden Unternehmens zur Kündigung verleitet, um sie dann im eigenen Betrieb in gleicher oder ähnlicher Funktion zu beschäftigen – oft als Anreiz in einer höheren Position.

In diesem Beispiel aus der Unternehmenspraxis geht es um frisch ausgelernte Mitarbeiter, die nach erfolgreich abgeschlossener Ausbildung überlegen, ob sie in ihrem Ausbildungsbetrieb bleiben, in einen anderen Betrieb oder sogar in eine andere Branche wechseln. Dies kann unterschiedliche Gründe haben und muss nicht zwangsläufig an einer Unzufriedenheit im bisherigen Unternehmen liegen. Oftmals ist auch eine geänderte Interessenlage oder Neugier auf etwas Neues die Motivation.

Wie viele Branchen und Wirtschaftszweige hat auch das Handwerk das Problem, aus den eigenen Reihen – sprich durch eigene Ausbildung und sei sie sogar über Bedarf – nicht alle offenen Stellen ausreichend gut und schnell besetzen zu können. Der Vorlauf beträgt in der Regel dreieinhalb Jahre. Das ist die reguläre Ausbildungszeit im Handwerk.

Muss also schnell eine Stelle besetzt werden, kann man nur auf bereits in anderen Betrieben ausgebildete Leute zurückgreifen. Dies geschieht praktischerweise innerhalb der gleichen Berufsgruppe, des gleichen Gewerks oder zumindest der gleichen Branche. In vielen Fällen ist die Anzahl der zur Verfügung stehenden Bewerber aber nicht groß genug. Also was tun?

Das konkrete Beispiel ergab sich im Falle der KEMMER & HEIN OHG, eines Betriebs für Fahrzeugrestauration mit zwölf Beschäftigten in Speyer. Trotz eigener Ausbildung über Bedarf, können hier nicht alle offenen Stellen zeitnah besetzt werden.

Dies hängt auch mit den speziellen Anforderungen in einer Oldtimer-Werkstatt zusammen. Da es für diesen Bereich kein eigenständiges Berufsbild gibt, muss das Unternehmen auf Kfz-Mechatroniker zurückgreifen, die im Rahmen ihrer Ausbildung ausschließlich an modernen Fahrzeugen arbeiten und deshalb bis zu zwei Jahre eingearbeitet werden müssen.

Da also hier auf dem Bewerbermarkt nicht mehr genügend Kandidaten zur Verfügung standen, wurden auch interessierte Menschen aus anderen Branchen – quasi als Quereinsteiger – angesprochen: durch eine offene Stellenanzeige ohne konkrete Vorgabe zum abgeschlossenen Beruf, lediglich mit der Vorgabe, an klassischen Fahrzeugen arbeiten zu wollen. Das freudige Ergebnis: Ein junger Industriemechaniker wurde eingestellt.

Dabei war das Hauptproblem die Entlohnung. Das wird von Handwerksunternehmen auch typischerweise als Grund angeführt, warum Quereinsteiger aus der Industrie nicht ins Handwerk kommen, aber umgekehrt viele ausgebildete Fachkräfte aus dem Handwerk in die Industrie „entschwinden“.

Im vorliegenden Fall waren dem Kandidaten rund 3.000 Euro brutto im ersten Gesellenjahr in Aussicht gestellt worden. Da konnte KEMMER & HEIN nicht mithalten. Die tariflichen Löhne für Einsteiger im Kfz-Gewerbe liegen weit darunter.

Im näheren Gespräch ergab sich aber schnell ein differenzierteres Bild. Der angegebene Lohn im Industriebetrieb bezog sich auf folgende Eckdaten:

- Befristeter Arbeitsvertrag für sechs Monate, danach Werksferien und die Chance auf einen Folgevertrag mit wieder sechs Monaten Befristung.
- In der Zwischenzeit sollte sich der Mitarbeiter „arbeitslos“ melden.
- Die Tätigkeit sollte im Drei-Schicht-Betrieb stattfinden.
- Die gesamte Entlohnung basierte auf einer Berechnung inklusive aller möglichen Zuschläge (z. B. eine Schmutzzulage), die nicht immer zum Tragen kommen, aber einen Großteil der Bruttovergütung ausgemacht hätten.
- Nach einer mehrfachen Befristung des Arbeitsvertrags wird eine weitere Festanstellung im Unternehmen später möglicherweise erschwert, da unbefristete Neuverträge dort i. d. R. nicht zur Personalpolitik gehören.

Hingegen waren in der Oldtimer-Werkstatt folgende Bedingungen realisierbar:

- Unbefristeter Arbeitsvertrag mit sechs Monaten Probezeit
- Entlohnung auf Basis des geltenden Tarifvertrags
- Möglichkeit, die Kfz-Meisterschule im Abendkurs zu besuchen (weil Industriemechaniker die Voraussetzungen dafür erfüllen)
- Volle Kostenübernahme der Vorbereitungskurse und Prüfgebühren durch das Unternehmen
- Aussicht auf höhere Eingruppierung mit abgeschlossenem Meisterbrief in ein bis zwei Jahren
- Geregelt Arbeitszeiten (an Tagen mit Abendkurs flexibel früher Feierabend, der an Folgetagen unbürokratisch ausgeglichen wird)
- Schnellere Einarbeitung, da die Praxis in der Werkstatt sehr gut mit den fahrzeugspezifischen Inhalten der begleitenden Meisterschule harmonisiert
- Tätigkeit im „Traumberuf“.

Diese Lösung bietet eine Win-win-Situation für alle Beteiligten und sie zeigt: Auch kleine

Handwerksbetriebe können gegen die vordergründig konkurrenzlos hohe Entlohnung in der Industrie gehalten – mit besonderen Angeboten, hoher Flexibilität im Umgang mit den Beschäftigten, nichtmonetären Leistungsanreizen, kurz: durch das Einbringen aller Vorteile, die kleinere Unternehmen nun mal haben. Man muss sie „nur“ erkennen und nutzen.

2.6 Freie Stelle quer besetzen: Potenzielle Bewerbergruppen systematisch vergrößern

Was „kostet“ es, offene Stellen zu besetzen? In Zeiten veränderter Arbeitsmärkte wohl zweierlei:

- Zum einen die Fähigkeit, interessante Kandidaten jenseits des idealen Wunschprofils zu identifizieren, und die Bereitschaft, diese auch einzustellen.
- Der zweite „Kostenpunkt“ ist der damit unter Umständen verbundene größere Einarbeitungsaufwand bzw. die längere Vorlaufzeit, die benötigt wird, bis der Mitarbeiter voll einsatzfähig ist.

Spätestens wenn im Unternehmen offene Stellen länger unbesetzt bleiben, lohnt es sich, gewohnte Suchpfade zu verlassen und „über den Tellerrand hinaus“ nach geeigneten Kandidaten zu suchen. Im Folgenden wird ein schrittweises Vorgehen beschrieben, um die potenzielle Bewerbergruppe systematisch zu vergrößern.

Schritt 1: Anforderungsprofil kennen

Der Ausgangspunkt ist immer ein Anforderungsprofil (siehe dazu auch Abschnitt 3.1). Auf Grundlage der fachlichen und außerfachlichen Anforderungen und / oder auch eines Rollenprofils wird im übertragenen Sinne ein „Anker geworfen“, der die Position bestimmt, von welcher aus gesucht wird.

