



Prof. Dr. Jutta Rump
Ernst-Boehe-Str. 4
67059 Ludwigshafen
0621 / 5203-238
jutta.rump@ibe-ludwigshafen.de

Strategie für die Zukunft

Lebensphasenorientierte Personalpolitik als Schlüssel für Produktivität

Ergebnisse des World-Cafés

Mainz, den 29. August 2012

1. Ergebnisse Caféhaus-Talk (15 Minuten)

Durch welche Merkmale und Besonderheiten der Personalpolitik ist das verarbeitende Gewerbe gekennzeichnet – jetzt und in Zukunft?

Art der Tätigkeiten

- Körperliche Arbeit
- Schichtarbeit / Arbeit nach bestimmten Rhythmen (Rotation)
- Hohe Unfallgefahr
- Hohe Gesundheitsgefährdung
- Präsenz in vielen Bereichen erforderlich
- Planbarkeit / feste Strukturen erforderlich (Laufzeit der Maschinen)
- Derzeit wenig zeitliche Flexibilität möglich – sollte aber weiter ausgebaut werden
- Wunsch vieler Mitarbeiter in der Produktion, viele Stunden zu erbringen um entsprechend viel zu verdienen
- Druck durch Kennzahlen
- Mitspracherecht der Mitarbeiter bei Arbeitsabläufen sollte gegeben sein

Charakteristika der Belegschaften

- Sehr heterogene Zielgruppen mit sehr unterschiedlichen Werten
- Eher wenige Teilzeitkräfte
- „Männerdomäne“
- Hohe Nachfrage nach MINT-Kräften
- Steigende Zahl älterer Mitarbeiter (Thema: Lohn- / Gehaltssteigerung)
- Im gewerblichen Bereich wird eine bessere Qualifikation immer wichtiger
- Vorgesetzte müssen immer mehr Coach sein mit hoher sozialer Kompetenz, vor allem in technisch-gewerblichen Bereich
- Abbau der Fronten zwischen Angestellten und gewerblichen Mitarbeitern ist erforderlich
- Stärkenorientierung anstatt Defizitorientierung ist erforderlich
- Problem: Abwanderung von Gesellen (Gegensteuerung durch attraktive Angebote seitens des Unternehmens)

Betriebliche Gegebenheiten

- Globale Schwankungen des Marktes
- Abhängigkeit von der Produktnachfrage
- Hohe Kosten für Forschung & Entwicklung
- Funktionsstabilität
- Individuelles Modell steht Gleichbehandlungsgrundsatz entgegen
- Mitarbeitergespräche sind noch nicht überall die Regel
- In kleineren Unternehmen fehlen oft die Personalressourcen für Individualität
- Frühzeitiges Anwerben von Nachwuchskräften ist erforderlich (z. B. Angebot berufsorientierter Praktika / Jobs schon ab der 7. Klasse, aktive Werbung für Auszubildende)

Zusätzliche Anmerkung:

Frage nach der konkreten praktischen Umsetzung

2. Ergebnisse Caféhaus-Talk (15 Minuten)

Welche Maßnahmen der Personalpolitik sind für Ihren Bereich/Ihr Unternehmen sinnvoll?

Wie können diese erfolgreich umgesetzt werden und welche Voraussetzungen sind ggf. dafür zu schaffen?

Als sinnvolle erachtete Maßnahmen (1/4)

Bereich Organisation

- Gewährung von Flexibilität
- Redundante Besetzung als Risikominderung?
- Rückkehrregelung in Vollzeittätigkeit nach Teilzeitphasen
- Alters- und gendergemischte Teams
- „Fun-Angebote“ vs. Freistellung für das Ehrenamt
- Arbeitszeit- / Arbeitsortflexibilität
- Teilbarkeit von Schichten
- Möglichkeiten des temporären Ausstiegs (gut vorbereitet)
- Situative Anpassung von Stellenbeschreibungen
- Jahresarbeitszeitkonten
- Aufgabenverteilung bei temporärem Ausstieg, Arbeitszeitreduzierung / -flexibilisierung etc.

