

Jens Gieseler

Mit guter Mitarbeiterbindung gegen den Fachkräftemangel

Das Thema „Personal“ ist zentral für innovative Unternehmen, sagt Personal-Guru Jörg Knoblauch. Genauer: Die besten Mitarbeiter zu finden und an die Firma zu binden. Denn engagierte Mitarbeiter begeistern Kunden und sorgen für eine positive Unternehmenskultur. Eine wichtige Antriebsfeder für Mitarbeiter ist ihre persönliche und fachliche Entwicklung, so der Geschäftsführer von Tempus-Consulting. Diesem Umstand spielen die wachsenden Anforderungen etlicher Branchen in die Hände. Um die Produktionsqualität zu sichern, verlangen etwa Automobil-Hersteller von ihren Zulieferern einen kontinuierlichen Nachweis über Fortbildungen und Zertifikate ihrer Belegschaft. Auch Krankenhäuser und Pflegeeinrichtungen müssen Krankenkassen und externen Qualitätsprüfern jederzeit die Qualifikation der Mitarbeiter dokumentieren können.

→ Automatisierung dank IT-gestützter Personalentwicklung

Ähnlichen Verpflichtungen unterliegt die R. Stahl AG mit weltweit 1.850 Mitarbeitern. Schon um den Standortnachteil im hohenlohischen Waldenburg auszugleichen, setzt der führende Anbieter für Explosionsschutz seit Jahren auf konsequente Personalentwicklung: Von Office-, Softskill- und Sprachseminaren für jeden Mitarbeiter bis hin zu speziellen Management-, Export- oder Interkulturellen Workshops für Spezialisten spannen sich die Bildungsangebote. In umfangreichen Excel-Tabellen dokumentierte die Personalabteilung, welcher Mitarbeiter wann, welches Seminar besucht hat. „Doch die Tabellen wurden immer unübersichtlicher und schwerer auszuwerten“, erzählt Judith Schäuble. Die Referentin Personalentwicklung schätzt inzwischen die Vorteile einer IT-gestützten Personalentwicklung und hat die Excel-Sheets liebend gerne eingemottet. Mit einer Bildungs- und Personalentwicklungssoftware weist die 46-jährige Diplom-Kauffrau nicht nur die aktuellen

Qualifikationen der Mitarbeiter nach, sondern organisiert zudem rund 200 Seminare mit knapp 1.500 Teilnehmern.

Mit einem ähnlichen Thema haben es die Führungskräfte des Herz- und Diabeteszentrums Bad Oeynhausen zu tun. Denn die Betriebsvereinbarung schreibt zur Einhaltung des Qualitätsstandards gewisse Pflichtschulungen vor. Deshalb müssen die Vorgesetzten jederzeit überprüfen können, welche Mitarbeiter welche Seminare bereits absolviert haben und welche noch fehlen. Entsprechend können sie die Fort- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter steuern. Das kann jenseits von Qualifizierungsstandards auch eine persönliche Form annehmen, wenn sich bei den jährlichen Personalgesprächen bestimmte Defizite herauskristallisieren, weil beispielsweise eine Pflegekraft zwar fachlich auf einem Top-Level ist, aber immer wieder Schwierigkeiten mit Patienten oder Kollegen auftreten. So kann gemeinsam der Besuch verschiedener Persönlichkeitsseminare vereinbart werden, in denen Kommunikation und Verhalten trainiert werden.

→ Fachkräftemangel in der Pflegebranche

Gerade die Pflegebranche muss sich Innovatives einfallen lassen, denn der Fachkräftemangel ist eklatant: 1,2 Millionen Menschen arbeiten in Pflegeberufen, so eine Studie der FH Hannover. Schon zwei Jahre zuvor hatten zwei von fünf Krankenhäusern Schwierigkeiten, offene Stellen in der Pflege zu besetzen. Das Problem verschärft sich, weil mehr als die Hälfte der Pflegenden in Krankenhäusern Teilzeit arbeiten. Außerdem wollen viele Pflegekräfte den Platz am Bett gegen den am Schreibtisch tauschen, weiß Tanja Monski. Grund sind teilweise Rücken- oder andere körperliche Schmerzen. Vor allem gibt es in der Verwaltung keine Nachtschichten, keine körperliche Anstrengung und keine dünne Personaldecke, so die Leiterin der Personalentwicklung des Pflegedienstleiters Renafan.