Wichtig ist, dass der (fachliche) Vorgesetzte der zu besetzenden Stelle dafür hinzugezogen wird, denn nur er kann die Anforderungen an die Stelle sinnvoll formulieren. Gleichzeitig sind es die Vorgesetzten, die die kreative Suche nach weiteren potenziellen Bewerbern erschweren, da sie oftmals sehr genaue Vorstellungen von ihren Wunschkandidaten haben.

Nicht selten sind die zu hohen bzw. zu spezifischen Anforderungen ein Grund dafür, dass Stellen unbesetzt bleiben. Hier sind Fingerspitzengefühl, Verhandlungsgeschick und ggf. auch Hartnäckigkeit der Personalverantwortlichen gefragt.

Es gilt, das Anforderungsprofil auf das Wesentliche zu begrenzen und zu entscheiden, welche der erforderlichen Fähigkeiten unter Umständen im eigenen Unternehmen aufgebaut werden können. Es ist klar, dass all die Fähigkeiten, die nicht im Arbeitsprozess oder auch begleitend über eine Weiterbildung aufgebaut werden können, unbedingt von dem Kandidaten „mitgebracht“ werden müssen.

Schritt 2: Zusätzliche Bewerbergruppen identifizieren

Nachdem der Anker mit dem Anforderungsprofil „geworfen wurde“, geht es jetzt darum, die Länge der Ankerkette zu variieren bzw. auch im Umkreis des festen Ankerpunktes nach potenziellen Kandidaten Ausschau zu halten. Das heißt: Auf Basis der wichtigsten Fähigkeiten des Anforderungsprofils wird außerhalb des idealen und gewohnten Suchprofils nach weiteren potenziell geeigneten Kandidaten gesucht, die vielleicht bisher noch nicht im Fokus der Personalbeschaffung waren. Hier kann beispielsweise gefragt werden: **In welchen Berufen oder Tätigkeiten sind die wichtigsten Fähigkeiten ebenfalls gefragt? In welchen Aus- oder Weiterbildungen werden sie ebenfalls erworben?**

Je offener und kreativer dieser Schritt gestaltet ist, desto interessanter können die Ergebnisse sein. Hier empfiehlt es sich, weitere Personen miteinzubeziehen, um die Öffnung bzw. die Ideensammlung zu unterstützen – schließlich hängt der Erfolg auch vom Sachverstand und der Kreativität der Beteiligten ab.

Ein paar Beispiele aus der Praxis veranschaulichen diesen Öffnungs- und Suchprozess:

Ursprüngliche Suche / „Anker“	Einsatzbereich	Potenzielle Bewerbergruppen
Ingenieur E-Technik mit Erfahrung in KNX-Technologie	Entwicklung	<ul style="list-style-type: none"> – Ingenieure Elektro-, Nachrichten-, Verfahrenstechnik mit KNX-Erfahrung – Ingenieure Elektro-, Nachrichten-, Verfahrenstechnik ohne KNX-Erfahrung – Facharbeiter mit KNX-Erfahrung <p>Für dieses Unternehmen war die Erfahrung mit KNX-Technologie so bedeutsam, dass es erfahrene Facharbeiter auf Ingenieurstellen gesetzt und sie entsprechend unterstützt hat, um den gewünschten Output erbringen zu können.</p>
Ingenieur Gebäudetechnik	Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> – Ingenieur Gebäudetechnik – Anlagenmechaniker (SHK) – Kläranlagenmeister – Fachkraft für Abwassertechnik <p>Hier standen bei der Suche nach einem Vertriebsleiter für ein produzierendes Unternehmen wasserrechtliche Qualifikationen im Vordergrund. Sie waren notwendig, um die Produkte des Unternehmens überhaupt verkaufen zu können. So wurden weitere Zielgruppen identifiziert, die diese Qualifikation mitbringen. Zusätzlich ist entschieden worden, besonders die Zielgruppe „50plus“ anzusprechen, da der Betrieb davon ausgeht, dass sich ältere Handwerker besonders für einen „sauberen“ Beruf interessieren.</p>
Vertriebsmitarbeiter mit Erfahrung in der Telekommunikationsbranche	Vertrieb	<ul style="list-style-type: none"> – Mitarbeiter mit Vertriebserfahrung (ohne feste Qualifikationserfordernis) – Hotelfachleute <p>Nachdem herausgearbeitet wurde, dass die Kunden- und Serviceorientierung die wichtigsten Anforderungen an die Stellen sind, wurde überlegt, wo sich diese Fähigkeiten finden lassen. Das Ergebnis war, gezielt Mitarbeiter aus der Hotel- und Tourismusbranche anzusprechen, da diese Kunden- und Serviceorientierung von Grund auf gelernt haben.</p>

Ursprüngliche Suche / „Anker“	Einsatzbereich	Potenzielle Bewerbergruppen
<p>Köche für Events und Veranstaltungen, Systemgastronomie, Kantinen, Cateringküchen</p>	<p>Küche</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Köche — Hauswirtschaftsmeister <p>Köche sind insbesondere für die Leitung von Küchen schwer zu finden. Zum einen machen viele ihr eigenes Restaurant auf, zum anderen ist die Fluktuation aufgrund der unregelmäßigen Arbeitszeiten recht hoch. Hauswirtschaftsmeister haben in Bezug auf die Fähigkeit zur Organisation und Leitung von Küchen eine vergleichbare Ausbildung. Gerade im Catering, in Kantinen, bei Veranstaltungen und Events ist diese Fähigkeit entscheidend. Schließlich wird hier selten „a la Carte“ mit ständig wechselnden und individuell zubereiteten Speisen gearbeitet. So wurden Hauswirtschaftsmeisterinnen (der Männeranteil ist verschwindend gering) mit in die Suche einbezogen.</p>
<p>Servicebereiche in Handel, Dienstleistung und Industrie</p>	<p>Kundenbetreuung</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Hotelfachleute — Masseur, Betreuer im Sportbereich — Arzthelferinnen <p>Hier ging es darum, Mitarbeiter zu finden, die bereit sind, sich schnell und flexibel auf die Wünsche, Reklamationen und Betreuung von Kunden einzulassen. Dabei ist oft auch zeitliche Flexibilität gefordert, z. B. Wochenendarbeit, Schichten, Mehrarbeit. Das ist für die Mitarbeiter aus den obigen Bereichen eine Selbstverständlichkeit.</p>
<p>Ingenieur, Fachrichtung Fahrzeugtechnik</p>	<p>Entwicklung</p>	<ul style="list-style-type: none"> — Ingenieur Fahrzeugtechnik — Mechaniker mit Erfahrung auf dem Prüfgelände — Mechaniker mit Motorsportkompetenz <p>Zur Fahrzeugabstimmung in der Entwicklung sind sowohl theoretische Kenntnisse als auch praktische Erfahrungen von großer Bedeutung. Ersteres findet sich vor allem bei Ingenieuren, letzteres vor allem bei Praktikern, die sich das Wissen oft empirisch „on the job“ beigebracht haben. Das Unternehmen hat sich entschieden, einen Mix aus beiden Kompetenzen aufzubauen und dabei gezielt auch Facharbeiter mit mehrjähriger Praxiserfahrung zu rekrutieren. Diese findet sich z. B. bei Mechanikern, die viele Jahre im Motorsport gearbeitet haben.</p>

Die vorherige Übersicht zeigt die zusätzlich identifizierten Bewerbergruppen für sechs reale Beispiele. Für die Unternehmen ist so nicht nur die Summe aller in Frage kommenden Bewerber vergrößert worden, es wurden unter Umständen auch Zielgruppen identifiziert, die über die Arbeitsmärkte besser zu beziehen sind als die ursprünglichen.