Als sinnvolle erachtete Maßnahmen (2/4)

Bereich Personalentwicklung

- Förderung von Job Rotation
- „Lernen zu Lernen“
- Führungskräfte-Schulungen
- Mentoren-Teams, z. B. auch zur Nachfolgeplanung
- Coaching
- Individuelle Entwicklungspläne
- Feedback- und Entwicklungsgespräche (mit entsprechender Schulung der Führungskräfte)
- Mitarbeitergespräche (mit entsprechender Schulung der Führungskräfte)
- Zielvereinbarungen (mit entsprechender Schulung der Führungskräfte)
- Verstärkung / Verbesserung der Ausbildung, z. B. durch Erweiterung des Ausbildungsangebots, duales Studium etc.

Als sinnvoll erachtete Maßnahmen (3/4)

Bereich Employer Branding

- Steigerung der Attraktivität des produzierenden Gewerbes für Auszubildende
- Engagement des Unternehmens zur Stärkung der Region
- Aufbau einer Arbeitgebermarke
- Vermittlung der Unternehmenskultur nach außen
- Erhöhung der Präsenz an Schulen
- Bildung von Netzwerken, um die Attraktivität der Region für potenzielle Angestellte zu erhöhen

Als sinnvoll erachtete Maßnahmen (4/4)

Weitere Maßnahmen

- Sonderzahlungen für besondere persönliche Leistung und für Unternehmenserfolg
- Individualisierung
- Rückkehrgespräche nach Krankheit (mit entsprechender Schulung der Führungskräfte)
- Health Management System

Voraussetzungen für die erfolgreiche Umsetzung

- Wertschätzung
- Glaubwürdigkeit
- Plansicherheit
- Offenheit, auch im Umgang mit Ängsten der Mitarbeiter z. B. in Bezug auf Mitarbeitergespräche
- Offener Umgang mit Themen wie „Innerer Kündigung“
- Feedbackkultur
- Kommunikationskultur
- „Werte leben“
- Vertrauen
- Transparenz
- Schaffung eines Bewusstseins bei den Beschäftigten für mögliche Probleme / Hürden

3. Ergebnisse Caféhaus-Talk (15 Minuten)

Welchen Beitrag kann die Personalpolitik in Ihrer Branche leisten, um Männern und Frauen gleichermaßen Chancen einzuräumen, sich beruflich und privat zu verwirklichen?

Rollenverteilung zwischen den Geschlechtern

- Förderung des Frauenanteils im technischen Verkauf („Frauen würden gut verkaufen“)
- Förderung des Mutes von Männern, ein anderes Rollenverständnis zu leben (z. B. in Elternzeit zu gehen)
- Unterstützung von Frauen-Business-Netzwerken
- Teilnahme an Mentorenprogrammen für Frauen
- Aufbrechen des traditionellen Rollendenkens, z. B. durch Seminare
- Förderung von Mädchen in der gewerblichen Ausbildung

Entwicklungsmaßnahmen

- Verbesserung der Möglichkeit, in Abwesenheitszeiten an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen
- Etablierung von Kontakthalteprogrammen

Veränderung der Unternehmenskultur

- Verbesserung der Kommunikation
- Schaffung eines Bewusstseins des Zusammenhalts
- Wahrnehmung des Menschen „als Ganzes“
- Verankerung von Chancengleichheit und Berufs- / Lebensphasen im Unternehmensleitbild
- Einführung einer Kultur, die alles zulässt

Organisatorische Maßnahmen

- Einführung eines Zeitkontos für CSR- bzw. ehrenamtliche Aktivitäten
- Erarbeitung von Zeit-Programmen / -Modellen
- Drei- anstatt Zwei-Schichtmodell, um Teilzeitschichten zu ermöglichen
- Verbesserung der Möglichkeiten zum Job-Sharing
- Akzeptanz abgestimmter Arbeitszeiten
- Führen in Teilzeit

Weitere Maßnahmen

- Einrichtung einer Abteilung, die für „Work-Life-Balance“ zuständig ist
- Erhöhung der Attraktivität durch Betriebskindergärten
- Auflösen des Produktivitätsirrglaubens, um flexibler arbeiten zu können
- Entgeltgerechtigkeit zwischen den Geschlechtern

Zusätzliche Anmerkungen:

- Elternzeit bringt für kleine Unternehmen Probleme mit sich
- Die Beschäftigten stehen sich manchmal selbst im Weg
- Die Themenstellung ist nicht nur eine betriebliche, sondern vor allem auch eine gesellschaftliche Herausforderung