Aber: „Karriere verläuft nicht nur vertikal in der Verwaltung, sondern auch horizontal als Spezialist“. Deshalb bietet das Unternehmen seinen rund 1.200 Pflegefachkräften und Pflegehelfern in der eigenen Akademie 100 Fachthemen an sowie berufsbegleitende Weiterbildungen, Fachtagungen und Kompetenzabende, durch die sich die Mitarbeiter und externe Teilnehmer fachlich höher qualifizieren und persönlich weiterentwickeln können. Ziel ist es, den Bildungswunsch zu unterstützen und das Pflegepersonal so „am Bett“ zu halten. Das kostenfreie Bildungsangebot sei ein zentraler Bestandteil der Personalentwicklung, damit könne das Unternehmen stets neue Impulse setzen, sich von Mitbewerbern abheben und die Fluktuation senken. Neben fachlichen Weiterbildungen interessieren sich die Mitarbeiter auch für praktische Softskills, wie persönliches Stressmanagement oder Umgang mit schwierigen Angehörigen und interessante Themen wie „Wie viel Tod trägt das Leben?“.

→ Ampelsysteme für mehr Durch- und Überblick

„Der nächste Schritt ist, die Bildungsvita unserer Mitarbeiter softwaregestützt zu pflegen, um deren Potenzial frühzeitig zu erkennen, dieses systematisch zu

entwickeln und die Nachwuchsplanung zu optimieren“, sagt die 35-jährige Prokuristin. Angefangen bei der Dokumentation von Mitarbeitergesprächen bis hin zu einem Karrierefaden für einzelne Mitarbeiter. Denn die benötigen eine gewisse Grundausbildung, die ständig aktualisiert werden muss. So kann sie sehen, was bei jedem einzelnen passiert und ob etwas fehlt. Dafür nutzt sie ein praktisches Ampelsystem mit grün, gelb und rot. Längst planen Führungskräfte zusammen mit den Mitarbeitern im jährlichen Personalgespräch die nächsten Bildungsschritte. „Dieses Gefühl von Anerkennung und Zugehörigkeit ist ganz wichtig, um Pflegekräfte langfristig an das Unternehmen zu binden“, so Monski.

Das Interesse an Tools zur Personalentwicklung wächst, weiß Easysoft-Geschäftsführer Andreas Nau: „Viele Unternehmen wollen ihr Personal gezielt fortbilden, haben aber mangels Software kaum einen Überblick über den gegenwärtigen Stand.“ Führungskräfte und aktive Mitarbeiter stehen eventuell im Focus, aber es fehlt die Transparenz für das gesamte Unternehmen. Gerade die zurückhaltenden Mitarbeiter fallen deshalb oft durchs Raster. „Die Unternehmen verpassen Chancen, Mitarbeiter zielorientiert weiterzuentwickeln und mehr Umsatz und Profit zu erwirtschaften“, so der 49-jährige Chef, dessen Unternehmen mehr als 1.200 Kunden betreut.

Ein Beispiel für die enger werdende Verzahnung von Prozessen und daraus folgenden Zertifizierungspflichten bietet R. Stahl: Als exportstarkes Unternehmen ist es beim Luftfahrt-Bundesamt als Versender von Luftfracht zertifiziert. Dafür müssen die Waldenburger gewährleisten, dass die identifizierbare Luftfracht an ihrem Betriebsstandort ausreichend vor unbefugtem Zugriff und Manipulationen geschützt wird. Im Gegenzug wird die Luftfracht dann beim Versand nicht nochmals kontrolliert: Das bedeutet Zeitersparnis. „Diesen Status erhalten wir nur, wenn unsere Mitarbeiter entsprechend qualifiziert sind“, berichtet Personalentwicklerin Schäuble. Und weil die Schulungen immer wieder erneuert werden müssen, erinnert die beschriebene Ampelfarbe frühzeitig daran, dass eine Auffrischung erforderlich ist.