Schritt 3: Auswahl eingrenzen

Nach der Identifizierung und Sammlung zusätzlich in Frage kommender Bewerbergruppen muss entschieden werden, für welche von ihnen der **Einarbeitungsaufwand** und die **Vorlaufzeit** vertretbar sind. Nach diesen Bewerbergruppen wird schließlich gesucht.

Schritt 4: Bewerbersuche und -ansprache

Nachdem der Anker mit dem Anforderungsprofil geworfen, die Länge der Ankerkette definiert und auf dieser Grundlage zusätzliche Bewerbergruppen identifiziert wurden, müssen die Teiche und Gewässer befischt werden, die die neuen Bewerbergruppen beherbergen. Konkret gesagt: Es muss überlegt werden, wo und wie die zusätzlichen Bewerbergruppen sinnvoll geworben werden können. Hier kann gefragt werden, wie der Betrieb beispielsweise an Kläranlagenmeister herankommt? Sollen die Kläranlagen im näheren Umkreis (z. B. 50 km) identifiziert und Kontakt zu den Meistern hergestellt werden? Oder: Wo machen die Anlagenmechaniker ihre Ausbildung / Prüfung, und lässt sich dort Kontakt zu ihnen herstellen? Oder kann es vielleicht auch sein, dass Betriebe im Umland Personal abbauen müssen und die gewünschten Zielgruppen entlassen? Je nach zu besetzender Stelle und den gesuchten Zielgruppen lohnt es sich, solche Fragen zu stellen, um die offene Stelle schnellstmöglich (quer) zu besetzen.

2.7 Die Personalbestandsanalyse: Ein Radar für personalwirtschaftliche Risiken

Welche Stellen müssen Sie künftig neu besetzen? Wo müssen Sie für Nachwuchs und Wissenstransfer sorgen? Wo für Personal- und Führungskräfteentwicklung? Kurz: Was müssen Sie tun, um zum richtigen Zeitpunkt das passende Personal zur Verfügung zu haben? Je früher das klar ist, umso besser.

Voraussetzung dafür ist wiederum Klarheit über:

- den aktuellen Personalbestand,
- seine Entwicklung, wenn geschäftlich sonst nichts weiter passiert, und
- seine Entwicklung, wenn Sie an bestimmten Stellschrauben (Einstellungen, Weiterbildungen etc.) drehen.

Kleine Unternehmen können diese Aspekte „mit bloßem Auge“ betrachten. Mit steigender Unternehmensgröße steigt allerdings der Nutzen einer systematischen Personalbestandsanalyse. Dabei kann die Technik helfen. Geeignete Programme gibt es viele, mittlerweile sogar kostenlos.

Ein solches Tool ist beispielsweise der DemografieKompass der TBS NRW. Er kann online über den Browser genutzt oder auf www.demobib.de heruntergeladen werden. Die folgenden Ausführungen beziehen sich auf den ExpertenCheck, der eine umfassende Personalbestandsanalyse ermöglicht. Der KurzCheck betrachtet „nur“ die Altersstruktur der Gesamtbelegschaft und ist deshalb weniger aussagekräftig (siehe Abschnitt 3.2). Detaillierte Informationen zur Anwendung beider Versionen finden Sie im dazugehörigen Wiki auf der Website.

Der Weg zur Personalbestandsanalyse

1. Kategorien festlegen: Alter, Austrittsdatum, Geschlecht, Unternehmensbereiche / Abteilungen, Qualifikation ... Wie so oft ist auch hier der erste der entscheidende Schritt. Denn Sie müssen sich überlegen, welche Informationen für Sie wichtig sind. Daraus ergibt sich: Welche Kategorien wollen Sie genauer betrachten und miteinander in Beziehung setzen? Zum Beispiel: Wie ist die Qualifikation auf die unterschiedlichen Altersgruppen in einer Abteilung verteilt? Oder welche Altersstruktur habe ich in fünf Jahren in der Abteilung, wenn ich (nicht) für Nachwuchs Sorge? Wie ist die Altersstruktur meiner Schlüsselkräfte?

2. Daten erfassen: Über eine Excel-Tabelle können Sie Ihre Personaldaten importieren. Dabei müssen Sie sich an einer Vorlage orientieren, die das Programm mitliefert. Die beiden Kategorien „Geburtsdatum /

Alter“ und „Austrittsdatum“ sind vorgegeben. Weitere optionale Kategorien können Sie ergänzen.

3. Standardauswertung erstellen: Der Auswertungsbildschirm ist in drei Bereiche gegliedert: In der rechten Spalte befinden sich die Steuerelemente für die Berechnung der aktuellen Situation und der Prognosen. Die Grafik links oben zeigt die aktuelle Auswahl, hier die Altersstruktur des gesamten Unternehmens (Linien) und die Prognose (Balken) für drei Jahre. Die Grafik links unten zeigt Personalkennzahlen zu den altersstrukturellen Veränderungen. Über die Steuerelemente rechts können die vorher festgelegten Kategorien gefiltert und verknüpft werden.

Im abgebildeten Beispiel handelt es sich um eine alterszentrierte Belegschaft, und die Prognose zeigt: Die Zahl der älteren Mitarbeiter wird in den nächsten drei Jahren weiter zunehmen, 14 Mitarbeiter werden das Unternehmen altersbedingt verlassen. Dieses Bild könnte man jetzt noch nach Abteilungen, Geschlecht, Qualifikation usw. differenzieren.

In dieser Standardauswertung unberücksichtigt bleiben Neueinstellungen, Fluktuation oder andere Maßnahmen – das Programm schreibt einfach die aktuelle Belegschaftsstruktur fort. Die Entwicklung im obigen Beispiel wird also vermutlich nicht so verlaufen, wie prognostiziert. Hier sehen Sie eben, was passiert, wenn sonst nichts passiert – und das kann schon genug Information sein.

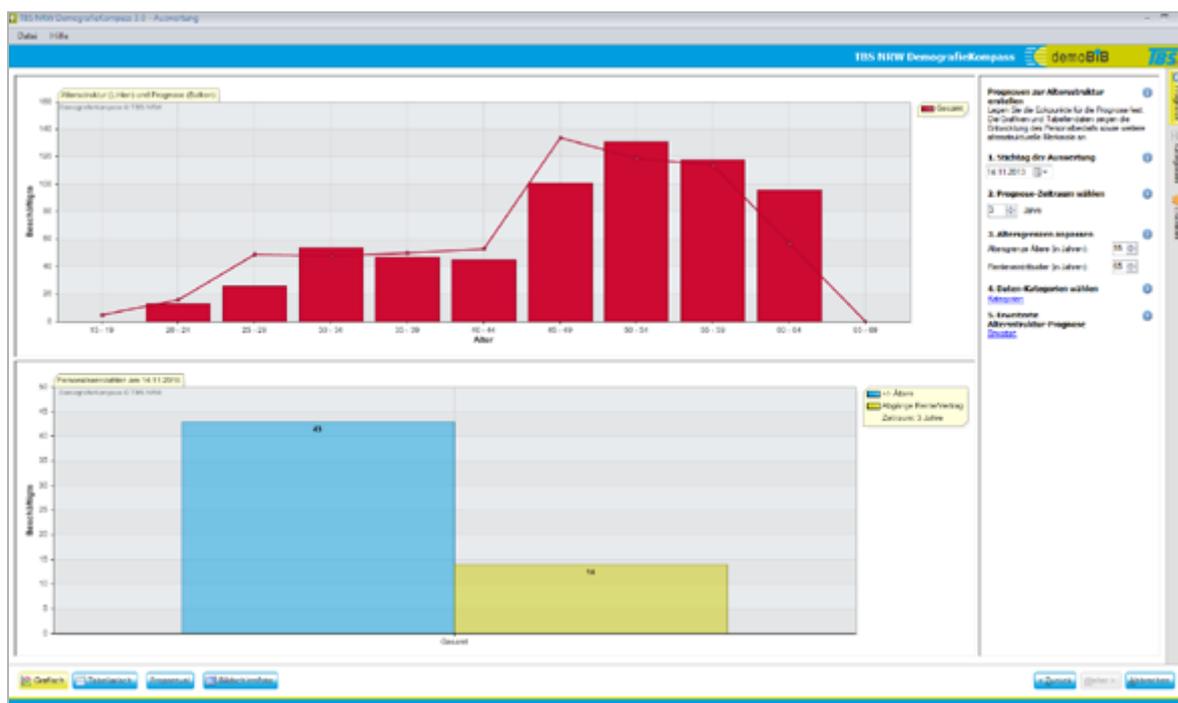


Abbildung 5: Beispiel für eine Standardauswertung mit dem DemografieKompass

Quelle: DemografieKompass der TBS NRW (www.demobib.de)

4. Eventuell erweiterte Auswertung erstellen: Mit der „Erweitert“-Funktion am rechten Rand der Anwendung können Szenarien zur Entwicklung des Personalbestands simuliert werden, die folgende Faktoren berücksichtigen: Beschäftigtenkategorien (z. B. Qualifikation), die Fluktuation, die Nachbesetzung von freien Stellen und schließlich den geplanten Personalbedarf. Es können beliebig viele Szenarien erstellt werden. Hier ergibt sich ein realistischeres Bild, die Auswertung ist aber auch aufwendiger. Das Ergebnis sieht zum Beispiel wie in Abbildung 6 aus.

5. Auswertung dokumentieren: Im Verlauf einer solchen Personalbestandsanalyse entstehen viele Auswertungen. Um den Überblick nicht zu verlieren, ist

es sinnvoll, zentrale Ergebnisse zu dokumentieren. Dazu können Sie die Ergebnisgrafiken und -tabellen speichern, in Präsentationen oder Text-Dokumente einfügen und erste Ideen zur Analyse festhalten.

6. Analyse der Ergebnisse: Sie haben nun den Personalbestand in Ihrem Unternehmen untersucht und Hinweise auf mögliche Risiken und Handlungsfelder erhalten. Nun gilt es, die Ergebnisse zu analysieren, in die (möglichst strategische) Personalplanung einfließen zu lassen und entsprechende Maßnahmen abzuleiten. Die Daten, Auswertungen und Interpretationen können außerdem Bestandteil von regelmäßigen Berichten des Personalbereichs an die Geschäftsführung werden und in etwaige Personal Kennzahlen einfließen.



Abbildung 6: Beispiel für eine erweiterte Auswertung mit dem DemografieKompass

Quelle: DemografieKompass der TBS NRW (www.demobib.de)

Unterstützung bei der Altersstrukturanalyse bieten zum Beispiel die bundesweit qualifizierten Demografie-Lotsen, zu denen auch das RKW Hessen gehört.

Weitere Infos: www.demografie-experten.de

Personalbestandsanalyse bei der Arnold AG

Die Arnold AG, ein familiengeführtes, hessisches Unternehmen der Metallverarbeitung mit rund 300 Beschäftigten, hat sich 2008 erstmals die Frage gestellt, wie sich das Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereiten kann. Das Unternehmen produziert Baugruppen für Kunden aus der Industrie, anspruchsvolle Designbauteile für Gebäude sowie großformatige Kunstwerke aus Metall im Auftrag internationaler Künstler. Diese Produkte erfordern langjährige Erfahrung und echte Leidenschaft für das oft außergewöhnlich anspruchsvolle Ergebnis. Das Unternehmen legt daher großen Wert auf engagierte und zufriedene Mitarbeiter.

Mit Hilfe einer Personalbestandsanalyse verschaffte sich das Unternehmen einen fundierten Überblick, welcher Handlungsbedarf im Hinblick auf den demografischen Wandel besteht.

Für die Analyse hat die Arnold AG die Datensätze aller Mitarbeiter anonymisiert aufbereitet und durch eine Beraterin des RKW Hessen auswerten lassen. Genutzt wurde dabei der DemografieKompass der TBS NRW. Neben den Standardkategorien wurden auch die Fehltagel und die Weiterbildungsbeteiligung betrachtet. Die Daten wurden dabei mit den Bevölkerungs- und Ausbildungsdaten der Region sowie der Unternehmensstrategie für die kommenden Jahre abgeglichen.

Die Ergebnisse wurden zunächst im Personalbereich gesichtet und anschließend in einem Workshop im Führungskreis diskutiert. Für die Führungskräfte wurde durch die Analyseergebnisse sichtbar, wie stark das Durchschnittsalter der Beschäftigten in der Produktion in den kommenden zehn Jahren steigen wird. Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Beschäftigten gewinnen daher eine zentrale Rolle. Die Nachrekrutierung von Fachkräften wird dagegen erst in etwa zehn Jahren eine wesentliche Rolle spielen.

Andere Aspekte wie zum Beispiel die Altersverteilung der Führungskräfte und Nachfolgeregelungen waren dagegen bereits gut gelöst. Aha-Effekte löste auch die Auswertung der Arbeitsunfähigkeitstage nach Alter und Unternehmensbereichen aus. Als Konsequenz aus den Ergebnissen entschied sich die Arnold AG für ein Projekt in der Produktion, das unter dem Motto „Gesund arbeiten – gesund in Rente“ für eine gesundheitsförderliche Arbeitsweise sensibilisiert. Das ursprünglich im Fokus stehende Thema „Rekrutierung junger Mitarbeiter“ wird dabei selbstverständlich weiterhin verfolgt.

Die Analyse wird nun in regelmäßigem Abstand wiederholt, um Entwicklungen in der Personalstruktur frühzeitig zu erkennen.

Für Christoph Ebert, Leiter der Produktion und Mitglied des Vorstands der Arnold AG, lag der Nutzen klar auf der Hand: „Durch die Analyse haben wir strategisch wichtige Maßnahmen frühzeitig angepackt“.

3. Konzepte und Instrumente für mittelständische Unternehmen

3.1 Das Jobfamilien-Konzept: Einfach strategisch planen, rekrutieren und entwickeln

Auf die Frage „Was für Leute suchen Sie genau?“ können viele Personalverantwortliche oft nur höchst ungenaue Antworten geben, weil sie nicht genügend informiert sind. Hinzu kommt der gestiegene Aufwand, um Mitarbeiter am Arbeitsmarkt zu rekrutieren und dann auf die bestehenden Anforderungsprofile hin zu entwickeln. Das Problem ist das Matching und auch dessen steigende Kosten.