→ Vom Mitarbeiter zum Mit-Unternehmer

In seiner Autobiographie „Womit ich nie gerechnet habe“ schreibt DM-Gründer Götz Werner, dass er als Unternehmer immer drei Arten von Kunden hatte: Diejenigen, die in den Geschäften einkaufen, Lieferanten und seine Mitarbeiter. Das habe er in seinem Unternehmen jahrelang übersehen, gesteht Jörg Knoblauch: „Wir pflegten unsere Kunden und Maschinen besser als unsere Mitarbeiter.“ Das hatte Konsequenzen: Hohe Fluktuation und ständige Forderungen nach höherem Gehalt. Der Unternehmenschef entwickelte deshalb ein Programm mit dem Namen „Die 33 Rosen“, das zu einem partnerschaftlichen Umgang im Unternehmen und motivierten und selbstständig handelnden Mitarbeitern führen sollte. Kurz: In sieben Stufen vom Mitarbeiter zum Mit-Unternehmer.

Beispielsweise erhalten neue Mitarbeiter eine Broschüre, die über die Firmengeschichte, innerbetriebliche Regelungen und wesentliche Leistungen informiert. Zur zweiten Stufe, dem „Mit-Denken“, gehört das Ideenmanagement. Ziel ist es, dass jeder Mitarbeiter jährlich 14 Vorschläge macht. Drei Viertel werden umgesetzt und davon 90 Prozent von den Vorschlagenden selbst. „Die Mitarbeiter wissen am besten, wie sie ihre Arbeit optimieren können“, sagt Knoblauch. Beide Seiten profitieren davon, denn die Angestellten gewinnen Spielraum und fangen an, ihre Arbeit selbst zu gestalten. Mit diesem Vorschlagswesen gewann Tempus bereits zwei Mal den Deutschen Ideenpreis. Auch dieser Erfolg bindet die Mitarbeiter.

Im letzten Schritt orientiert sich die Gehaltshöhe an individuellen Zielen. Genauso sind die Mitarbeiter über eine monatliche Bilanz am Unternehmensgewinn beteiligt. Und sie können steuerlich begünstigt Kapital in der Firma anlegen. „Die 33 Rosen“ haben zu einer völlig neuen Unternehmenskultur geführt, so Jörg Knoblauch. Durch die große Eigenverantwortung erfahren die Mitarbeiter mehr Wertschätzung und Freude an der Arbeit: „Ehrlichkeit und das Stehen zu eigenen Fehlern kennzeichnen das neue Betriebsklima“.

→ Flexibel sein und Flexibilität bieten

Das Thema „Unternehmenswechsel“ gehen die Renafan-Führungskräfte in Mitarbeitergesprächen in bestimmten Intervallen offen an. Zwar bleiben 95 Prozent der ausgebildeten Fachkräfte zunächst im Unternehmen. „Aber nach zwei, drei Jahre überlegen die meisten, ob sie ihre Kompetenzen nicht auch an anderer Stelle einbringen können“, so Tanja Monski. Der Berliner Pflegedienstleister bietet einiges. So können junge, ungebundene Mitarbeiter den Arbeitsort wechseln: Berlin, Hamburg oder München sind attraktive Städte, in denen es Niederlassungen gibt. „Für flexible, neugierige und motivierte Mitarbeiter ist das oft schon ein entscheidender Kick, um im Unternehmen zu bleiben“, erzählt sie. Außerdem bietet der Pflegedienstleister mit der ambulanten Pflege, der stationären Pflege und der Intensivpflege Mitarbeitern Abwechslung. Sind Pflegekräfte trotz aller Bemühungen nicht zu halten, legt die Personalerin Wert darauf, sie mit Anerkennung und Respekt zu verabschieden. Denn manchen ehemaligen Mitarbeiter begrüßt sie nach Jahren wieder. „Andere Mitbewerber mögen für eine Zeit interessant sein und etwas Neues bieten“, sagt Monski selbstbewusst, „aber wir erfahren täglich, dass wir durch unsere Personalentwicklung und den respektvollen Umgang miteinander ein sehr positives Klima schaffen“.

→ Der Autor



Jens Gieseler ist Wirtschaftsjournalist in München mit den Schwerpunkten Management und Personal. Der studierte Sprachwissenschaftler (M.A.) und Diplom-Medienpraktiker absolvierte sein Volontariat bei RPR, arbeitete in zwei Landessportbünden ehe er sich 1999 selbstständig machte.

✉ gieseler@wissensmanagement.net