Fragen wie die folgenden stehen dabei im Mittelpunkt (siehe auch Abschnitt 2.6):

- Welches sind die Anforderungsprofile der Stellen, die ein Unternehmen zu besetzen hat? Was davon ist unverzichtbar und was nebensächlich?
- Wenn ein Unternehmen seine Wunschkandidaten am Arbeitsmarkt nicht findet – welche Alternativen gäbe es?
- Wie kann ein Unternehmen Mitarbeiter auf definierte Anforderungsprofile hin entwickeln?

Die Bildung von Jobfamilien ...

... kann hier sehr hilfreich sein. Sie fassen Jobs mit gleichen oder sehr ähnlichen Anforderungsprofilen zusammen, zum Beispiel:

- Konstrukteure (nicht generell Mitarbeiter der Konstruktion)
- Außendienstmitarbeiter (nicht generell Mitarbeiter des Vertriebs)
- Einkäufer (nicht generell Mitarbeiter des Einkaufs)
- Arbeitsplaner
- Meister
- Einrichter
- Disponenten
- Monteure

Bei (zu) großer Heterogenität der Jobs in einer Jobfamilie kann man diese auch untergliedern, zum Beispiel „Außendienstmitarbeiter Maschinenbau“ und „Außendienstmitarbeiter Produktbereich 1“ oder „Einkäufer Stahl“ und „Einkäufer Gummi“.

Zur Definition einer Jobfamilie gehört mindestens zweierlei:

1. Ein Anforderungsprofil:

- Welche fachlichen und außerfachlichen Kompetenzen braucht der Mitarbeiter einer Jobfamilie?

2. Eine Beschreibung der Rekrutierungs- / Entwicklungswege bzw. Laufbahnen:

- Wie werden die Kompetenzen einer Jobfamilie erworben?
- Welche Berufsausbildung(en), Weiterbildungen und Berufserfahrungen sind erforderlich?
- Aus welchen anderen Jobfamilien können die Mitarbeiter einer Jobfamilie sinnvoll rekrutiert werden? Welche anderen Jobfamilien können eine Jobfamilie gut „beliefern“?
- Und besonders wichtig: Welche Vorlaufzeiten sind zu beachten?

Es ist für jedes Unternehmen von zentraler Bedeutung, die für das Geschäft wichtigen (**strategisch prioritären**) von den weniger wichtigen **Jobfamilien** zu unterscheiden, zum Beispiel „Servicetechniker“ (für die Marktposition eines Maschinenbauunternehmens sehr wichtig) und „Verwaltungsmitarbeiter“ (weniger wichtig). Für die strategische Personalplanung von kleinen und mittleren Unternehmen reicht es erfahrungsgemäß aus, die unter Wettbewerbsgesichtspunkten prioritären Jobfamilien zu betrachten. Das sind normalerweise nicht mehr als acht.

Auf dieser Grundlage ist eine zweite Unterscheidung wichtig: die Unterscheidung von **beschaffungskritischen** und leicht zu beschaffenden **Jobfamilien**.

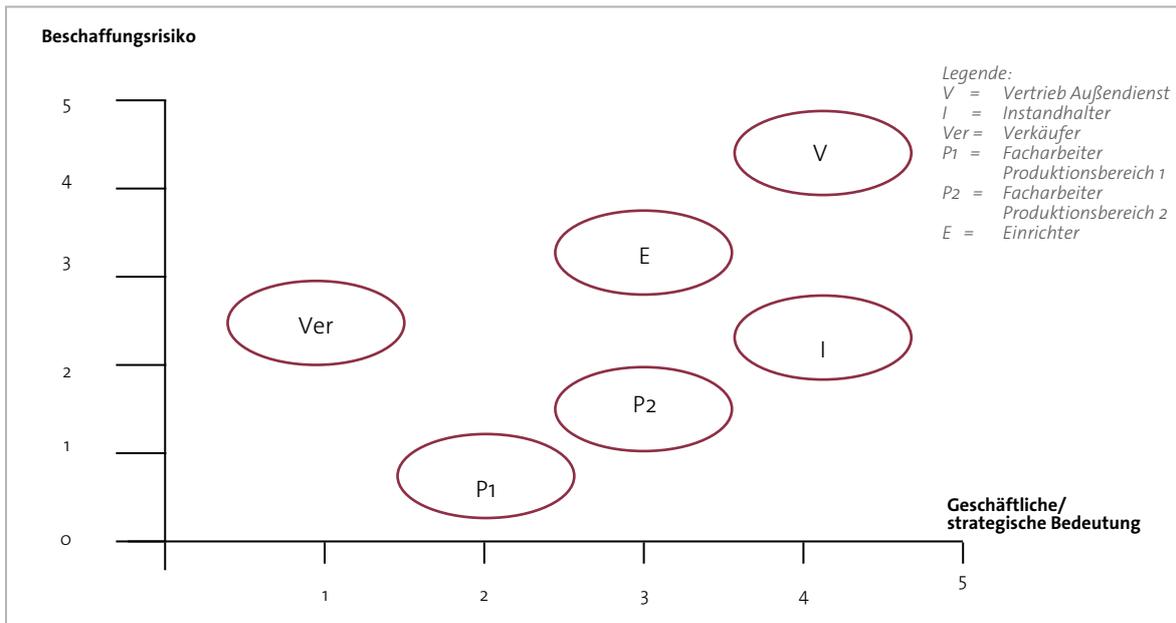


Abbildung 7: Bewertung der Jobfamilien / Schlüsselkräfte nach strategischer Bedeutung und Beschaffungsrisiko

Quelle: Eigene Darstellung

Damit unterstützt die Bildung und Definition von Jobfamilien und Schlüsselkräften im Unternehmen wesentlich die **interne** Personalentwicklung einerseits und die Rekrutierung von für das Unternehmen wichtigen Fachkräften über **externe** Arbeitsmärkte andererseits, indem sie für beides die erforderlichen Referenzpunkte bildet – Handwerkszeug des Personalmanagements. Die Bildung von Jobfamilien erspart aufwendiges Kompetenzmanagement und ist gegenüber diesem effizienter und effektiver.

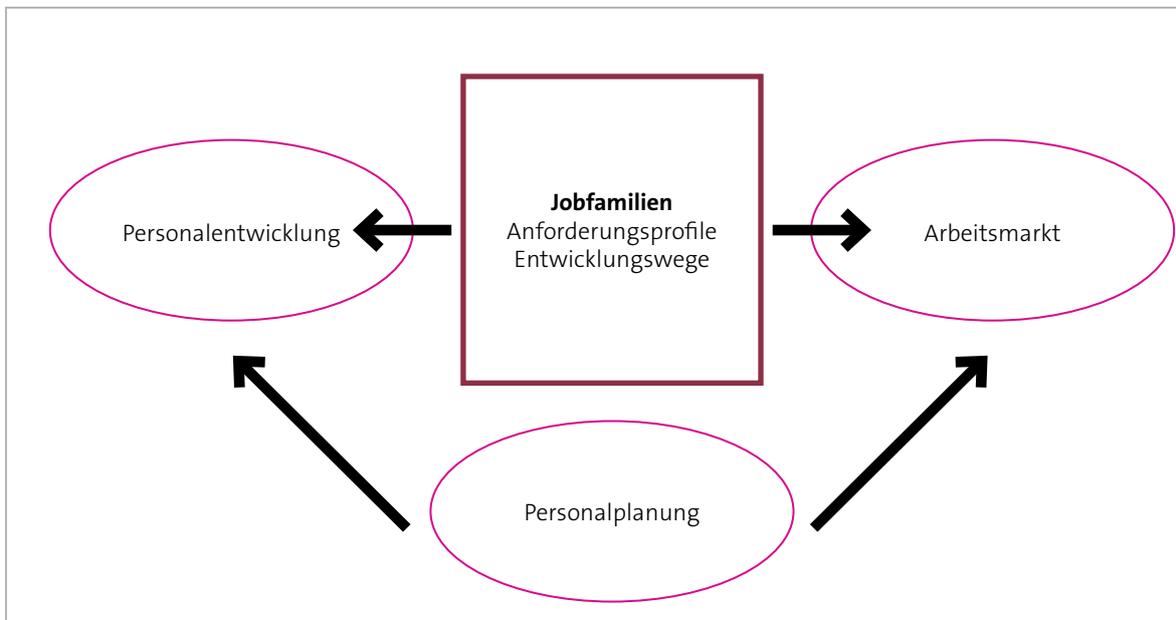


Abbildung 8: Funktionen von Jobfamilien

Quelle: Eigene Darstellung

Schlüsselkräfte und Schlüsselpositionen

In sehr kleinen Unternehmen können an die Stelle der prioritären Jobfamilien auch einzelne **Schlüsselkräfte** treten. Das sind Mitarbeiter, deren bereits zeitweiliger Ausfall das Geschäft empfindlich beeinträchtigen würde, weil sie durch ihre Erfahrung, ihr Wissen und ihre Kompetenz zum wirtschaftlichen Erfolg und / oder zur Außenwirkung des Unternehmens wesentlich beitragen. Diese einfache Definition macht bereits deutlich, dass Schlüsselkräfte eines Unternehmens nicht automatisch deren Führungskräfte sind, auch wenn dies gerade in kleineren Unternehmen in der Regel der Fall ist.

Schlüsselpositionen sind Stellen im Unternehmen, die von entscheidender Bedeutung für den Unternehmenserfolg sind, und zwar

- im Hinblick auf die Wettbewerbsposition (zum Beispiel eine Vertriebsstelle in einem Unternehmen, wo es entscheidend auf die individuelle Kundenbeziehungen ankommt) und / oder
- im Hinblick auf die Produktivität (zum Beispiel die Position des Instandhalters in einem Unternehmen, wo die Anlagenverfügbarkeit rund um die Uhr von entscheidender Bedeutung für die Marktposition ist).

Schlüsselpositionen haben einen hohen Einfluss auf den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens: kurz-, mittel- und langfristig. Führungspositionen sind nicht in jedem Fall Schlüsselpositionen, mit Ausnahme der Geschäftsführung. Diese Stellen gelten automatisch als Schlüsselpositionen. Klassischerweise zählen zum Beispiel Verwaltungsstellen in Produktionsunternehmen nicht zu den Schlüsselpositionen.

Wie hängt beides miteinander zusammen? Es ist zu prüfen, ob alle Schlüsselpositionen mit Schlüsselkräften besetzt sind. Hier sollte es eine hohe Schnittmenge – am besten 100 Prozent – geben.

Voraussetzungen für die Einführung des Jobfamilien-Konzepts

- Bildung von homogenen Stellenclustern im Hinblick auf die fachlichen und außerfachlichen Anforderungen: Jobfamilien
- Bildung von Anforderungsprofilen für die Jobfamilien nach einheitlichen Kriterien durch die jeweiligen fachlichen Führungskräfte (nicht durch die Personalabteilung – allenfalls mit deren Unterstützung)
- Definition der Entwicklungswege, die in eine Jobfamilie führen, ebenfalls nach einheitlichen Kriterien und durch die fachlichen Führungskräfte
- Bewertung der Jobfamilien nach strategischer Relevanz und strategischer Empfindsamkeit – Entscheidung darüber im Führungskreis
- Benennung der Schlüsselpositionen und Schlüsselkräfte – Entscheidung im Führungskreis

Generell liegt eine Fehlerquelle bei der Jobfamilienbildung darin, dass man dabei das Organigramm zugrunde legt. Zu beachten ist jedoch, dass Organigramm und Jobfamilienstruktur völlig verschiedene „Baustellen“ sind, die fast immer erheblich voneinander abweichen.

3.2 Die Altersstruktur: Frühwarnsystem mit „nur“ einer Personalkennzahl

Zur Darstellung und Bewertung der Altersstruktur eines Unternehmens oder Geschäftsbereichs reicht ggf. eine einzelne Kennzahl aus. Freilich ist die „Altersstruktur“ eine komplexe Kennzahl, die sich aus mehreren Zahlen zusammensetzt und als Tabelle und / oder als Balkendiagramm dargestellt werden kann. Aber auch Unternehmen, die ihre Personaldatenhaltung auf personalverwaltende Aufgaben beschränken, können mit dieser Kennzahl gut arbeiten und benötigen nicht den Aufwand einer Personalbestandsanalyse (siehe Abschnitt 2.7).

Hier folgt ein typisches Kennzahlenblatt – ausgefüllt für die Altersstruktur:



Kennzahlenbezeichnung: Altersstruktur	Personal-Kennzahl-Nr.: _____
Beschreibung / Formel	Die Beschäftigten werden zum Beispiel auf fünf Alterskohorten verteilt (bis 29 Jahre, 30 bis 39, 40 bis 49, 50 bis 59, 60 Jahre und älter). Für eine Prognose der Altersstruktur wird der Ist-Stand rechnerisch in Fünfjahres-Sprüngen in die Zukunft fortgeschrieben.
Gliederungsmöglichkeit(en)	Unternehmen, Bereiche, Qualifikationsgruppen, auch Schlüsselkräfte
Frequenz / Erhebungszeitpunkt / -raum	Jährlich
Anwendungsbereich	Altersstruktur der Belegschaft, insbesondere zur Vorsteuerung strategisch relevanter personalwirtschaftlicher Maßnahmen
Kennzahlenzweck	Früherkennung von Risiken durch altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter und Gegensteuerung durch personalwirtschaftliche Maßnahmen
Basisdaten	Personalstatistik
Vergleichsgrundlagen	Zeitvergleich, Entwicklung in Bereichen, Vergleich mit anderen Unternehmen
Interpretation	Die Kennzahl gibt Auskunft über die aktuelle und künftige Altersstruktur und damit über zu erwartende Lücken im Hinblick auf Kompetenzen, Wissen und Erfahrung. Die erkennbaren Risiken können frühzeitig sichtbar gemacht werden, so dass in der Regel ausreichend Zeit für geeignete Ausgleichsmaßnahmen bleibt.

Quelle: Eigene Entwicklung

Die Aussagen der Kennzahl „Altersstruktur“ können mithilfe einer Excel-Tabelle als einfaches Balkendiagramm dargestellt werden, das auf einen Blick die Risiken erkennen lässt.

Typische Altersstrukturen

Die folgenden Beispiele zeigen typische Altersstrukturen. Sie sind dem Ordner „Der demografiefeste Betrieb“ vom Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) entnommen (Teil 1, S. 10f., 2009).

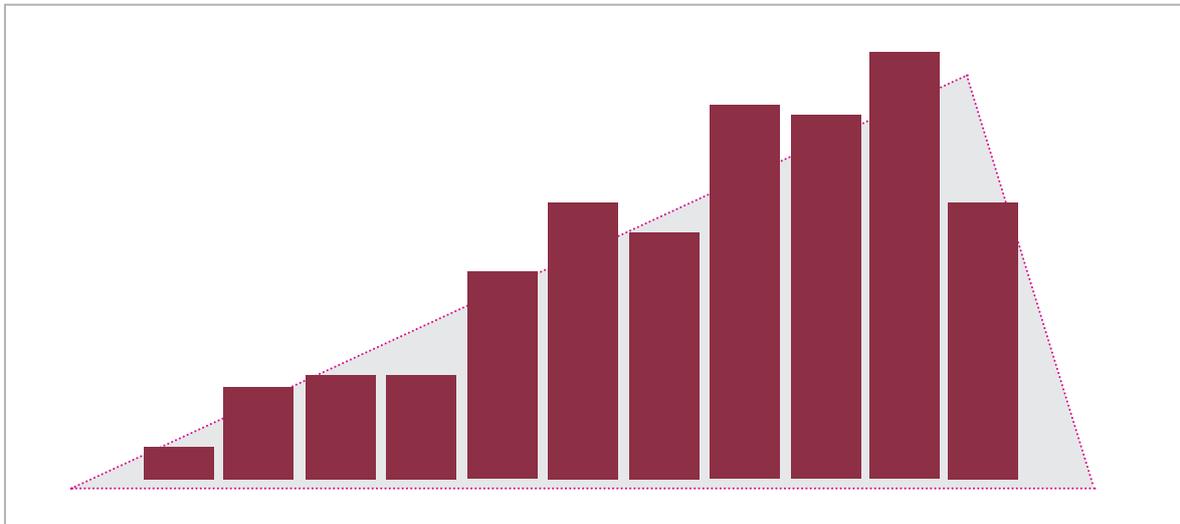


Abbildung 9: Eine typische alterszentrierte Altersstruktur

Quelle: Eigene Darstellung

In naher Zukunft wird ein Großteil der Mitarbeiter fast zeitgleich aus dem Unternehmen ausscheiden.

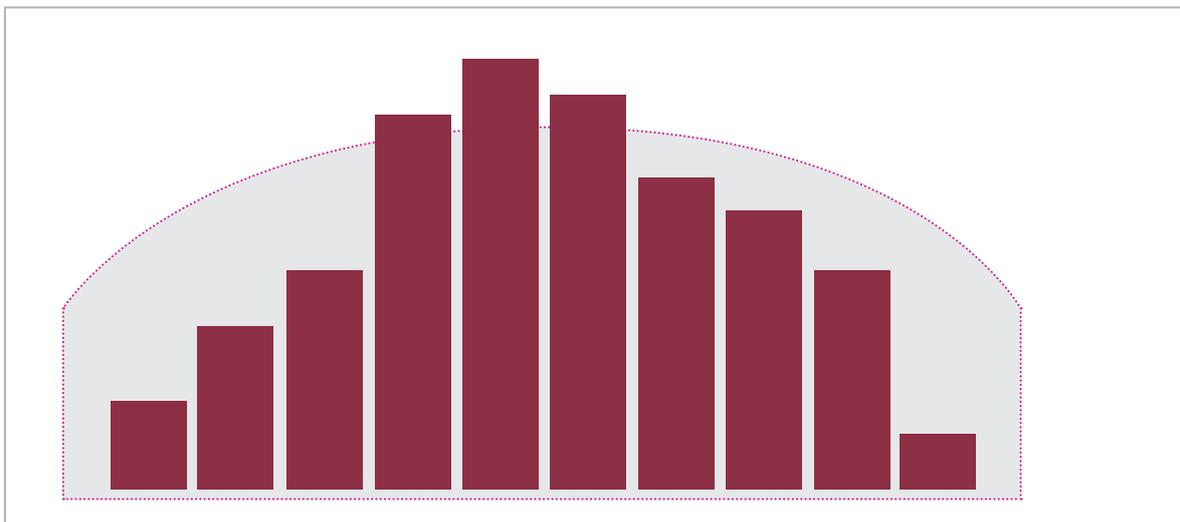


Abbildung 10: Eine typische komprimierte Altersstruktur

Quelle: Eigene Darstellung

Die Beschäftigten der mittleren Altersgruppe bilden derzeit, wie das in vielen Unternehmen der Fall ist, den größten Anteil an der Belegschaft. In absehbarer Zeit werden die „Mittelalten“ als die Älteren über 50 Jahre den größten Anteil an der Belegschaft ausmachen. Auch hier werden Probleme entstehen, da viele Beschäftigte fast zeitgleich aus dem Unternehmen ausscheiden.

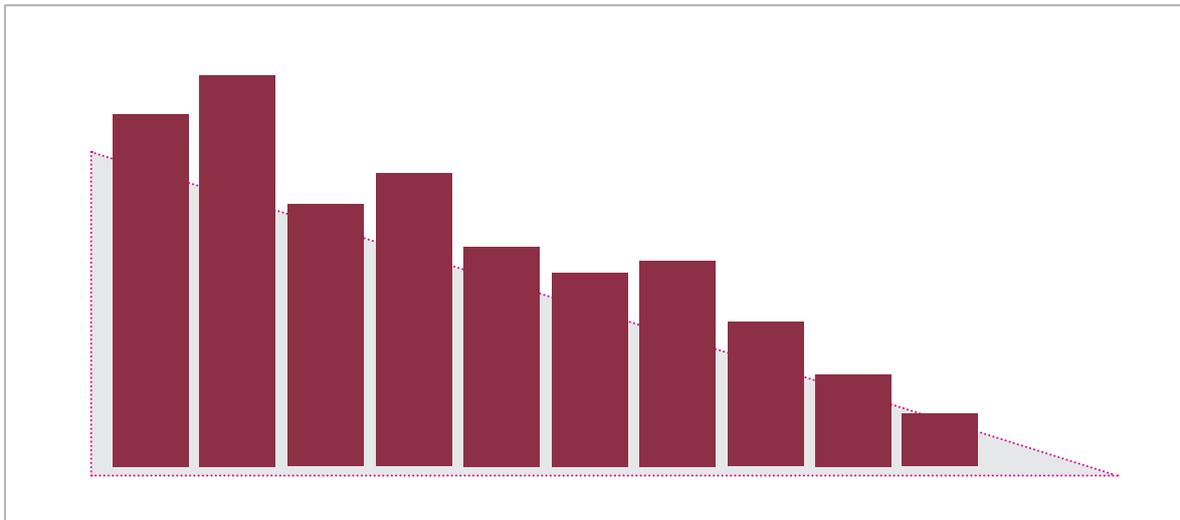


Abbildung 11: Eine typische jugendzentrierte Altersstruktur

Quelle: Eigene Darstellung

Bei diesem Beispiel liegt ein niedriger Altersdurchschnitt vor, der zunächst keine demografischen Fragestellungen nach „alternden Belegschaften“ aufwirft.

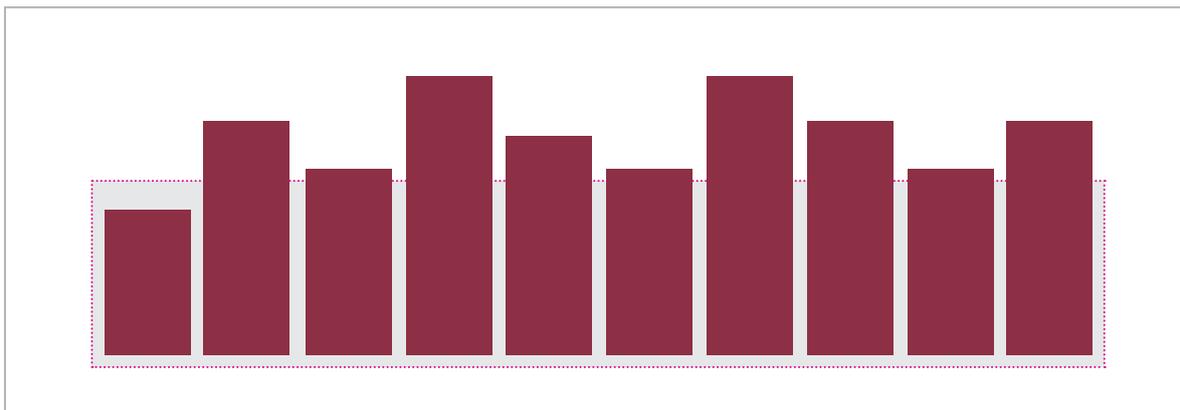


Abbildung 12: Eine typische ausbalancierte Altersstruktur

Quelle: Eigene Darstellung

Risikoarm ist eine balancierte Altersstruktur, in der alle Altersgruppen ungefähr gleich stark vertreten sind. Jede Altersgruppe („Alterskohorte“) kann durch die jeweils nachfolgende Kohorte ersetzt werden, vorausgesetzt, dass kontinuierlich für Nachwuchskräfte gesorgt wird.

Unterstützung bei der Altersstrukturanalyse bieten zum Beispiel die bundesweit qualifizierten Demografie-Lotsen, zu denen auch das RKW Hessen gehört. Weitere Infos: www.demografie-experten.de

4. Der Expertenkreis „Praxis guter Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen“



Simone Back hat sowohl in Kleinunternehmen als auch in Konzernen Projektleitungserfahrung gesammelt. Heute berät und begleitet sie beim RKW Hessen kleine und mittlere Unternehmen als Personalentwicklerin und Coach. Schwerpunktthemen sind Arbeitszeit- und Demografieberatung sowie Erstberatungen zu Fragen der Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. Vorträge und Seminare runden das Tätigkeitsprofil ab.



Rolf van Dick ist Professor für Sozialpsychologie an der Goethe Universität Frankfurt am Main. Seine Arbeitsschwerpunkte sind Mitarbeiterbindung, Diversität, effektive Führung. Zudem ist er Associate Editor des British Journal of Management und Herausgeber (Editor-in-Chief) des Journal of Personnel Psychology.



Kathrin Großheim hat als Diplom-Kauffrau für Medien und PR-Beraterin in zahlreichen Projekten des RKW Kompetenzzentrums gearbeitet. Seit 2013 konzentriert sie sich auf Fragen der strategischen Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen.



Margot Hein ist erfahrene Personalexpertin und Führungskraft und berät Unternehmen im HR-Bereich. Sie unterstützt z. B. bei der Erarbeitung pragmatischer Strategien für die Rekrutierung und Auswahl von Mitarbeitern oder die Entwicklung von Teams und Führungskräften. Darüber hinaus steht sie Fach- und Führungskräften als Coach und Sparringspartner zur Verfügung.



Sascha Hertling ist Diplom Soziologe, ausgebildeter Trainer sowie systemischer Berater und bearbeitet seit 2007 die Themen Personalmanagement und Wissensmanagement im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn. Mit KMU arbeitete Herr Hertling in Werkstätten zur Einführung von Wissensmanagement zusammen.



Dr. Thomas Hoffmann arbeitet als Soziologe und ausgebildeter Coach im RKW Kompetenzzentrum in Eschborn und ist dort verantwortlich für den Themenbereich Personalentwicklung.



Matthias Kemmer, Master of Science, Technischer Betriebswirt und Kraftfahrzeugtechnikermeister ist neben seiner Geschäftsführertätigkeit in seinem Unternehmen für Fahrzeugrestaurierung in Speyer freiberuflich in der KMUBeratung tätig. Neben seinem Engagement im Zentralverband des Deutschen Kraftfahrzeuggewerbes in Bonn ist er stellvertretender Obermeister der Kfz-Innung Vorderpfalz und Vorstandsmitglied der Handwerkskammer Kaiserslautern.



Carsten Miny ist evangelischer Theologe, Betriebswirt sowie REFA-Ingenieur. Er verfügt über langjährige Berufs- und Führungserfahrung in mittelständischen Unternehmen als Leiter Industrial Engineering, als Personalleiter (ppa.), Kfm. Leiter (ppa.) und GmbH-Geschäftsführer. Seit 2004 ist er Inhaber des PEP PERSONALBÜRO. Seit 2006 ist er Seminarleiter für Personal- und Vergütungsseminare beim Deutschen Institut für Betriebswirtschaft (DIB) GmbH in Frankfurt am Main.



Jörg Müller ist Diplom-Betriebswirt (BA), systemischer Coach und bei T-Systems Experte für Personal- und Teamentwicklung. Er verfügt über langjährige Erfahrung als Projektleiter für die Einführung von Führungsinstrumenten (Deutschland und international). Weitere fachliche Schwerpunkte liegen bei Mitarbeiterentwicklungsgesprächen, Karrieremodellen für Fachexperten sowie Potenzialträgern und dem Nachfolgemanagement.



5. Surf- und Lesetipps

Publikationen

www.rkw-kompetenzzentrum.de/publikationen

Weitere Praxismaterialien und viele andere Publikationen, Veranstaltungen und Projekte zur Personalarbeit im Mittelstand.

Online-Angebote

www.strategische-personalarbeit.de

Informationen und Ergebnisse aus dem RKW-Projekt „Wettbewerbsfähig mit Personalstrategie“.

www.fachkraefte-blog.de

Neuigkeiten, Konzepte und Lösungen rund um das Thema Fachkräftesicherung – vom RKW produziert und / oder kommentiert.

www.perso-net.de

Das Online-Kompendium für Personalarbeit im Mittelstand.

www.arbeitszeitgewinn.de

Informationen, Beratung und Praxisbeispiele rund um das Thema „Arbeitszeitgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen“.

www.rkw-hessen.de/personalunddemografie

Das RKW Hessen berät (insbesondere hessische) kleine und mittelständische Unternehmen in Fragen der Personalplanung, des Personalmanagements und der Arbeitgeberattraktivität durch Bestandsaufnahmen, Umsetzungsberatung, Seminare und Trainings.



Über das RKW Kompetenzzentrum

Das RKW Kompetenzzentrum unterstützt kleine und mittlere Unternehmen in Deutschland dabei, ihre Wettbewerbsfähigkeit zu stärken und zu halten. In der Schnittstelle zwischen Wissenschaft, Politik und Wirtschaft werden praxisnahe Empfehlungen und Lösungen zu den Themen Fachkräftesicherung, Innovationsmanagement sowie Existenzgründung und -sicherung entwickelt.

Das RKW Kompetenzzentrum ist eine bundesweit aktive, gemeinnützige Forschungs- und Entwicklungseinrichtung des RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft e. V. Auf Landesebene ist das bundesweite Netzwerk mit seinen Landesverbänden aktiv, beispielsweise mit dem RKW Hessen.

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages