

# personal & wirtschaft westfalen

[[www.mawi-westfalen.de](http://www.mawi-westfalen.de)]



## Der Wettlauf um die besten Köpfe hat begonnen!

### Wie Sie sich Ihr Personal für morgen sichern

**Meinung:** „Viele Unternehmen haben den Fachkräftemangel zu spät wahrgenommen“

**Talent Management:** Wissen, was im eigenen Unternehmen steckt

**Demografischer Wandel:** Wie Unternehmen auch morgen noch wettbewerbsfähig bleiben

| **DEMOGRAFIE UND ARBEITSMARKT** |

Demografischer Wandel: Druck zum Umdenken .....4  
 Meinung: Es ist bereits fünf nach zwölf .....5  
 Persönlichkeits-Profilung: Basisinstrument für gezielte Personalentwicklung .....6  
 Talent Management: Wissen, was im eigenen Unternehmen steckt .....7  
 Interview mit Jürgen Eggers:  
 „Menschen gewinnen, die Verantwortung übernehmen“ .....8  
 Arbeitplus: Ältere Arbeitslose fassen Fuß .....10  
 Generationswechsel über Zeitarbeit einleiten:  
 Lernen von angehenden Ruheständlern .....11  
 Mitarbeiterbindung: Geld allein macht nicht glücklich .....12  
 Potenziale und Potenzialentwicklung bei älteren Mitarbeitern:  
 Mit „altem Eisen“ Neues schaffen .....13

| **WEITERBILDUNG UND QUALIFIZIERUNG** |

Umdenken in der Gesellschaft: Wichtigstes Kapital steckt in den Köpfen .....14  
 Lebenslanges Lernen: Vorbeugung gegen Fachkräftemangel .....15  
 Interview mit Dr. A. Kitzmann: Persönlichkeitsbildung wird wichtiger .....16

| **FAMILIE UND KARRIERE** |

Familienfreundlichkeit in Unternehmen: Noch in den Kinderschuhen .....17  
 Interview: Familienbewusste Personalpolitik steigert die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt .....18  
 Väterseminare in der DAA: Multitalent Vater .....20

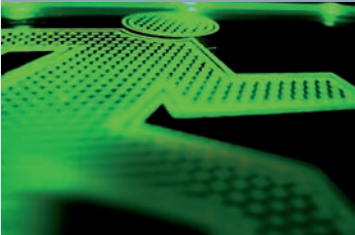
| **ZEITARBEIT UND PERSONALREKRUTIERUNG** |

Zeitarbeit: Sprungbrett .....21  
 Heym & Partner setzt auf Leistungstiefe:  
 Kompetenzpartnerschaft in der Zeitarbeit .....22  
 Zeitweise: Personal kurzfristig und flexibel .....23  
 Pensum Personaldienstleistungen: Neueröffnung in Bielefeld .....24  
 Meteor: Unsere Kompetenz zu Ihrem Vorteil .....24  
 Ausbildung: Eigene Ressourcen schaffen .....25

| **KONTAKTE UND TERMINE** |

Arbeitsmesse expandiert: Über 100 Arbeitgeber auf der my job-OWL .....26  
 Akademikerbörse/Messetermine .....27

Seite 4



**Demografie und Arbeitsmarkt**

# Druck zum Umdenken

Der demografische Wandel in der Arbeitswelt stellt Unternehmen und Beschäftigte vor neue Herausforderungen. Die zentrale Frage lautet: Wie können die Unternehmen angesichts alternder Belegschaften auch morgen noch wettbewerbsfähig und innovativ bleiben.

Seite 14

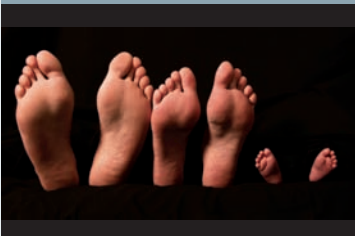


**Weiterbildung und Qualifizierung**

# Wichtigstes Kapital steckt in den Köpfen

Der demografische Wandel in der Arbeitswelt und der Umbruch der Wissensgesellschaft sind im vollen Gange. Deutschland tut sich jedoch schwer, sein Bildungssystem im Sinne des lebenslangen Lernens umzugestalten.

Seite 17

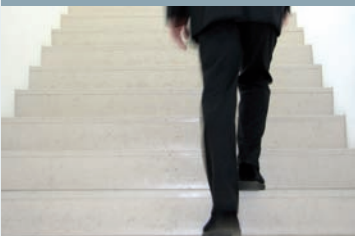


**Familien und Karriere**

# Noch in den Kinderschuhen

Grund für das wachsende familienfreundliche Engagement in Unternehmen ist vor allem der zunehmende Fachkräftemangel in Deutschland. Immer mehr Firmen wollen eigene Angebote zur Kinderbetreuung schaffen oder ihre bereits vorhandenen ausbauen, doch die Entwicklung steckt noch in den Kinderschuhen.

Seite 21



**Zeitarbeit und Personalrekrutierung**

# Sprungbrett

Der Anteil der Zeitarbeit am Arbeitsmarkt wächst und wächst. Unternehmen schätzen an ihr vor allem, dass sie kurzfristige Auftragsspitzen abfedern können. Für nicht wenige Menschen ist die Zeitarbeit auch ein Sprungbrett aus der Arbeitslosigkeit.



Christiane Peters, Chefredakteurin

„Wir haben keine Schätze wie Gold, Öl oder Diamanten – dafür können wir jedoch stolz auf andere Juwelen sein – Schätze, die wichtiger als Öl sind: die Qualifikation und Effizienz unserer Mitarbeiter“, Prof. Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer der PHOENIX CONTACT GmbH & Co. KG, weiß wovon er spricht.

Für den innovativen Marktführer in der industriellen Verbindungs- und Automatisierungstechnik sowie ausgezeichneten „Top-Arbeitgeber 2008“, sind Mitarbeiter die entscheidende Ressource für die Zukunft.

Weil diese Problematik alle Unternehmen angeht, ganz gleich welcher Branche, hat markt & wirtschaft jetzt ein Sonderheft herausgebracht, das sich dieser Thematik unter verschiedenen Gesichtspunkten widmet. Künftig erscheint das

## Kampf um kluge Köpfe Warum der Wettbewerb um Fachkräfte voll entbrannt ist

Magazin „personal & wirtschaft“ zwei Mal jährlich, um den Unternehmen in der Region Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie sich im Wettbewerb um Talente erfolgreich behaupten können.

**F**achkräftemangel, demografischer Wandel, altersgerechtes Arbeiten, Employer Branding... Die Liste der Schlagwörter, die sich mit der aktuellen Thematik Personalrekrutierung beschäftigt, ist lang. Viele Untersuchungen bestätigen, dass Demografie und strategische Personalplanung im Unternehmen einen hohen Stellenwert einnehmen. Doch schaut man einmal genauer hin, sind konkrete Aktivitäten vieler KMU's immer noch Mangelware. „Es ist erstaunlich, dass die Problematik Fachkräftemangel von vielen Unternehmungen erst jetzt wahrgenommen wird und vielfach nur ansatzweise Handhabungsmaßnahmen für den bestehenden und anstehenden Wettbewerb um Arbeitskräfte angegangen werden. Die Problemstellung ist seit vier bis fünf Jahren offensichtlich... Diejenigen, die erst jetzt damit anfangen, haben in der Vergangenheit die Schwerpunkte ihrer Arbeit falsch gesetzt, geschlafen und/oder auf ihr Glück und Zeit gesetzt. Es ist bereits fünf nach zwölf...“, warnt Dr. Fred G. Becker, Prof. für Personal und Unternehmensführung an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften der Universität Bielefeld, die mangelnde Bereitschaft der Unternehmen, sich aktiv für Wettbewerb um Leistungsträger einzusetzen. (siehe Seite 5)

**U**nd noch ein anderes Feld wird von der überwiegenden Anzahl der Unternehmen sträflich vernachlässigt. Obwohl bis 2015 in Deutschland ein gravierender Alterungsprozess eintreten wird, wobei jeder dritte Erwerbsfähige dann älter als 50 Jahre ist, zeigen aktuelle Untersuchungen ein anderes Bild.

Die Ergebnisse des IAB-Betriebspanel verdeutlichen, dass über 50-Jährige bei Neueinstellungen nur schlecht vertreten sind. Schlimmer noch: Der Anteil der Betriebe, die Maßnahmen für Ältere praktizieren, nimmt ab statt zu. Wie sollen Unternehmen aber ihr wirtschaftliches Potenzial halten bzw. steigern können, wenn sie nicht jetzt in vollem Maße in ein altersgerechtes Arbeiten investieren?

**Ü**berall entstehen „Bündnisse für Familie“, Familienfreundlichkeit gilt mittlerweile als wichtiger Standortfaktor. Vor dem Hintergrund des zunehmenden Fachkräftemangels wollen immer mehr Firmen eigene Angebote zur Kinderbetreuung schaffen oder ihre bereits vorhandenen ausbauen. Mit konkreten Vereinbarungen unterstützen jedoch erst sehr wenige Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Nur jeder dreizehnte Betrieb hat Familienfreundlichkeit bisher in der Unternehmenskultur verankert. Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Betriebe sich mit Themen wie faire Vergütung, passende Arbeitszeiten, Familienfreundlichkeit etc. noch intensiver auseinandersetzen muss. Ansonsten ist es für diese Unternehmen „bereits fünf nach zwölf“. ■

2009

**IME<sup>®</sup>**  
Fachtagung



**Wissen Sie, was in Ihrem Unternehmen steckt?**

Talente finden, fördern und binden

Museum Marta Herford  
22. Januar 2009, 17:17 - ca. 21:21Uhr

Expertenvortrag	Expertenrunde	Work-Cafés
Talent Management im Zeichen des demografischen Wandels: "Mythos alter Mitarbeiter" Prof. Dr. Christian Roßnagel, Jacobs University Bremen	Talent Management - alter Wein in neuen Schläuchen? Moderierte Podiumsdiskussion	<ul style="list-style-type: none"> <li>⊙ Talente finden</li> <li>⊙ Talente fördern und binden</li> <li>⊙ Strategisches Talent Management</li> <li>⊙ Internationales Talent Management</li> </ul>

Informationen: Katrin Inghoven  
 Telefon 0521.94206-24  
 katrin.inghoven@ime-seminare.de

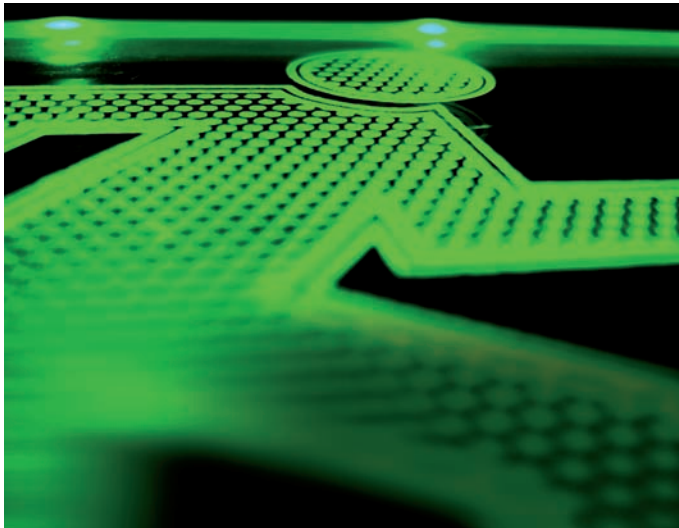
Tagungsgebühr: 49,00 €  
 Anmeldeschluss 15. Dezember 2008

Institut für Management-Entwicklung  
 Sunderweg 4, 33649 Bielefeld  
[www.ime-seminare.de](http://www.ime-seminare.de)

**Der demografische Wandel in der Arbeitswelt stellt Unternehmen und Beschäftigte, Staat, Wirtschaft und Gesellschaft vor neue Herausforderungen. Die zentrale Frage lautet: Wie können die Unternehmen angesichts alternder Belegschaften auch morgen noch wettbewerbsfähig und innovativ bleiben.**

## Demografischer Wandel

# Druck zum Umdenken



**D**ruck zum Umdenken macht die Alterung der Gesellschaften, die in nahezu allen Industrienationen stattfindet. Zwischen den Jahren 2013 bis 2015 wird in Deutschland eine gravierende Änderung eintreten: Jeder dritte Erwerbsfähige ist dann älter als 50 Jahre, die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen wird die stärkste der Erwerbsbevölkerung. Die Zahl der über 50-Jährigen ist doppelt so groß wie die Zahl der 20- bis 29-Jährigen. Für Arbeitgeber bedeutet das: Es gibt weniger Auszubildende, denn langfristig sinkt die Menge der Erwerbstätigen. Auch Zuwanderung kann die Lücken nicht schließen. Was bleibt, ist die Förderung der älteren Beschäftigten. In einer gemeinsamen Erklärung unterstützen die Landesregierung, Arbeitgeber und Gewerkschaften das Ziel der EU, bis zum Jahre 2010 deren Beschäftigungsquote auf mindestens 50 Prozent zu erhöhen, möglichst auf der Basis sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung.

### | Betriebe müssen in altersgerechtes Arbeiten investieren |

Realistische Szenarien der demografischen Entwicklung und Prognosen des Erwerbspersonenpotenzials des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit zeigen, dass der deutsche Arbeitsmarkt in den nächsten 20 Jahren vor allem die Alterung und nicht so sehr die Schrumpfung des Arbeitsangebots bewältigen muss.

Die Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel zeigen aber, dass über 50-Jährige bei Neueinstellungen nur schlecht vertreten sind. Schlimmer noch: Der Anteil der Betriebe, die Maßnahmen für Ältere praktizieren, nimmt ab statt zu. Wie sollen die Betriebe aber ihr wirtschaftliches Potenzial besser ausschöpfen, wenn sie nicht jetzt in vollem Maße in ein altersgerechtes Arbeiten investieren?

### Die wesentlichen Schlussfolgerungen der Studie des IAB 2007/Demografischer Wandel lauten:

- Durch höhere Erwerbsquoten wird in den nächsten Jahren das Angebot an Arbeitskräften noch weiter steigen; dies sogar dann noch, wenn die Bevölkerungszahl leicht zurückgeht.
- Die Zahl der älteren Erwerbspersonen wird in jedem Fall stark zu nehmen: Die „Babyboomer“ werden bald zu „Älteren“ am Arbeitsmarkt. Die 1964 Geborenen – das ist der stärkste Jahrgang – sind jetzt 44 Jahre alt, aber auch die Jahrgänge ab etwa 1957 sind schon sehr stark besetzt. Dieser demografische Effekt wird noch verstärkt durch den geplanten Anstieg des Renteneintrittsalters: Ältere werden dann länger im Erwerbsleben bleiben. Zudem wird die „Rente mit 67“ voraussichtlich auch zu einem weiteren Anstieg der Erwerbsquote Älterer führen. Dadurch könnte es bis zum Jahr 2030 zusätzlich 1,2 bis über 3 Millionen ältere Erwerbspersonen auf dem Arbeitsmarkt geben. ■

## Zahlen – Daten – Fakten

- Nach der neuen Langfristprojektion dürfte die Zahl der Erwerbstätigen von 2005 bis 2020 zunächst um gut 1,7 Mio. steigen und in den fünf Jahren danach – demografisch bedingt – um rund 0,5 Mio. abnehmen.
- Die Zahl der geleisteten Arbeitsstunden (Arbeitsvolumen) wird im Szenario bis über 2020 hinaus mit einer Rate von 0,2 bis 0,3 Prozent wachsen. Bis 2025 wird es dann allerdings wieder auf das Niveau von 2020 sinken.
- Die aktuellen Modellrechnungen bestätigen die bereits bekannten Grundtendenzen bei der sektoralen Entwicklung: Im verarbeitenden Gewerbe wird Beschäftigung weiter hin massiv abgebaut. Im Dienstleistungsgewerbe gibt es deutliche Beschäftigungsgewinne.
- Bis 2025 könnte sich die Unterbeschäftigung in Deutschland – rein rechnerisch – halbieren. Dies gilt allerdings nur, wenn der künftige Arbeitskräftebedarf nicht nur quantitativ, sondern auch qualifikatorisch gedeckt werden kann. Ansonsten droht Massenarbeitslosigkeit bei gleichzeitigem Fachkräftemangel.

Quelle: IAB-Betriebspanel, Arbeitskräftebedarf bis 2025

**Dr. Fred G. Becker, Prof. für Personal und Unternehmensführung an der Fakultät für Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bielefeld, über den Wettbewerb um Leistungsträger.**

## Meinung

# Es ist bereits fünf nach zwölf



Dr. Fred G. Becker

**E**s ist erstaunlich, dass die Problematik Fachkräftemangel von vielen Unternehmungen erst jetzt wahrgenommen wird und vielfach nur ansatzweise Handhabungsmaßnahmen für den bestehenden und anstehenden Wettbewerb um Arbeitskräfte angegangen werden. Die Problemstellung ist seit vier bis fünf Jahren offensichtlich. Manche Unternehmungen haben sich im Wettbewerb darauf vorbereitet. Diejenigen, die erst jetzt damit anfangen, haben in der Vergangenheit die Schwerpunkte ihrer Arbeit falsch gesetzt, geschlafen und/oder auf ihr Glück und Zeit gesetzt.

Mit dem Wettbewerb um Leistungsträger sind nicht nur Personal-Marketingaktivitäten („employer branding“) verbunden. Sich um die vorhandenen Mitarbeiter zu kümmern, sie zu einem engagierten Verbleiben im Unternehmen zu bewegen, ist vielfach noch wichtiger, zumindest ökonomisch günstiger als die durch vorhandene Mitarbeiter entstehenden Vakanzen zu decken. Aktivitäten in der Mitarbeiterbindung bedeuten allerdings, sich dem „König Mitarbeiter“ gegenüber entsprechend fair und adäquat zu verhalten. Hier sind solche Dinge wie faire Vergütung, passende Arbeitszeiten, adäquater Umgang, gute Mitarbeiterführung zu nennen. Darüber hinaus sind auch gezielte Maßnahmen im Rahmen der zukünftigen Rekrutierung von neuen Mitarbeitern frühzeitig anzusetzen, nicht erst dann, wenn man neue Mitarbeiter braucht. Die Mitarbeitergruppen, die entstehende Vakanzen helfen können zu decken, sind: Frauen, ältere Mitarbeiter, „Junge“ (Schul- und Hochschulabgänger) und Migranten. Es reicht nicht aus, sich von heute auf morgen ein entsprechendes Etikett der Frauenfreundlichkeit, der „ältere Arbeitnehmer-Freundlichkeit“ etc. zu vergeben. Mittel- bis langfristige Tätigkeiten sind notwendig, damit ein entsprechendes Image entsteht und die Situationsbedingungen tatsächlich den Mitarbeitergruppen entsprechen. Beispielsweise müsste im Rahmen eines mittelfristig ausgelegten Ausbildungsmarketings frühzeitig Kontakt zu entsprechenden Schulen aufgenommen werden. Im Rahmen der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen gerade für Ältere angeboten, Mitarbeiter-Führungsseminare zur Führung älterer Mitarbeiter angeboten sowie Arbeitstätigkeiten angeboten werden, die es auch berufstätigen Müttern gestatten, problemlos Karrierepositionen wahrnehmen zu können. Für Unternehmungen, die erst jetzt beginnen, sich mit der Thematik auseinanderzusetzen, ist es im Wettbewerb um andere Konkurrenten auf dem Arbeitsmarkt bereits fünf nach zwölf. ■

## Wachstum ohne Personalrisiko

ARTBEREICH



Aktives und qualifiziertes Personalmanagement macht Sie flexibel und gewährleistet ein Maximum an unternehmerischem Handlungsspielraum.

Als Spezialist für Arbeitnehmerüberlassung und Arbeitsvermittlung unterstützen wir Sie mit unserer 16-jährigen Erfahrung kompetent und unkompliziert bei der Suche nach geeigneten Arbeitskräften.

schnell | flexibel | verlässlich | gut

zeitweise GmbH | Niederwall 20 | 33602 Bielefeld | Tel.: 05 21 · 55 76 06-0  
info@zeitweise-bielefeld.de | www.zeitweise-bielefeld.de

**Engagierte Mitarbeiter haben zentralen Anteil am unternehmerischen Erfolg. In Zeiten zunehmenden Fachkräftemangels ist strategisches Personalmanagement ein klarer Wettbewerbsvorteil. Dabei geht es nicht nur darum, kompetente Mitarbeiter zu finden. Vielmehr müssen sie auch so eingesetzt und gefördert werden, dass sich ihre Potenziale und Fähigkeiten entfalten können. Ein effektives Instrument dies zu erreichen, ist das Mitarbeiter-Profiling, also die testgestützte Analyse von Kompetenzen und Persönlichkeit.**

**Persönlichkeits-Profiling**

# Basisinstrument für gezielte Personalentwicklung



Wird ein Mitarbeiter im falschen Bereich eingesetzt, kann er nur einen Teil seiner Fähigkeiten einbringen. Beim Profiling erarbeitet die Beraterin Andrea Bornhütter-Kassen mit einem Test, Auswertungsgesprächen und Analyse eine ganzheitliche Persönlichkeitsbeschreibung, die auch psychologische Eigenschaften erfasst.

Bei Neueinstellungen bereits etabliert, wird die Persönlichkeitsanalyse in großen Unternehmen nun auch in der Personalentwicklung erfolgreich eingesetzt. „Doch besonders für kleine und mittlere Unternehmen ist das Profiling in diesem Bereich interessant“, sagt Andrea Bornhütter-Kassen von der Firma PONTEO coaching & management. Der Grund: „Die KMU sind der größte Arbeitgeber. Und kein Unternehmen, schon gar nicht ein kleines oder mittleres, kann es sich heute leisten, auf ungenutzte Ressourcen seiner Mitarbeiter zu verzichten.“ Und genau das, kann ein zielgerichtetes Profiling verhindern.

Aus dem wissenschaftlich fundierten Test, den die zertifizierte Trainerin durchführt, ergibt sich eine ganzheitliche Persönlichkeitsbeschreibung der Mitarbeiter, die auch psychologische Eigenschaften erfasst, wie beispielsweise Durchsetzungs- oder Kommunikationsfähigkeit, Gewissenhaftigkeit oder Organisationstalent. Dieses Profil wird mit den Anfor-

derungen des jeweiligen Arbeitsplatzes verglichen, da jede Tätigkeit neben fachlichem Know-how auch spezielle Persönlichkeitsmerkmale erfordert. „Wird ein Mitarbeiter im falschen Bereich eingesetzt, kann er nur einen Teil seiner Stärken und Fähigkeiten abrufen“, warnt Andrea Bornhütter-Kassen. Für die Firma ein doppelter Nachteil: Das Unternehmen verschenkt Ressourcen und der Mitarbeiter ist frustriert.

**| Persönlichkeitsprofil als Selbsterkenntnisinstrument |**

„Wer eine Tätigkeit ausübt, die seinen persönlichen Eigenschaften entgegen kommt, arbeitet motivierter und damit auch erfolgreicher“, bestätigt Prof. Dr. Angelika Röchter, Expertin für Human Resources Management an der Fachhochschule der Wirtschaft in Paderborn, das enge Zusammenspiel von Mitarbeiterpersönlichkeit, Arbeitsplatzbeziehung und unternehmerischem Erfolg. Im Gegensatz zu beruflichen Qualifikationen, die durch Weiterbildung wechselnden Anforderungen angepasst werden könnten, seien persönliche Merkmale zudem relativ überdauernde Faktoren.

Das Persönlichkeitsprofil ist deshalb auch kein Kontroll-, sondern vielmehr ein Selbsterkenntnisinstrument, wie Andrea Bornhütter-Kassen betont: „Der Mitarbeiter gewinnt Klarheit über seine Stärken und damit auch über seine Entwicklungspotentiale.“ Mit Prof. Röchter stimmt sie darin überein, dass sich Persönlichkeitsmerkmale nur begrenzt mathematisch erfassen lassen. „Nur mit einem Test ist es nicht getan“, sagt die psychologisch ausgebildete Unternehmensberaterin, die selber mehrere Jahre einen mittelständischen Betrieb geleitet hat. „Wichtig ist die Auswertung gemeinsam mit dem Mitarbeiter in professionell geführten Gesprächen. Darauf können dann in Abstimmung mit den Unternehmenszielen ganz gezielt, individuelle Personalentwicklungsmaßnahmen aufbauen, wie Weiterbildung, Coaching und Beratung.“ Ein weiterer Vorteil des Profiling: Die Testergebnisse liefern dem Unternehmen konkrete Eckdaten für eine effektive und kostenbewusste Personalentwicklung.

Sinnvoll einsetzen lassen sich Persönlichkeitsanalysen auch bei der Teambildung, internen Neubesetzungen, im Konflikt- und Zeitmanagement und selbstverständlich bei der Mitarbeiterfindung. Einen Nutzen haben Unternehmen von profilingbasierten Maßnahmen im jeden Fall. Laut Prof. Röchter bestätigen aktuelle Umfragen ihre eigenen Erfahrungen, nach denen Geld keineswegs immer der ausschlaggebende Faktor für die Mitarbeitermotivation ist. „Eine gute Arbeitsatmosphäre, die Integration in ein Team und vor allem interessante Aufgaben motivieren häufig noch stärker als monetäre Anreize.“ Und das alles lässt sich nur realisieren, wenn die Arbeitsplätze zu den Mitarbeitern passen. ■

## Firmenservice

**Effektive und zielgerichtete Sprachprogramme!**

**Maßgeschneiderter Firmenservice**

- Individuelle Bedarfsanalyse und Trainingskonzepte
- Einstufungstests zur Ermittlung des Sprachniveaus
- Level- und Abschlusstests
- Zielorientiertes Bildungscontrolling

**Rufen Sie uns einfach an, wir beraten Sie gerne!**

Staatliche Förderung!  
Bildungsscheck & WeGebAU möglich.

**Berlitz**  
www.berlitz.de

Bielefeld · Obernstraße 23 · Tel. 0521/6 30 53

WEITERE INFORMATIONEN UNTER: [WWW.PONTEO.DE](http://WWW.PONTEO.DE).

**Personalmanagement und -entwicklung befinden sich vor dem Hintergrund der demographischen Veränderungen im Umbruch. Talent Management ist in aller Munde – ein Sammelbegriff, der verschiedene Ansätze in sich vereint, wie Unternehmen trotz der Veränderungen in der Alterspyramide wettbewerbsfähig bleiben können.**

**Talent Management**

# Wissen, was im eigenen Unternehmen steckt

**K**ünftig wird sich gutes Management und strategisch ausgerichtete Personalentwicklung immer mehr dadurch auszeichnen, potenzielle Spitzenkräfte im eigenen Unternehmen systematisch zu identifizieren und ihre Entwicklung gezielt zu fördern. Talent Management bedeutet auch, das Bewusstsein für die interne Talentsuche zu schärfen. Zunehmend gilt das eigene Unternehmen als „Reservoir“ für zukünftige Führungskräfte, als Talent-Pool, aus dem die Personalverantwortlichen die Leistungsträger der Zukunft aufspüren. Insbesondere Führungskräfte sind gefordert, Talente im Unternehmen zu entdecken, zu fördern und an den richtigen Stellen einzusetzen. Hier rücken nicht nur die jungen Nachwuchskräfte in den Fokus, sondern auch in manchen älteren Arbeitnehmern schlummert bisher ungenutztes Potenzial! Sind die Talente identifiziert, gilt es, sie langfristig an das Unternehmen zu binden und sie zu Leistungsträgern auszubauen.

Professioneller Sparringspartner für Talentsuche und Talentförderung ist das Institut für Management-Entwicklung (IME) aus Bielefeld. Es gehört zu den führenden Weiterbildungsinstituten Deutschlands und ist mit mehr als 100 Trainern und Beratern bundesweit und projektbezogen auch in Europa, Nordamerika und dem Mittleren Osten im Einsatz. „Unsere Schwerpunkte sind Personalentwicklung und Managementdiagnostik. Wir unterstützen Firmen bei der Auswahl von Fach- und Führungskräften, beurteilen das Potenzial von Mitarbeitern und verfügen über geeignete Instrumente zur Talentförderung“, erklärt Geschäftsführer Horst Bastian. Neben bekannten Konzernen betreut das IME auch viele Mittelständler. Bekannt ist es für seine maßgeschneiderten Angebote und individuellen Lösungen. „Unsere Berater und Trainer sind Pragmatiker und Spezialisten, die sich in der jeweiligen Branche genau auskennen“, sagt Bastian. Mit Methoden wie Persönlichkeitsgutachten, Rollenspielen und Interviews finden die Bielefelder heraus, in wem tatsächlich Potenzial für neue Aufgaben steckt. Die geeigneten Mitarbeiter werden in weiteren Schritten auf die speziellen Anforderungen von Führungstätigkeiten vorbereitet: Konflikte lösen, Entscheidungen verteidigen,

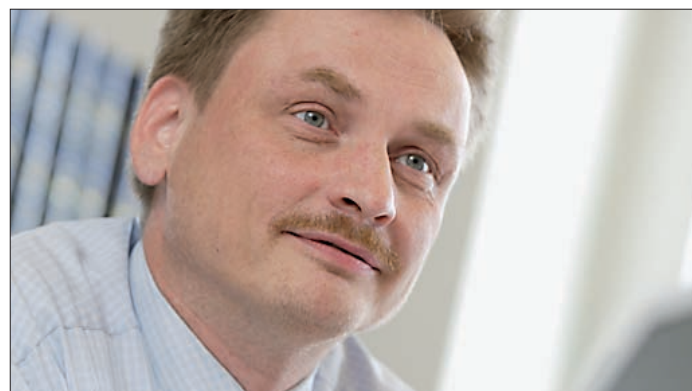
Meetings und Diskussionen moderieren. Unter Umständen werden sie über Jahre begleitet und fit gemacht für eine Aufgabe im Topmanagement: „Wir sind auch mit unseren 1:1-Coachings für gestandene Manager sehr erfolgreich“, erklärt der Geschäftsführer, der selbst auch als Berater und Trainer Verantwortung übernimmt. „Bei uns steht der Mensch im Mittelpunkt, wir geben faire Feedbacks und unterstützen die Teilnehmer darin, eigene Potentiale zu erkennen und Fähigkeiten zu aktivieren.“

**Tipp:**

*Praxisnahe Anregungen, Ideen und einen Austausch mit anderen Personalentscheidern zum Thema „Talent Management“ bietet die IME Fachtagung „Talente finden, fördern und binden“ am 22. Januar 2009 im MARTa Herford. ■*

**WEITERE INFORMATIONEN UNTER:**

**WWW.IME-SEMINARE.DE  
ODER TELEFON 05 21/9 42 06 24  
(KATRIN INGENHOVEN)**



**Nehmen Sie es persönlich!**

## Zeitarbeit für den Mittelstand

**persönlich • kompetent • schnell**



**HEYM & PARTNER**  
Personal-Service

Fon 0 52 51 . 29 06 80 . [www.heymundpartner.de](http://www.heymundpartner.de)

**Das Familienunternehmen Goldbeck, Spezialist für die Konzeption, den Bau und die Betreuung von Immobilien für gewerbliche und kommunale Nutzungen, hat einen hohen Personalbedarf. Jürgen Eggers, Personalleiter bei Goldbeck, über die erfolgreiche Talentsuche.**

Interview mit Jürgen Eggers

## „Menschen gewinnen, die Verantwortung übernehmen“



Personalleiter Jürgen Eggers

**m&w:** Auf der gerade stattgefundenen Jahrespressekonferenz präsentierten Sie erneut eine positive Geschäftsentwicklung mit höheren Umsätzen und weiterem Wachstum. Grundlage für den Erfolg sind auch gute Mitarbeiter. Offensichtlich haben Sie ein gutes Personalentwicklungskonzept. Was ist das Besondere daran?

**Eggers:** Erfolgreiche Personalentwicklung beginnt bereits bei der Personalauswahl.

Grundsätzliche Frage ist, welche Mitarbeiter mit welchen Qualifikationen werden benötigt und welche passen auch zu uns. Wir haben eine vertrauensbasierte Unternehmenskultur, gepaart mit Offenheit, fairem Umgang, vielen Freiheitsgraden und kurzen Entscheidungswegen. Diese Aspekte spielen natürlich bei der Personalauswahl eine wichtige Rolle und diese erwarten wir auch von unseren Mitarbeitern. Das heißt, wir möchten Menschen gewinnen, die neben der notwendigen Fachkompetenz auch Verantwortung übernehmen möchten und entscheidungsfreudig sind, also auch in der Lage sind, unsere Unternehmenskultur weiterzuentwickeln.

**m&w:** Wie sieht Ihre Personalplanung langfristig aus und wie gehen Sie vor, um Talente zu finden?

**Eggers:** Die Mitarbeiterrekrutierung erfolgt über mehrere Kanäle. Neben der Schaltung von Stellenanzeigen in Medien und in Jobbörsen im Internet gehen wir seit längerem auch andere Wege. Regelmäßig informieren wir uns in Internet-Foren, um nach potentiellen Bewerbern Ausschau zu halten. Auch Kontakte zu Personalberatern werden genutzt. Grundsätzlich ist es uns wichtig, potentielle Mitarbeiter so früh wie möglich kennenzulernen.

Ein zusätzliches Instrument der effektiven Mitarbeiterrekrutierung sehen wir in der Möglichkeit der Online-Bewerbung. Bisher nutzen wenige Mittelständler Bewerber-Management-Systeme. Ein Vorteil dieser zukunftsweisenden Rekrutierungsmöglichkeit ist die schnelle und kurzfristige Reaktion. Interessierte, die sich auf diesem Wege bewerben, erhalten eine kurzfristige Eingangsbestätigung und eine schnelle Rückmeldung. Kommt der Bewerber für ein Gespräch in Frage, so erhält er innerhalb weniger Tage einen Vorstellungstermin.

Neue Mitarbeiter/Absolventen können verschiedene Einstiege bei uns wählen: Neben dem Direkteinstieg besteht die Möglichkeit als Trainee eine Karriere zu starten und verschiedene Einarbeitungsprogramme und Trainings zu durchlaufen.

**m&w:** Welchen Stellenwert haben bei der Mitarbeiterfindung Kooperationen z.B. zu Hochschulen und anderen Institutionen und wie sieht die Zusammenarbeit in der Praxis aus?

**Eggers:** Die Kooperation mit Hochschulen und Universitäten ist sehr wichtig für uns und wird auch künftig weiter intensiviert. So gibt es ein Projekt, bei dem die Studierenden Fallstudien bearbeiten. Die Studierenden sind einen Tag lang bei uns im Haus, lernen uns kennen und bearbeiten einen konkreten Fall, bei dem es um ehemalige Problemstellungen aus unserem Unternehmen geht. Die Studierenden bekommen ein Feedback von uns und bleiben auch danach mit uns in Kontakt. Wir laden sie zu Veranstaltungen und Events ein, informieren sie regelmäßig durch Zusendung unserer Mitarbeiterzeitschrift. Wichtig ist uns, dass mindestens ein Jahr vor dem Studienabschluss Kontakte zu den Absolventen bestehen. Durch diese Herangehensweise haben wir einen Talente-Pool aufgebaut, der kontinuierlich wächst. Noch in den Anfängen befinden sich Kontakte zu den Schulen. Mit dem Brackweder Gymnasium haben wir eine Kooperation gegründet, die auf der Grundlage des gegenseitigen Austausches basiert. Bewerbungstraining für Schüler und Praktika sind erste Ansätze, die künftig ausgebaut werden sollen. Die Lehrer werden das Unternehmen kennenlernen. Im Gegenzug bieten Lehrer künftig Schulungen in der neuen deutschen Rechtschreibung für unsere Mitarbeiter an.



**m&w:** Wie sieht es zurzeit in Ihrem Unternehmen aus? Wie viele Stellen sind zu besetzen und welche Qualifikationen werden am meisten benötigt?

**Eggers:** Zurzeit haben wir mehr als 50 offene Stellen und suchen verstärkt Bauingenieure und Architekten. Wir favorisieren Menschen, die eigenverantwortlich etwas bewegen wollen und uns voranbringen. Unsere Mitarbeiter verfügen über eine hohe Kompetenz. Viele stehen im direkten Kundenkontakt und vertreten somit das Unternehmen.

**m&w:** Neben der Rekrutierung von neuen Mitarbeitern kommt es immer mehr darauf an, vorhandene Mitarbeiter zu binden. Gibt es Zahlen über den durchschnittlichen Verbleib in Ihrem Unternehmen. Wie sieht es mit der Fluktuation aus?

**Eggers:** Die Fluktuationsrate in der gesamten GOLDBECK-Gruppe liegt bei etwa drei Prozent. Hauptbindungskriterien für viele Mitarbeiter sind sicherlich die großen Entscheidungs- und Verantwortungsfreiräume. Unsere erfolgreiche Entwicklung und die Sicherheit des Arbeitsplatzes sind zusätzliche Pluspunkte, die Mitarbeiter an uns schätzen. Neben diesen Faktoren stimmt auch die Bezahlung. Jährlich bekommen die Mitarbeiter eine Erhöhung des Gehalts um die Inflationsrate. Das monatliche Entgelt steigt darüber hinaus entsprechend der Umsatzrendite des abgelaufenen Geschäftsjahres. Außerdem haben sie die Möglichkeit, sich am Unternehmen zu beteiligen. Das Beteiligungskapital beträgt mehr als drei Mio. Euro.

Der höchste Bindungsfaktor ist jedoch der Umgang aller im Unternehmen miteinander. Die große Nähe zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern und die direkte Kommunikation sind positive Kriterien, die den Spaß an der Arbeit und die Identifikation mit dem Unternehmen erhöhen. Dadurch steigt die Motivation jedes Einzelnen. Das muss jedoch nachhaltig geschehen, sonst führt das zur Enttäuschung der Mitarbeiter und zum Vertrauensverlust.

Bei uns existieren vielfältige Möglichkeiten die eigene Kompetenz, z.B. im Projektgeschäft zu entwickeln. Wir versuchen jedem Mitarbeiter seine Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen, die z.B. vom Bauleiter bis zum Niederlassungsleiter an einem unserer Standorte in attraktiven Städten wie München oder Hamburg reichen können.

**m&w:** Gibt es ein Patentrezept für eine erfolgreiche Personalpolitik?

**Eggers:** Ein Patentrezept gibt es nicht. Da muß jeder seine eigenen Hausaufgaben machen. Die zentrale Frage ist: Wo geht die Reise hin? Was sind die Kernkompetenzen derzeit und wie werden sich diese in der Zukunft, basierend auf der Unternehmensstrategie, entwickeln? Es geht nicht immer darum, die Besten zu rekrutieren, denn von denen gibt es viel zu wenige. Vielmehr ist es wichtig, die für das eigene Unternehmen am besten Geeigneten zu bekommen. Große Chancen sehe ich im dualen Studium. Wir lernen die Studierenden sehr früh kennen und können somit eine gezielte Ausbildung unserer Nachwuchskräfte betreiben.

Im Ausbildungsbereich sollten Unternehmen besonderes Engagement zeigen und nicht nur auf „Einser-Kandidaten“ zurückgreifen. Wir haben in den letzten Jahren auch solchen Menschen eine Chance gegeben, die nicht zu den Favoriten auf dem Arbeitsmarkt gehören. Ein wichtiger Punkt ist der Blick auf die eigene

Altersstruktur, um rechtzeitig Maßnahmen in die Wege zu leiten. Bei Neueinstellungen geben wir auch gerne Absolventen eine Chance. Unsere Altersstruktur liegt bei unter 40 Jahren. Durch die Vielzahl unserer aufeinander abgestimmten Maßnahmen, sind wir auch für die Zukunft gut aufgestellt.

**m&w:** Die konjunkturelle Entwicklung trübt sich zurzeit etwas ein. Macht sich dieses in Ihrer Personalpolitik bereits bemerkbar?

**Eggers:** Wir sind hier sehr aufmerksam. Wichtig ist für uns, dass wir als „atmendes Unternehmen“ agieren. Dieses bedeutet, dass wir unsere Kapazität durch eine entsprechende Gestaltung der Einstellpolitik an die Auftragsituation anpassen können. Wir sehen der Zukunft optimistisch entgegen und können unseren Mitarbeitern auch künftig sichere Arbeitsplätze und vielfältige Entwicklungsmöglichkeiten bieten. ■

Beckum 0 25 21.8 28 89-0  
 Bielefeld-City 05 21.5 25 17-0  
 Bielefeld-Sennestadt 0 52 05.10 04-0  
 Brilon 0 29 61.9 62 83-0  
 Coesfeld 0 25 41.8 48 57-0  
 Detmold 0 52 31.6 16 60-0  
 Dortmund 02 31.53 38 28-0  
 Essen 02 01.87 73 00-0  
 Emsdetten 0 25 72.9 60 09-0  
 Gütersloh 0 52 41.2 22 93-0  
 Hameln 0 51 51.4 06 60-30  
 Hamm 0 23 81.9 73 90-0  
 Harsewinkel 0 52 47.9 83 09-0  
 Herford 0 52 21.1 02 28-0  
 Höxter 0 52 71.95 97-0  
 Lingen 05 91.90 11 46-0  
 Lippstadt 0 29 41.6 69 64-0  
 Lübbecke 0 57 41.23 50-0  
 Minden 05 71.9 34 06-0  
 Münster 02 51.4 88 81-0  
 Osnabrück 05 41.3 35 85-0  
 Paderborn-City 0 52 51.2 99 74-0  
 Paderborn-West 0 52 51.8 89 63-0  
 Rheda-Wiedenbrück 0 52 42.41 01-0  
 Rheine 0 59 71.8 02 79-0  
 Vechta 0 44 41.9 99 46-0  
 Warburg 0 56 41.7 48 88-0  
 Warendorf 0 25 81.7 89 69-0



**Piening**  
 PERSONAL-SERVICE GMBH

Zeitarbeit · Personalvermittlung · Outsourcing

## Stark vor Ort!



[www.PieningGmbH.de](http://www.PieningGmbH.de)  
[www.jobcheck.de](http://www.jobcheck.de)

2007 ausgezeichnet als einer der 100 besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand



**Menschen über 50 Jahre, die seit Jahren arbeitslos sind, in den Arbeitsmarkt zu integrieren und ihnen eine Perspektive im Berufsalltag zu eröffnen, ist das Ziel von der Arbeitplus in Bielefeld GmbH.**



Achim Schmidt, Teamleiter des Projektteams 50plus von Arbeitplus in Bielefeld: „Jede Integration in den Arbeitsmarkt ist ein Einzelfall.“

Arbeitplus

## Ältere Arbeitslose fassen Fuß

„Ältere Arbeitslose sind in der Regel motiviert, sie wollen nicht aufs Abstellgleis gestellt werden“, sagt Achim Schmidt, der Teamleiter des Projektteams 50plus von Arbeitplus in Bielefeld, weiß wovon er spricht. Jung gleich leistungsfähig und motiviert und alt gleich kränklich und leistungsunfähig – dieses häufig verbreitete Vorurteil trifft nicht die Realität. Der Bielefelder Berater hat mit beiden Altersgruppen schon gearbeitet und kennt die Problematik. Ältere Arbeitslose wieder in den Berufsalltag zu integrieren, ist seit März dieses Jahres die Aufgabe der Arbeitplus in Bielefeld GmbH, das einzige Kompetenzteam in der Region für diese Zielgruppe. Gut 3.500 Frauen und Männer, die über 50 Jahre alt sind, gehören in den Zuständigkeitsbereich von Achim Schmidt und seinem Team. Die Arbeit ist ein Erfolg. Von März bis September haben sie gut zehn Prozent in Arbeit und Lohn gebracht, bis zum Ende des Jahres sollen es insgesamt 590 Menschen sein. „Ein Ziel, das wir erreichen werden, unsere derzeitigen Zahlen sprechen dafür“, sagt Schmidt. Damit liegen die Zahlen um etwa zehn Prozent höher als im vergangenen Jahr.

### | „Jede Integration in den Arbeitsmarkt ist ein Einzelfall“ |

Der Personalspezialist ist Realist genug und weiß, dass jede Integration in den Arbeitsmarkt ein Einzelfall ist und nicht immer funktioniert. Über verschiedene Wege versuchen die Berater Ältere mit Unternehmen in Kontakt zu bringen bzw. sie für die neue berufliche Aufgabe zu qualifi-

zieren. So gibt es sogenannte Kennenlern-Wochen, in denen die potentiellen neuen Mitarbeiter über betriebliche Trainingsmaßnahmen auf die Berufstätigkeit vorbereitet werden. Außerdem haben hier beide Seiten die Möglichkeit, sich kennenzulernen. Ein weiterer Weg vorhandenes Know-how aufzufrischen und um auf eine bestimmte Tätigkeit hin qualifiziert zu werden, stellt die Absolvierung einer individuellen Fortbildung dar, die über das Projekt Generation Gold finanziert wird. Die Qualifizierung durch den neuen Arbeitgeber – also direkt am Arbeitsplatz – erfolgt gezielt vor dem Hintergrund, die Person genau auf die neue Tätigkeit vorzubereiten und mit dem dafür notwendigen Know-how auszustatten. In diesem Jahr wurden bereits über 1000 Menschen in Einzel- und Gruppenmaßnahmen, eingeschlossen Sprachkurse für Migranten, qualifiziert. Gegen den Fachkräftemangel allgemein hat Achim Schmidt kein Rezept: „Mit unserem Engagement können wir in der Richtung leider nichts erreichen.“

Viele von ihnen sind als Helfer in unterschiedlichen Branchen tätig. Neben der Industrie gehören auch der Dienstleistungs- und der Pflegebereich zu den Arbeitgebern, in denen die Arbeitslosen wieder Fuß fassen. Auch im Handel und der Gastronomie haben die Bielefelder Integrationserfolge zu verzeichnen.

Die Anforderungen seitens der Unternehmen an einen Mitarbeiter sieht Achim Schmidt als hoch an. „Nicht nur auf die Sekundärtugenden wird großes Gewicht gelegt, sondern auch auf EDV-Kenntnisse und das in Tätigkeitsbereichen, in denen man auf den ersten Blick diese Kompetenzen gar nicht erwartet.“

### | Unternehmen profitieren von der Einstellung Älterer |

Unternehmen, die einen älteren, arbeitslosen Menschen einstellen, profitieren zweifach. Sie bekommen einen motivierten und erfahrenen Mitarbeiter und erhalten eine finanzielle Unterstützung zwischen 30 und 50 Prozent durch den Staat für maximal drei Jahre. „Jedes Unternehmen kann einen Antrag stellen, vorausgesetzt der Mitarbeiter arbeitet mindestens 15 Stunden in einer sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung“, so Achim Schmidt. Der Bürokratieaufwand ist sehr gering, die Einstellung eines Mitarbeiters auf diesem Wege eine attraktive Angelegenheit. „Wir setzen und hoffen auf den Klebeffekt“, so Schmidt, der die Zusammenarbeit mit den Unternehmen als durchweg positiv sieht. Für das kommende Jahr rechnet der Projektleiter mit einem weiteren Anstieg der in Arbeit zu bringenden älteren Arbeitslosen. ■

**RHR**

**Erfolgreiche  
Personalkonzepte  
für den Mittelstand**

**Regina Heisterkamp  
Coaching und  
Human Resources Consulting**

Tel. 02102 | 1289280 [www.rhr-consulting.com](http://www.rhr-consulting.com)

**Viele mittelständische inhabergeführte Unternehmen stehen vor einem Generationswechsel in den Führungsetagen. Dass es dabei häufig zu Problemen kommt, den oder die geeigneten Nachfolger zu finden, ist nicht neu.**

Generationswechsel über Zeitarbeit einleiten

# Lernen von angehenden Ruheständlern

Aber nicht nur der Verlust von Führungskräften, die sich in den wohlverdienten Ruhestand verabschieden sowie das damit verbundene Know-how, bedroht die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, sondern auch das Ausscheiden „alter Hasen“ auf den unteren Unternehmensebenen. Häufig kennen die Betriebe nicht einmal die Altersstruktur ihrer Belegschaft und laufen damit Gefahr, in eine demografische Falle zu tappen. „Als international ausgerichteter Maschinenbauer können wir uns nur dann global behaupten, wenn unser in Jahrzehnten gesammeltes Wissen im Unternehmen bleibt“, resümiert der Personalchef eines Sondermaschinenbauers. Der ostwestfälische Familienbetrieb mit rund 400 Beschäftigten wird in den nächsten fünf bis zehn Jahren viele Facharbeiter mit ihren Wissensschätzen durch deren Rentenbeginn verlieren. Das Unternehmen hat das Problem zeitig erkannt und die nötigen Weichen gestellt, um einem möglichen Fachkräftemangel und Know-how-Verlust zu vermeiden. Bevor es zur so genannten Golden-Uhr-Übergabe kommt, wird im Vorfeld dem scheidenden Mitarbeiter eine Nachwuchskraft an die Seite gestellt.

Durch die Ausbildung eigener Facharbeiter lässt sich aber nur ein Teil der Lücken schließen. Dieses Problem löst der Betrieb durch die Zusammenarbeit mit einem Personaldienstleister. In enger Abstimmung mit dem Zeitarbeitsunternehmen werden jüngere Facharbeiter wie Berufsanfänger an den Maschinenbauer herangeführt. Durch die jahrelange Zusammenarbeit weiß der Dienstleister genau, welche Leute er suchen muss. „Im Fokus stehen dabei nicht die fachliche Kompetenz des Nachwuchses, sondern Faktoren wie Engagement, Lernbereitschaft und Teamfähigkeit“, sagt Stefan Adam von G. Lindahl Dienstleistungen. Hierbei verlässt sich der Mittelständler auf den Sachverstand des Zeitarbeitsunternehmens. Wichtig für den Personaldienstleister ist es, dass die „Jungen“ den Einsatz als echte Chance begreifen. Hinzu kommt, dass nicht mehr alle Kandidaten die nötigen Schlüsselqualifikationen mitbringen, wie Pünktlichkeit, Fleiß und die Bereitschaft sich „etwas sagen“ zu lassen. Ist der Richtige gefunden, wird ein Tandem gebildet. Der externe, meist jüngere Mitarbeiter wird so systematisch in die künftigen Aufgabenbereiche durch den Wissensgeber eingearbeitet. Diese altersgemischten Teams arbeiten dann im Schnitt zwei bis drei Jahre eng zusammen. Wird aufgrund des Ausscheidens des älteren Kollegen eine Planstelle im Unternehmen frei, erfolgt die Festeinstellung. Stefan Adam: „Jungen Menschen wird so durch die Zeitarbeit eine echte berufliche Perspektive gegeben.“ Das Maschinenbauunternehmen wird diese Art des Heranführens der sogenannten „next generation“ auf andere Bereiche ausdehnen. So sollen auch kaufmännische Kräfte, Meister, Techniker bis hin zu Ingenieuren über die Zeitarbeit dazu beitragen, das Know-how im Unternehmen zu halten und mit frischem Wind zu ergänzen. ■



Osnabrücker Str. 4 · 32312 Lübbecke  
Fon 0 57 41 / 23 65 0

[www.pink-personal.de](http://www.pink-personal.de)

WEITERE INFORMATIONEN: [WWW.LINDAHL-PERSONAL.DE](http://WWW.LINDAHL-PERSONAL.DE)

**Gehalt ist ein wichtiger Einflussfaktor für die Arbeitszufriedenheit. Bei wahrgenommener Ungerechtigkeit reagieren Mitarbeiter sehr sensibel, das kann bis zur Kündigung führen. Umso erstaunlicher ist, dass auch gute Arbeitnehmer trotz finanziell besserer Angebote ihrem Unternehmen „treu bleiben“. Wie lässt sich diese Mitarbeiterbindung erreichen und steuern? Neben flexiblen Arbeitszeit- und Vergütungsmodellen spielen verschiedene Faktoren eine bedeutende Rolle.**

## Mitarbeiterbindung

# Geld alleine macht nicht glücklich!



Diplom-Psychologin  
Regina Heisterkamp,  
Coaching und  
HR Beratung

Insbesondere im Rahmen von Frühfluktuation, die prozentual den größten Anteil der Fluktuation darstellt, berichten Arbeitnehmer, dass ihre Erwartungen bezüglich der Aufgabe sich nicht erfüllt haben. Daher ist wichtig, im Auswahlprozess nicht die „besten“, sondern die „passenden“ Mitarbeiter zu finden und schon im ersten Gespräch sowohl ein positives als auch realistisches Bild des Unternehmens und der Tätigkeit zu zeichnen. So wissen die Bewerber genau, was auf sie zukommt.

### Ein gutes Team

Auch hier steht die klare Aufteilung von Kompetenzen und Aufgaben im Vordergrund – denn nichts ist schädlicher für produktives Arbeiten als überflüssige Konkurrenz und Abgrenzungsprobleme. Regelmäßige Besprechungen, klare Vertretungsregelungen bei Abwesenheit und gelegentliche außerbetriebliche Aktivitäten sind nützlich für den Zusammenhalt. Schon während der Einarbeitung neuer Kollegen empfiehlt sich, einen gut in das Team integrierten, erfahrenen Mitarbeiter als „Paten“ für die Einarbeitung an die Seite zu stellen – so erhalten die Neuankömmlinge leichter Informationen zu Arbeitsabläufen und „geheimen Spielregeln“ im Unternehmen. Eine Prämie für den Paten bei gut laufender Integration erhöht in der Regel die Aufmerksamkeit auf den Prozess.

### Umfassende Kommunikation

Gezielt zu kommunizieren ist auf lange Sicht effizient. Das kostet Geld in Form von Zeit. Diese Investition lohnt sich jedoch, denn gut informierte Mitarbeiter handeln selbständig im Sinne des Unternehmens. Darüber hinaus erleben sie die Vermittlung von Information auch als Wertschätzung: „Mein Vorgesetzter nimmt sich für mich Zeit“. Auf Abteilungsebene erzeugt man Transparenz durch regelmäßige Besprechungen und projektbezogenen Austausch. Mittels Newsletter, Mitarbeiterzeitschrift oder auf größeren Meetings kann die Unternehmensführung über Markttrends, Personalie und strategische Unternehmensziele informieren. Betriebsinterne Veranstaltungen bieten den Mitarbeitern neben offiziellen Informationsteilen auch die Möglichkeit zur Netzwerkbildung und fördern das Zugehörigkeitsgefühl.

### Berufliche Perspektiven

Leider bilden viele Unternehmen Nachwuchs nicht systematisch aus. Die Begründung ist häufig: „Bei uns sind alle Führungskräfte jünger als 50 Jahre und die Stellen besetzt“. Übersehen wird die Tatsache, dass es auch hier Fluktuation oder krankheitsbedingte Ausfälle gibt, die sogar recht kurzfristig eine Nachbesetzung erfordern können. Berufliche Perspektive ist natürlich nicht immer gleich Führungslaufbahn – aber es ist der Blick auf eine Zukunft mit Aufgaben, die auch mittelfristig interessant sind. Aus Unternehmenssicht ist wichtig zu erfahren, wohin ein Arbeitnehmer sich entwickeln möchte. Selbst bei aktuell nicht vorhandenen „Aufstiegsmöglichkeiten“ sind durch Feedback- und Zielvereinbarungsgespräche Themen identifizierbar, die eigenverantwortlicher und umfassender bearbeitet werden können. So entwickelt sich der Mitarbeiter und kann seine Tätigkeit weiterhin als spannend erleben. Im besten Fall entlastet er auch seinen Vorgesetzten und empfiehlt sich für die Übernahme zusätzlicher Projekte.

### Kompetente Führungskräfte

Bei allen Aspekten der Mitarbeiterbindung hat die jeweilige Führungskraft eine Schlüsselrolle – ist sie doch gleichzeitig Vermittler zwischen Geschäftsführung und Mitarbeiter, Aufgabendisponent sowie erster Personalentwickler. Gut ausgebildete Vorgesetzte sehen, wie es ihren Mitarbeitern geht, ob Projekte einwandfrei laufen und nehmen sich Zeit für Gespräche. Dafür hilft ihnen eine systematische Ausbildung, denn vielleicht wird man mit Führungstalent geboren – aber Führungskompetenz ist immer erlernt und erarbeitet. Neben der Fähigkeit zur Selbstreflexion und der Bereitschaft zu ständiger Veränderung sind Gesprächsführungstechniken, Projektmanagementkompetenz und die Beherrschung spezifischer Vorgehensweisen z.B. bei der Durchführung von Zielvereinbarungsgesprächen wichtig. Teambesprechungen sind ein kleines Beispiel für systematisches Vorgehen: Aufgabe des Vorgesetzten ist, diese nicht zum eigenen Monolog oder „gemütlichen Kaffeekränzchen“ werden zu lassen, sondern allen Mitarbeitern Raum für wichtige Sachbeiträge zu geben und Vereinbarungen mittels Protokoll als verbindliche, terminierte Arbeitsziele festzulegen.

### Zukunftsorientierte Unternehmensführung

Erfolgreich sind Systeme und Methoden zur Mitarbeiterbindung, wenn sie von der Unternehmensleitung und den Führungskräften konsequent verfolgt werden. „Führen durch Vorbild“ ist hier das Motto – vor allem deshalb, weil Verhaltensweisen von „oben nach unten übertragen“ und vielfältig werden. Dabei ist das „Umlegen des Hebels“ bei der Leitungsebene nur der erste Schritt einer längeren Entwicklung, die je nach Unternehmensgröße sogar mehrere Jahre dauern kann. Schön ist, dass viele Maßnahmen auch schnell realisierbar sind und unmittelbar Erfolg bringen. ■

Ältere Mitarbeiter gehören längst noch nicht zum „alten Eisen“: Untersuchungen belegen, dass es noch viele Leistungsträger mit ausgezeichnetem Potenzial in der Gruppe der „Best Ager“ gibt.

Potenziale und Potenzialentwicklung bei älteren Mitarbeitern

# Mit „altem Eisen“ Neues schaffen

Damit sich jemand erfolgreich in ein Unternehmen einbringen kann, werden u.a. Fachkompetenz, Erfahrung und soziale Kompetenzen benötigt. Zu den Letzteren gehören zweifellos eigenverantwortliches Handeln, Motivation und Einsatzfreude. Diese Faktoren sind deshalb wichtig, weil sie ausreichend vorhanden sein müssen, damit jemand seine Fachkompetenz und Erfahrung überhaupt einsetzen kann und will. Wie verändern sich diese Leistungspotenziale im letzten Drittel des Arbeits- und Erwerbslebens? Während mit zunehmendem Alter die Erfahrung und das Wissen um die Besonderheiten des eigenen Betriebes zunehmen, kann das Fachwissen, insbesondere in technologiegetriebenen Branchen, veralten, wenn nicht durch Weiterbildung gegengesteuert wird. „Auch die grundlegenden sozialen Kompetenzen können bei älteren Mitarbeitern zurückgehen. Dies wird häufig nicht so leicht erkannt, wie beim Verlust von fachlicher Kompetenz, die ja relativ leicht einschätzbar ist“, sagt Markus Gaugler, Projektleiter der Gesellschaft für Management und Personalentwicklung mbH, Emsdetten.

Folglich werde der Handlungsbedarf gar nicht erkannt, oder wenn doch, dann fehle es oft am Willen, aktiv zu werden, weil man davon ausgeht, dass „die Alten“ nicht mehr ganz so belastbar, dynamisch und leistungsstark seien wie die jüngeren Kollegen. Wie weit verbreitet dieser Potenzialabbau ist, zeigen Untersuchungen der Firma SMP – Software für Management und Personalentwicklung aus Oelde.

„Auffälligster Befund ist das Ausmaß des Potenzialabbaus: Über alle Schichten und beruflichen Ebenen hinweg nehmen die Leistungspotenziale ab“, so Markus Gaugler. Der Anteil derjenigen, die nicht mehr, oder nur unter größten Anstrengungen optimale Leistungen erbringen können, ist dabei umso höher, je niedriger die berufliche Ebene anzusiedeln ist. Auffällig ist andererseits aber auch, dass, zumindest bei den besser Qualifizierten und den Führungskräften etliche Potenzialträger dabei sind, die also noch sehr gute Leistungen bringen können. Das bedeutet: Es gibt noch viele Leistungsträger mit ausgezeichnetem Potenzial in der Gruppe der „Best Ager“.

## | Ältere Mitarbeiter benötigen die richtige Führung und Förderung |

Wenn ältere Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden, bedeutet das also meist auch einen beträchtlichen Verlust an Potenzial, Erfahrung und Know-how. Ältere Mitarbeiter benötigen, genau wie alle anderen Mitarbeiter auch, die richtige Führung und Förderung, um ihr Leistungspotenzial voll abrufen zu können. Diese Förderung zielt zunächst auf diejenigen, deren Potenziale aktuell nicht optimal entwickelt sind. Welche Mitarbeiter zu dieser Gruppe gehören und besonderer Förderung bedürfen, hängt aber nicht primär vom Alter ab. Ihr Anteil steigt zwar in den oberen Altersklassen merklich an; gleichzeitig gibt es hier aber ebenso voll leistungsfähige Mitarbeiter, wie es umgekehrt bei den jüngeren Mitarbeitern Fälle gibt, die der besonderen Förderung bedürfen.

„Damit man erkennen kann, welche Mitarbeiter Unterstützung und

Förderung benötigen, um ihr latent vorhandenes Potenzial voll einsetzen zu können, sollten die Potenzialdaten eines Unternehmensbereichs oder einer Abteilung vollständig erhoben werden“, betont Gaugler. Danach könne man dann passend Prioritäten setzen, und dort mit individuellen Entwicklungsmaßnahmen und Fördervereinbarungen ansetzen, wo aktuell der größte Handlungsbedarf besteht. Diese Förderung wird von den Mitarbeitern und Führungskräften im Unternehmen selbst umgesetzt. Dabei sollten alle mitarbeiten: Alte, Junge, Erfahrene und Neueinsteiger.

„Ältere Mitarbeiter verursachen nur vordergründig höhere Lohn- und Weiterbildungskosten. Ihr Erfahrungswissen und ihr soziales Know-how stellen ein beträchtliches Potenzial dar, das allerdings (zu) selten genutzt wird“, sagt Markus Gaugler.



Unsere neuen Dienstleistungen



### WIR **unterstützen** Sie

beim Aufbau Ihres Geschäfts in **China**. Von der Auswahl Ihres Büros bis zum chinesischen Personal.

### WIR **beraten** Sie

bei der interkulturellen Kommunikation, durch Übersetzungen (**deutsch / chinesisches**) und Überprüfen Ihrer Konzepte und Kommunikation auf China-Tauglichkeit.

### WIR **vermitteln** für Sie

qualifizierte chinesische Fachkräfte für Ihre Niederlassung in **China**. Unser Personalpool an chinesischen Fachkräften ist von interkulturellen Teams geprüft und bewertet.

BG Personalberatung  
Am Ellerkamp 25  
33604 Bielefeld

Telefon: +49 (0)521 2706-640  
+49 (0)521 9273-178  
E-Mail: mail@bgpersonalberatung.com  
Webseite: www.bgpersonalberatung.com

**Der demografische Wandel und der Umbruch der Wissensgesellschaft sind im vollen Gange. Deutschland tut sich jedoch schwer, sein Bildungssystem im Sinne des lebenslangen Lernens umzugestalten.**

### Umdenken in der Gesellschaft

## Wichtigstes Kapital steckt in den Köpfen



**D**er konjunkturelle Aufschwung in Deutschland hat zu mehr Beschäftigung, deutlich rückläufiger Arbeitslosigkeit und einer stark anziehenden Nachfrage nach Fachkräften geführt. Einmal erworbene Qualifikationen reichen jedoch immer weniger aus, die neuen Herausforderungen zu meistern. Kontinuierliches Lernen im Lebenslauf wird immer wichtiger. Neben einer guten Ausbildung für alle jungen Menschen gilt es deshalb, die Weiterbildungsmöglichkeiten im Lebenslauf zu verbessern. Die Weiterbildungsbeteiligung in Deutschland ist jedoch im internationalen Vergleich zu gering. Insbesondere Menschen mit niedriger Qualifikation nehmen zu wenig Weiterbildungsangebote wahr. Ebenso werden Beschäftigte im fortgeschrittenen Alter nach einer Studie des DGB von der Teilnahme an Weiterbildung vielfach ausgegrenzt. Über 55-Jährige erhalten im Vergleich zu den unter 34-Jährigen kaum Entwicklungs- und Qualifizierungsmöglichkeiten. Dabei zählen sie längst noch nicht zum alten Eisen, im Gegenteil, denn sie werden zukünftig dringend benötigt.

### | Mehr in die Ausbildung älterer Arbeitnehmer investieren |

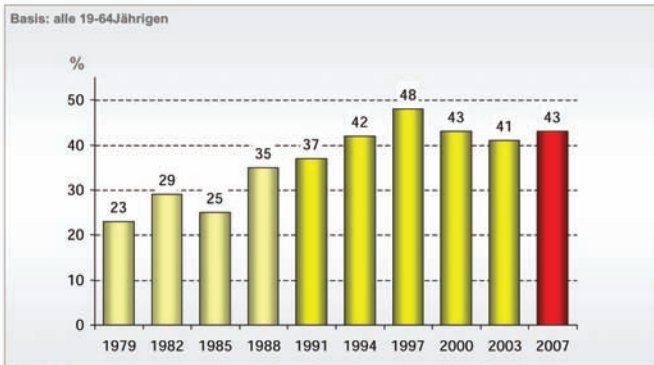
Als Vorsitzender der unabhängigen Experten-Kommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“, fordert Dieter Timmermann, Professor für Bildungsökonomie und Rektor der Universität Bielefeld, in seinem Gutachten „ein Umdenken in der Gesellschaft“. Auf einer Veranstaltung der Stiftung Standortsicherung im Kreis Lippe zeigte Prof. Timmermann beispielhaft den Umgang mit Mitarbeitern jenseits der 50 auf. Er machte klar: „Mit Blick auf die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland ist es unerlässlich, auch in die Ausbildung älterer Arbeitnehmer zu investieren.“ Aufgrund des steigenden Durchschnittsalters hänge die Innovationsfähigkeit des Standortes immer mehr von älteren Beschäftigten ab. Die Firma Phoenix Contact aus Blomberg hat das bereits erkannt und Schulungsprojekte für ältere Mitarbeiter entwickelt. „Wir wollen dem Fachkräftemangel von morgen schon heute durch spezielle Programme entgegenwirken, denn unser wichtigstes Kapital steckt in unseren Köp-

fen“, sagt Professor Dr. Gunther Olesch, Geschäftsführer von Phoenix Contact. Aus Sicht der Bankerin verwies Beate Jakobs, Leiterin Firmenkundenbank der Volksbank Detmold, auf die steigende Bedeutung von Bildung. „Das Engagement von Betrieben, vor allem in den Bereichen Weiterbildung und Personalentwicklung, spielt bei der Unternehmensbewertung nach Basel II eine tragende Rolle.“ Firmenchefs müssten zukünftig noch stärker auf die Notwendigkeit von „lebenslangem Lernen“ hingewiesen werden.

### | Erste Erfolge |

Wie das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) in seiner aktuellen Studie zum Weiterbildungsverhalten der Bevölkerung in Deutschland feststellt, ist die Beteiligung an Weiterbildungskursen zwischen 2003 bis 2006 von 41 auf 43 gestiegen. Damit sei Deutschland auf einem gutem Weg, die Weiterbildungsbeteiligung auf 50 Prozent im Jahr 2015 zu steigern. Das ist ein erklärtes Ziel der Qualifizierungsinitiative der Bundesregierung. Auch sei die Beteiligung am Lebenslangen Lernen im Vergleich zum Jahr 2003 um vier Prozentpunkte gestiegen: So haben 72 Prozent der Befragten an Weiterbildungskursen, informeller beruflicher Weiterbildung oder Lernen in der Freizeit teilgenommen. Gleichzeitig zeigt der internationale Vergleich, dass insbesondere bei der beruflichen Weiterbildung in Deutschland Steigerungen nötig sind. Nach dem Willen der Bundesregierung wird es zukünftig eine Bildungsprämie geben, mit der insbesondere niedrige und mittlere Einkommensgruppen für die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung mobilisiert würden. Ziel sei es, noch mehr Menschen für Weiterbildung zu gewinnen. ■

### Weiterbildungsteilnahme 1979 - 2007



Dem nahezu stetigen Anstieg in den 80er und 90er Jahren folgte die rückläufige Entwicklung. Nach den aktuellen Zahlen von 2007 ist der rückläufige Trend nun aber gestoppt, und es zeigt sich sogar ein leichter Aufwärtstrend.

**Lernen im Lebenslauf wird angesichts einer sich ständig verändernden Berufswelt immer wichtiger. Nur wer sich kontinuierlich weiterbildet, hat eine Chance dauerhaft am Arbeitsprozess teilzunehmen. Eine Herausforderung für Mitarbeiter und Unternehmen.**



Querdenker  
Dipl.- Psychologe  
Wolfgang Zastrozny:  
Vertikale Bildungs-  
abschlüsse sind  
zukunftsweisender.

## Lebenslanges Lernen

# Vorbeugung gegen Fachkräftemangel

„Es steht zu befürchten, das tradierte und geglückte Lernbiographien vergangener Jahre mit den heutigen Anforderungen der Arbeitsgesellschaft möglicherweise vor dem Aus stehen. In unserer sich ständig verändernden Berufswelt, mit ihrer atemberaubenden Schnelligkeit und dem rasanten demographischen Wandel ist es augenscheinlich so, das heutzutage nicht jeder die Möglichkeit erhält, einen qualifizierten Bildungsabschluss zu erhalten“, sagt Dipl.-Psychologe Wolfgang Zastrozny. Der Niederlassungsleiter der DEKRA Akademie in Bielefeld sieht auch darin ein Problem, dass vielfach angestrebte Schul-, Berufs- oder Universitätsabschlüsse nicht erreicht werden. Berufseintritte häufig daran scheitern, weil geforderte spezifischen Berufskennnisse nicht beherrscht werden. Weiterbildungsangebote am Arbeitsplatz nur zögerlich oder gar nicht wahrgenommen werden, was zu Problemen im Arbeitsprozess für die betroffenen ArbeitnehmerInnen, aber auch Arbeitgeber führen kann. „All dies zeigt doch, das das „Lernen im Lebenslauf“ immer wichtiger wird und alle Bildungsbereiche nicht nur betrifft, sondern diese ständig auf den neuesten Stand durch kontinuierliche Weiterqualifizierung gehalten werden müssen“, so Zastrozny.

## | „Es gibt nur ausbildungsfähige Menschen“ |

Und das gilt auch für diejenigen, die heute einen Hauptschulabschluss in der Tasche haben bzw. über keinen adäquaten Abschluss verfügen. „Es ist unglaublich, dass heute vielfach Hauptschulabgängern der generelle Zugang zu ganz traditionellen Berufsbildern verwehrt wird“, berichtet Zastrozny von seinen Beobachtungen und fordert eine neue Diskussion über die Leistungsbereitschaft mit der Wirtschaft.

Häufig sei zu hören, das es zu wenig geeignete Jugendliche für eine Ausbildung gäbe. „Eine geradezu fatale, wie folgenschwere Aussage, wie wir anhand der konstant hohen Jugendarbeitslosigkeit sehen. Das können wir uns auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels nicht leisten. Die Jugend ist ausbildungsfähig und willig. Diese Annahme muss „Lex Generalis“ Zugang zu allen Bildungsverantwortlichen finden, um Jugendlichen z.B. aus nicht bildungsgesättigten Schichten oder mit Migrantenhintergrund Chancen der Ausbildung zu eröffnen“, fordert Wolfgang Zastrozny zum Umdenken auf. Der Bildungspolitiker plädiert für eine stärkere Einbindung anerkannter, überbetrieblicher Bildungsträger in die erste Ausbildung Jugendlicher, um verzögerte Ausbildungszugänge zu Unternehmen zu verhindern. Klein- und mittelständische Unternehmen würden häufig den Ausbildungsrichtlinien der Handwerkskammern und denen der Industrie- und Handelskammern durch ihre Produktspezialisierungen nicht gerecht. Zastrozny: „Bildungsträger können bedarfsgerecht geforderte Teilqualifizierungen in Abstimmung mit den Betrieben und Kammern übernehmen und durchführen und so zum Erfolg beruflicher Ausbildung Jugendlicher beitragen.“

Dass diese Gedanken keine Utopien sind, zeigen bereits Gespräche mit regionalen Unternehmen, die gezielt mit der Intention, eine Verbesserung der Ausbildung im Betrieb zu realisieren, an den DEKRA-Chef herantreten sind. Von der IHK und der Handwerkskammer anerkannte Bildungsbausteine sind jederzeit abrufbar. „Die qualitative, überbetriebliche, in Ergänzung zur dualen Ausbildung ist für alle Beteiligten ein Zugewinn“, so Zastrozny. Jeder Jugendliche habe ein Recht, qualifikatorisch so aufgestellt zu sein, das er erfolgreich im Arbeitsleben stehen und erfolgreich daran teilnehmen kann.

Für den Bildungsspezialisten muss bereits in den Schulen begonnen werden, einen transparenten Übergang in die duale Ausbildung herzustellen. Zusätzlich sollten Schulabgängern verstärkt verwertbare Abschlüsse angeboten werden, durch Zuhilfenahme von anerkannten Ausbildungsbausteinen, die eine Kammerprüfung auf zielgerichtete Berufsabschlüsse beinhaltet und auf der Grundlage einer Stufenaus-

die Sprachwerkstatt

Privates Institut für Kommunikation, Wirtschaft und Sprache GmbH

**Kaufmännische Seminare**

**Sprachschulungen**

[www.die-sprachwerkstatt.de](http://www.die-sprachwerkstatt.de)

EDV-Kurse

**Vorbereitung auf IHK-Prüfungen**

Stettiner Straße 40-42  
33106 Paderborn  
Tel.: 05251 77999-0  
Fax: 05251 77999-79  
paderborn@die-sprachwerkstatt.de

bildung basiert. Grundsätzlich müssten mehr vertikale anstatt horizontale Bildungsabschlüsse geschaffen werden. „Ich halte nichts davon, wenn selektive Mechanismen in beruflichen Qualifikationsprozessen über die Zukunft von Menschen entscheiden, vielmehr ist es sinnvoll, individuelle interessenorientierte Bildungswege Jugendlicher und Erwachsener zu fördern“, betont Wolfgang Zastrozny.

Der Präventivgedanke der Bundesagentur für Arbeit „Maßnahmen gegen drohende Arbeitslosigkeit zu ergreifen“ müsse schärfere Konturen und damit mehr Gestalt bekommen. „Weiterbildung in den Betrieben“, so Wolfgang Zastrozny, „ist das Erfolgsrezept zur Vorbeugung gegen drohenden Fachkräftemangel. Überbetriebliche Bildungsträger können hier

unterstützend eingreifen. Parallel müssen qualifizierende Umschulungen angeboten werden. Dies sind gangbare und finanzierbare Wege und ein probates Mittel gegen den bestehenden Fachkräftemangel.“

### | Bereitschaft zur ständigen Weiterbildung verstärken |

Die Bildungsbiographie jedes Einzelnen sollte und müsse heute einen attraktiven Schul-, Berufs- oder Universitätsabschluss oder höherwertige Weiterbildungsnachweise enthalten, die es jedem ermögliche, an gesellschaftlichen Errungenschaften und Fortschritten im Berufsalltag teilzuhaben. Das hat auch die Bundes-

regierung erkannt und am 23. April 2008 eine Konzeption für das „Lebenslange Lernen“ verabschiedet. Insbesondere sind Maßnahmen zur Verbesserung von Bildungschancen, der Ausbildungssituation und Beteiligungen an Weiterbildungen vorgesehen. Geringqualifizierte sollen von der geplanten Qualifizierungsoffensive verstärkt profitieren. Damit soll der Zugang zur Wissensgesellschaft und ein langanhaltendes Erwerbsleben zukünftig erleichtert und verbessert werden. Wolfgang Zastrozny: „Mit „Lebenslanges Lernen“ ist also gemeint, sehr früh die Bereitschaft zu verstärken, sich ständig weiter zu bilden, um seinen ganz individuellen lebensberuflichen Gestaltungsweg erfolgreich zu beschreiten.“ ■

**Dr. Arnold Kitzmann vom Management-Institut Dr. Kitzmann, Münster, über die Bedeutung von Weiterbildung und deren Wichtigkeit für den Unternehmenserfolg.**



Führungskräfte-  
Experte  
Dr. Arnold Kitzmann

### Interview mit Dr. Arnold Kitzmann

## „Persönlichkeitsbildung wird wichtiger“

**m&w:** Wie beurteilen Sie zurzeit die Bereitschaft von Unternehmen in die Weiterbildung der Manager zu investieren? Hat sich in den letzten Jahren eine Änderung bemerkbar gemacht?

**Kitzmann:** Die Bedeutung der Weiterbildung wird immer wichtiger, da die Anforderungen an Manager in einem zunehmend komplexeren Umfeld höher werden. Unternehmen erkennen die strategische Bedeutung der Weiterbildung und sind deswegen gern bereit, mehr zu investieren.

**m&w:** Gibt es Branchen, die ihre Führungskräfte verstärkt zu Weiterbildungen schicken bzw. sind einige Branchen eher zurückhaltend, wenn es um Qualifikationen geht?

**Kitzmann:** Bei mittelständischen Unternehmen erkennt man einen zunehmenden Bedarf in der Weiterbildung. Mittelständische Unternehmen müssen häufig schneller reagieren und sind auch unterschiedlicheren Einflüssen ausgesetzt als Großunternehmen.

**m&w:** Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung sind ältere Mitarbeiter besonders gefordert, sich weiterzubilden. Können Sie dieses bestätigen?

**Kitzmann:** Die Knappheit an qualifizierten Führungskräften führt dazu, dass die ausgezeichneten Erfahrungen der älteren Mitarbeiter unverzichtbar werden.

Dies führt auch dazu, dass ältere Mitarbeiter zunehmend in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen werden. Gerade im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung haben ältere Mitarbeiter große Stärken, die durch entsprechende Seminare noch weiter ausgebaut werden können. ■

**m&w:** Welche Vorteile haben Unternehmen, wenn sie ihre Führungskräfte regelmäßig in Weiterbildungen/Qualifizierungen schicken?

**Kitzmann:** Die Vorteile auf Seiten des Unternehmens liegen in einer höheren Qualifizierung der Mitarbeiter. Weiterbildung wird in einer Wissensgesellschaft immer wichtiger, da sich die Anforderungen ständig verändern und der Anteil des komplexen Wissens immer umfangreicher wird.

**m&w:** Welche Seminarinhalte und Themenfelder werden am stärksten nachgefragt?

**Kitzmann:** Die Nachfrage steigt erheblich im Bereich der „soft Factors“ an. Die Persönlichkeitsbildung wird wichtiger. Die Kommunikationsfähigkeiten gewinnen an Bedeutung.



**Pensum Consultants ist der innovative Personalvermittler.** Unsere langjährige Erfahrung im Bereich Personaldienstleistung macht Pensum zu einem kompetenten und anerkannten Partner zahlreicher Institutionen und Unternehmen.

**Sie suchen qualifizierte Fach- und Führungskräfte?** Wir sind die Spezialisten für Ihre Personalbeschaffung und -auswahl. Mit einem Kandidatenpool von mehr als 30.000 Bewerbern finden wir Ihre Mitarbeiter.

**Pensum Gesellschaft für Personaldienstleistungen mbH** Otto-Brenner-Straße 209  
33604 Bielefeld | Tel.: (0521) 2381590  
Fax: (0521) 9276234 | www.pensum-consultants.de

Wir gewährleisten höchste Qualität durch:





**Immer mehr Firmen wollen eigene Angebote zur Kinderbetreuung schaffen oder ihre bereits vorhandenen ausbauen. Grund für das wachsende familienfreundliche Engagement in Unternehmen ist vor allem der zunehmende Fachkräftemangel in Deutschland.**

Familie & Karriere

## Noch in den Kinderschuhen



Familienfreundlichkeit in Deutschland steckt noch in den Kinderschuhen.

Familie ist in aller Munde, ihre Bedeutung für Wirtschaft und Gesellschaft unbestritten. Überall entstehen „Bündnisse für Familie“, Familienfreundlichkeit gilt mittlerweile als Standortfaktor. Mit konkreten Vereinbarungen unterstützen jedoch erst wenige Unternehmen die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Nur jeder dreizehnte Betrieb hat Familienfreundlichkeit festgeschrieben, weniger als ein Drittel der Betriebsräte hat sich überhaupt jemals mit diesem Thema beschäftigt, so die jüngste WSI-Betriebsrätebefragung in Unternehmen mit mehr als 20 Beschäftigten.

Laut einer Umfrage des Institutes Allensbach haben 30 Prozent von den Unternehmen, die sich in diesem Bereich bislang zurückgehalten haben, erklärt, dass sie betriebliche Kinderbetreuung als Instrument für ihr Unternehmen interessiert prüfen. Weitere sechs Prozent planen bereits mit entsprechenden Modellen. Fast die Hälfte der Unternehmensleitungen meint mittlerweile, dass familienfreundliche Angebote bei der Personalgewinnung in Zukunft eine wichtige Rolle spielen werden. Immer mehr Unternehmen realisieren inzwischen, dass Vereinbarkeit von Familienleben und echten Karrierechancen die Schlüsselfrage für die Rekrutierung

von Fachkräften ist, dennoch steckt die Entwicklung erst in den Kinderschuhen.

Ausgewählte Ergebnisse der Umfrage des Instituts für Demoskopie Allensbach im Auftrag des Bundesfamilienministeriums zur betrieblichen Kinderbetreuung haben ergeben: Die Unternehmen, die bereits jetzt auf betriebliche Kinderbetreuung setzen, berichten von positiven Effekten auf die Arbeitsmotivation (94 Prozent), das Image des Unternehmens (76 Prozent) und auf die Rekrutierung von Fachkräften (58 Prozent).

### | Familienfreundliche Arbeitswelt: Best Practice vor der Haustür |

„Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist ein Schlüsselinstrument, um die Folgen der demografischen Entwicklung und auch des Fachkräftemangels zu entschärfen. Menschen müssen arbeiten und trotzdem Kinder haben können“, so die zentrale These von Sofie Geisel. Die Projektleiterin des Netzwerkbüros „Erfolgsfaktor Familie“, war Gast einer Veranstaltung des Unternehmenswettbewerbs „familie gewinnt“ im Kreishaus Gütersloh. Im April 2007 haben der Kreis Gütersloh und die Bertelsmann Stiftung gemeinsam im Rahmen des Lokalen Bündnisses für Familie einen Wettbewerb für diejenigen Unternehmen ausgeschrieben, die sich auf den Weg zu mehr Familienfreundlichkeit gemacht haben. Mittlerweile würden gute Arbeitsbedingungen eine noch größere Rolle als Geld spielen, wenn es darum ginge, ob man eine Arbeitsstelle annimmt oder auch bei einem Unternehmen bleibt. Dafür sei eine entsprechende Unternehmenskultur notwendig, die gerade auch die Führungsebene vertreten und vorleben müsse. Es komme nicht auf die Menge der Maßnahmen an, sondern darauf, sich wirklich auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter zu konzentrieren. Dafür sei eine gute Kommunikation zwischen Führungsebene und Mitarbeitern unerlässlich. ■

## PERSONALSERVICE

für Büro, Betrieb, Technik und Montagen



... lernen Sie unter  
[www.lindahl.nl](http://www.lindahl.nl)  
die Menschen hinter  
der Anzeige kennen.

# Lindahl.

Kaiserstraße 23  
33330 Gütersloh  
Fon: 052 41 / 23 50 50  
Fax: 052 41 / 23 50 54  
e-mail: [info@lindahl.nl](mailto:info@lindahl.nl)

jobbörse: [www.lindahl-personal.de](http://www.lindahl-personal.de)

**Betriebliche Familienpolitik kann helfen, angesichts der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen Fachkräftemangel eine vorteilhafte Ausgangsposition im „War for Talents“ zu beziehen. Prof. Dr. Irene Gerlach, Mitglied der Projektleitung des Forschungszentrums Familienbewusste Personalpolitik an der Westfälischen Wilhelms-Universität Münster und der Steinbeis-Hochschule Berlin, über die Messung von Familienfreundlichkeit.**

## Interview

# Familienbewusste Personalpolitik steigert die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt



**Prof. Dr. Irene Gerlach:** „Aus betriebswirtschaftlicher Sicht ist es dringend notwendig, im „War for Talents“ eine vorteilhafte Ausgangsposition zu beziehen. Nur wenn es ein Unternehmen vermag, Mitarbeiter für sich zu gewinnen, können überhaupt Renditen erwirtschaftet werden.“

**m&w:** Die betriebliche Familienpolitik ist in den letzten Jahren unbestritten zu einem Top-Thema in der deutschen Wirtschaft geworden. Was sind diesbezüglich die aktuellen Problematiken in Deutschland?

**Prof. Gerlach:** Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung und dem damit verbundenen Fachkräftemangel können mit betrieblicher Familienpolitik zentrale zukünftige Probleme umgangen werden. Regelmäßig können wir den Medien entnehmen, dass beispielsweise Ingenieure oder IT-Spezialisten händeringend gesucht werden. Es ist aus betriebswirtschaftlicher Sicht dringend angezeigt, im so genannten „War for Talents“ eine vorteilhafte Ausgangsposition zu beziehen. Nur wenn es ein Unternehmen vermag, Mitarbeiter für sich zu gewinnen, können überhaupt Renditen erwirtschaftet werden.

**m&w:** Wie lässt sich das tatsächliche Familienbewusstsein von Unternehmen denn messen?

**Prof. Gerlach:** Mit dem berufundfamilie-Index haben wir ein wissenschaftlich fundiertes Messinstrument entwickelt. Das Kernstück des Index ist ein Fragenkatalog, der bestimmte Dimensionen des Familienbewusstseins abdeckt. Aus den Ergebnissen wird ein betriebspezifischer Wert errechnet, der zwischen 0 und 100 liegt. 0 heißt dabei gar nicht

familienbewusst, 100 heißt sehr familienbewusst. Damit wird das betriebliche Familienbewusstsein zu einer betrieblichen Kennzahl, die auch den Vergleich mit anderen Unternehmen der gleichen Größe oder der gleichen Branche ermöglicht. Übrigens können Interessierte den berufundfamilie-Index ihres Unternehmens unter [www.berufundfamilie-Index.de](http://www.berufundfamilie-Index.de) ermitteln.

**m&w:** Welche Dimensionen des Familienbewusstseins erfasst der Index?

**Prof. Gerlach:** Der Index umfasst die Dimensionen Dialog, Leistung und Kultur. Zum einen ist wichtig, dass es einen betriebsinternen Dialog zu Fragen der Vereinbarkeit gibt. Etwa: Stimmen sich Mitarbeiter und Unternehmensleitung über den Bedarf an Leistungen ab und kennen die Mitarbeiter überhaupt das Maßnahmenangebot im Betrieb. Mit der Dimension Leistung sind alle diese Angebote im Betrieb gemeint, die Familien helfen, Beruf und Familie zu vereinbaren. Beispielsweise Unterstützung bei der Kinderbetreuung oder die Möglichkeit, von zu Hause zu arbeiten. Eine weitere Dimension ist darüber hinaus die Unternehmenskultur, denn sie gibt Aufschluss darüber, inwieweit Familienbewusstsein wirklich gelebt wird und ob familiäre Verpflichtungen der Mitarbeiter im Unternehmen akzeptiert werden. Wo auch Führungskräfte Familienpflichten übernehmen, hat sich eine familienbewusste Unternehmenskultur wirklich durchgesetzt.

**m&w:** Welche Unterschiede bzw. Besonderheiten lassen sich aus den Ergebnissen in Sachen Familienbewusstsein der Unternehmen feststellen?

**Prof. Gerlach:** Mit Hilfe der Fragen zum berufundfamilie-Index konnten wir dies erstmals in einer für Deutschland repräsentativen Unternehmensbefragung untersuchen. Die Befragung hat gezeigt, dass es in Sachen Familienbewusstsein große Unterschiede gibt. Ungefähr 15 Prozent der Befragten gehören zu den besonders familienbewussten Unternehmen, deren Index-Wert sie zu Spitzenreitern auf dem Feld der Vereinbarkeit von Beruf und Familie macht. Genauso viele Unternehmen haben aber auch noch deutlichen Nachholbedarf. Erfreulich ist, dass es ein breites Mittelfeld von Unternehmen gibt, die sich bereits auf einem guten Weg zu einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie befinden. Das verdeutlicht auch der bundesdeutsche Durchschnittswert des berufundfamilie-Index, der bei knapp 63 Punkten liegt. Ein beachtliches Ergebnis, das gleichwohl auch noch Spielraum für weitere Verbesserungen lässt.

**m&w:** Welche konkreten Punkte beinhalten familienorientierte Maßnahmen?



Familienfreundliche Unternehmenskultur: In vielen Betrieben sind Betreuungsangebote für Kinder Mangelware.

**Prof. Gerlach:** Familienbewusste Maßnahmen können sehr vielschichtig sein. Es gibt mehr als 150 Einzelmaßnahmen in verschiedenen Handlungsfeldern. Dazu gehören zum Beispiel die flexible Gestaltung von Arbeitszeit, Arbeitsorganisation und Arbeitsort. Konkret können das eine lebensphasenorientierte Arbeitszeit oder Telearbeit sein. Auch Informationsangebote für die Mitarbeiter, Kontakthalte- und Wiedereinstiegsprogramme, haushaltsnahe Services und Betreuungsangebote helfen bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Es muss also nicht immer gleich der Betriebskindergarten sein.

**m&w:** Kann prinzipiell jedes Unternehmen etwas für sein Familienbewusstsein tun und worin liegen für das Unternehmen die Vorteile einer familienorientierten Personalpolitik?

**Prof. Gerlach:** Ich bin davon überzeugt, dass jedes Unternehmen etwas für sein Familienbewusstsein tun kann und in Anbetracht des demografischen Wandels sogar muss. Viele der über 150 Maßnahmen sind auch für kleine und mittlere Unternehmen gut umsetzbar. Und die Vorteile für das Unternehmen konnten wir in einer Studie bereits belegen: Familienbewusste Personalpolitik steigert die Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt. Wichtig ist dabei, dass das Familienbewusstsein nach außen kommuniziert wird. Gütesiegel wie das Zertifikat zum „audit berufundfamilie“, das von der gemeinnützigen berufundfamilie GmbH verliehen wird, leisten dazu einen Beitrag. Familienbewusste Personalpolitik hilft aber nicht nur, neue Mitarbeiter zu gewinnen, sondern auch vorhandene Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden: Familienbewusste Unternehmen haben eine vergleichsweise niedrige Fluktuationsrate. Mitarbeiter erwerben im Zeitablauf wichtiges betriebliches Wissen und sind teilweise nur schwer zu ersetzen. Wenn es einem Mitarbeiter durch familienbewusste Maßnahmen gelingt, trotz familiärer Pflichten erwerbstätig zu sein, dann bleibt dem Unternehmen dessen „Humanvermögen“ erhalten. Nicht familienbewusst aufgestellte Unternehmen werden von Mitarbeitern, die Beruf und Familie vereinbaren möchten, es aber aus betrieblichen Gründen nicht können, häufiger verlassen. Ein weiterer Vorteil ist die Reduktion des Krankenstandes. Sie ist dahingehend zu erklären, dass Mitarbeiter oftmals vor unplanbaren Problemen bei der Kinderbetreuung stehen - beispielsweise weil das Kind erkrankt ist. Um die Betreuung dann zu gewährleisten, melden sich Mütter oder Väter häufig selbst krank. In familienbewussten Unternehmen kann aber durch unterschiedliche Personalmaßnahmen, beispielsweise durch Heimarbeit oder flexible Arbeitszeiten, eine solche „Krankmeldung“ umgangen werden.

**m&w:** Ergeben sich daraus auch finanzielle Vorteile?

**Prof. Gerlach:** Krankheitstage verursachen in Unternehmen immer Kosten durch deren Reduktion reelle Kosten eingespart werden können. Im Rahmen der Mitarbeiterbindung sparen Unternehmen all die Kosten, die mit der Neubesetzung einer Stelle einhergehen: Suchkosten, die für eine Stellenannonce oder für die Bewerberauswahl in Euro, Cent und Arbeitszeit anfallen, und Einarbeitungskosten, die daraus resultieren, dass neue Mitarbeiter sich erst mit Arbeitsprozessen vertraut machen müssen. Die Untersuchung der betriebswirtschaftlichen Effekte familienbewusster Personalpolitik ist allerdings noch nicht vollständig abgeschlossen. Gegen Ende des Jahres werden wir weitere interessante Ergebnisse präsentieren können. ■

**pd**  
Personaldienst

**VERTRAUEN**

Wir überlassen erfahrene und qualifizierte kaufmännische und gewerbliche Mitarbeiter zu festen Konditionen.

[www.personaldienst.de](http://www.personaldienst.de)

Personal-Leasing ist nicht einfach nur die Überlassung von Arbeitskräften. Es berührt auch die Frage, wie wir mit Menschen umgehen.

– Anzeige –

Seit Anfang 2005 bietet die Deutsche Angestellten-Akademie Ostwestfalen-Lippe (DAA OWL) eintägige Seminare für Väter an. Unter dem Titel „Multitalent Vater“ erhalten Teilnehmer Informationen, Tipps, Strategien und Praxisbeispiele, wie Väter eine bessere Vereinbarkeit von Vaterschaft und Beruf verwirklichen können.



Familienbewusste Personalpolitik wirkt sich auch positiv auf das Unternehmen aus.

## Väterseminare in der DAA

# Multitalent Vater

„Für mich war der Erfahrungsaustausch in dem Väter-Seminar enorm wichtig. Ich habe im Anschluss meine Arbeitszeit reduziert, damit meine Frau zwei Tage in der Woche arbeiten kann. Mein Arbeitgeber stand diesem Vorhaben neutral gegenüber – eine aktivere Unterstützung seitens der Arbeitgeber wünschen sich aber viele Männer, die Familie haben“, resümiert Peter R. (39), Abwassermeister und Vater zweier Töchter, seine Erfahrungen aus dem Väter-Seminar.

Bemühungen, sich von Unternehmensseite verstärkt um die Väter zu kümmern, sind relativ neu, aber stark im Kommen. „Anfragen gibt es mittlerweile direkt aus ostwestfälischen Betrieben und Verwaltungen“, sagt Stephanie Jodszuweit, Verantwortliche für Firmenschulungen bei der DAA. Betriebe, die Angebote für Väter machen, liegen an der Spitze eines Trends – ein Umdenken hat begonnen, zumal gute Fachkräfte rarer werden. „Gerade jüngere Personalvorstände sind offen dafür, aber es fehlt vielfach an Konzepten“, beobachtet Volker Baisch, Referent der Väterseminare. Der Unternehmensberater und Geschäftsführer von „Vaeter e.V.“ Hamburg und Vater zweier Töchter fordert Unternehmen auf, klarer zu kommunizieren, dass sie dahinter stehen, wenn Männer beides wollten.

Seit einigen Jahren arbeitet der Väterexperte daran, die herrschende Kultur zu ändern, dass Männer, die auf ihre Kinder aufpassen, nicht ernst genommen werden und ihre Aufstiegschancen vertun. Überzeugt davon,

dass Elternschaft u.a. beruflich relevante Fähigkeiten wie Multitasking, Empathie, Verhandlungsführung oder Geduld stählt, bringt er Personalabteilungen und Vorstände dazu, umzudenken: Sie beginnen, Elternzeit als Qualifikation zu verstehen und aktiv Anreize zu setzen, damit Väter Auszeit nehmen können.

Studien zufolge wollen immer mehr Väter in ihrer Familie präsent sein ohne Nachteile in Beruf und Karriere hinnehmen zu müssen und an Anerkennung zu verlieren. Die meisten Angebote der Arbeitgeber gehen jedoch nicht auf die spezifischen Bedürfnisse von Vätern ein. Positiv zu sehen ist ein Projekt in Hamburg, bei dem zwei Unternehmen die Gelegenheit bekommen haben, mit kompetenter Unterstützung von Fachleuten, ihre Strukturen und Prozesse für Väter attraktiver zu gestalten. Es hat sich als notwendig erwiesen, die Rollen von Männern, insbesondere Vätern, im Berufsalltag genauer zu beleuchten, um dort Besonderheiten zu erkennen und bei Maßnahmen der Personalentwicklung zu berücksichtigen.

Die Gestaltung einer familienfreundlicheren Unternehmenspolitik ist kein selbstloses Angebot der Arbeitgeber: Es geht um Geld und Wettbewerbsvorteile. Laut einer Studie des Forschungsinstituts Familienbewusste Personalpolitik an der Uni Münster macht sich ein neuer Ansatz in der Personalpolitik deutlich positiv bemerkbar: Den Zahlen zufolge sanken bei den zur Familienfreundlichkeit konvertierten Firmen die Fehlzeiten der Mitarbeiter innerhalb eines Jahres um 34 Prozent, gleichzeitig stieg das Image im Schnitt um 13 Prozent, und Stellen von Führungs- und Fachkräften ließen sich um zehn Prozent schneller besetzen. Eine klassische Win-Win-Situation.

## | Väterseminare liegen im Trend |

Von 2005 bis 2007 nahmen rund 70 berufstätige Teilnehmer mit oftmals akademischem Hintergrund am Seminar bei der DAA OWL teil. In diesem Jahr findet es am 28. Oktober statt. Die Männer fühlen sich insbesondere dann zur Teilnahme motiviert, wenn der Vorschlag direkt vom Arbeitgeber kommt. Denn Väter stellen sich häufig deshalb nicht offen dem Thema, weil sie noch immer befürchten, dass ihr Wunsch nach besserer Vereinbarkeit von Familie und Beruf zum „Karrierehemmnis“ wird. ■

WEITERE INFORMATIONEN UND ANMELDUNG ZUM WORKSHOP:  
DEUTSCHE ANGESTELLTEN-AKADEMIE OWL, BIELEFELD  
E-MAIL: DAA.BI@DAA-BW.DE  
KOSTENLOSES INFO-TELEFON: 08 00/1 14 41 23

**familieunternehmenfreizeit**  
Multitalent Vater!

**Väter-Workshop – 28.10.2008**

- Persönliche Zielsetzungen    ■ Entlastungsstrategien
- Elterngeld und Elternzeit    ■ Flexible Arbeitszeitmodelle
- Best Practice u.v.m.

**Deutsche Angestellten-Akademie**  
DAA Ostwestfalen-Lippe  
Feilenstraße 5 · 33602 Bielefeld

fon +49 521 520070  
e-mail daa.bi@daa-bw.de

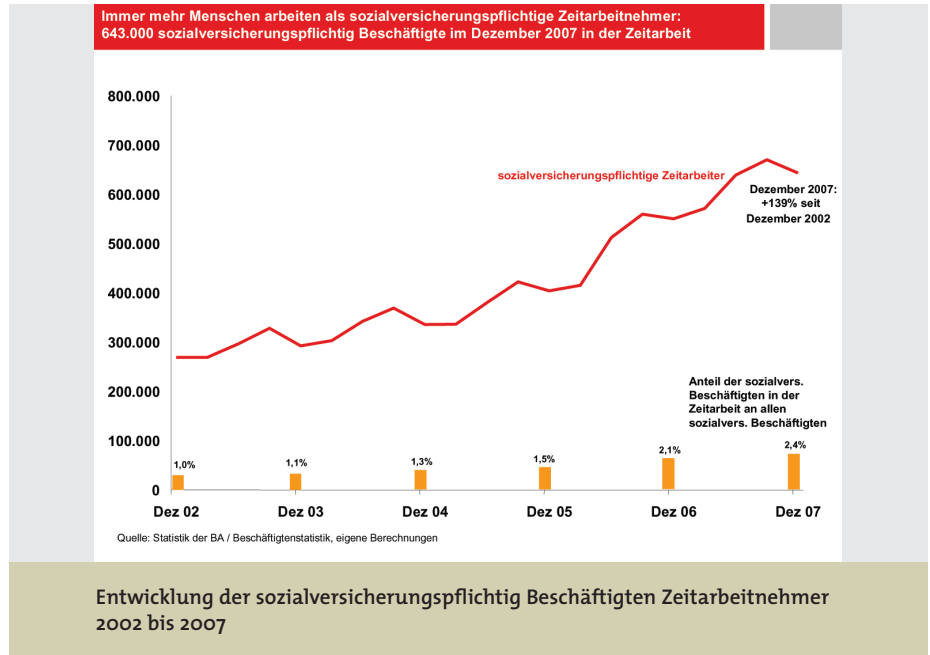
**Der Anteil von Zeitarbeit am Arbeitsmarkt wächst: Studien der Bundesagentur für Arbeit und des Deutschen Instituts für Wirtschaftsforschung zufolge sind in Deutschland mehr als 700.000 Menschen nach dem Arbeitnehmerüberlassungsgesetz beschäftigt – das sind fast doppelt so viele wie vor drei Jahren.**

Zeitarbeit

# Sprungbrett

Unternehmen schätzen an Zeitarbeit vor allem, dass sie damit einen begrenzten Bedarf an Personal flexibel decken und kurzfristige Auftragsspitzen abfedern können. Außerdem ist Arbeitnehmerüberlassung den Befürwortern zufolge ein Beschäftigungsmotor: „Zeitarbeit ist für viele Menschen die Brücke aus der Arbeitslosigkeit in eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung“, sagt beispielsweise Dr. Dieter Hundt, Präsident der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (BDA).

Insbesondere die Vermittlerrolle von Zeitarbeit ist ein Knackpunkt, an dem sich die Geister der Befürworter und Gegner scheiden. Zwar widerspricht kein Branchenkenner der These, dass durch Zeitarbeit Geringqualifizierte ►



## Gute Arbeit!

ZAG ist eines der führenden deutschen Zeitarbeitsunternehmen. Seit mehr als 20 Jahren entwickeln wir für unsere Kunden erfolgreiche Personalkonzepte. Damit verschaffen wir Unternehmen die Freiheit, sich auf ihr Kerngeschäft zu konzentrieren. Und geben Arbeitnehmern die Chance, ihre Fähigkeiten täglich aufs Neue einzusetzen. In über 80 Geschäftsstellen in ganz Deutschland sind wir auch für Sie da. **Wann lernen wir uns kennen?**



PERSONALDIENSTE ■ GUTE ARBEIT

### ZAG Personaldienste

- 32105 Bad Salzuflen · Osterstraße 52-54 · 0 52 22 / 1 82 40
  - 33602 Bielefeld · Niedernstraße 18 · 05 21 / 52 41 80
  - 32257 Bünde · Auf'm Tie 2 · 0 52 23 / 18 35 30
  - 33330 Gütersloh · Königstraße 16 · 0 52 41 / 23 47 60
  - 32312 Lübbecke · Lange Straße 49 · 0 57 41 / 2 35 10
  - 59555 Lippstadt · Bahnhofstraße 30 · 0 29 41 / 92 53 70
  - 32423 Minden · Markt 28 · 05 71 / 83 74 30
  - 33098 Paderborn · Alte Torgasse 7 · 0 52 51 / 18 89 40
- Weitere Infos unter [www.zag.de](http://www.zag.de)

eine Beschäftigung finden oder gar Qualifizierung durch Beschäftigung stattfindet. Fraglich ist jedoch, wie stark der so genannte „Klebeeffekt“ ist. Den Unternehmen werfen Kritiker außerdem vor, dass sie mithilfe von Zeitarbeit die Gehälter drücken. Obwohl Leiharbeiter die gleichen Löhne bekommen sollten wie von einer Firma angestellte Kollegen, ist das in der Praxis nicht immer der Fall – so die Position der Zeitarbeitsgegner. Befürworter betonen hingegen, dass in der Zeitarbeit nahezu flächendeckend Tarifverträge zur Anwendung kommen.

Auch die Frage nach dem Sinn und Unsinn eines Mindestlohns für Zeitarbeit erhitze die Gemüter. Während die einen Lohndumping ausländischer Anbieter befürchten, sehen andere im Mindestlohn ein K.-o.-Kriterium für die Branche. „Staatliche Eingriffe in die Lohnfindung der Tarifpartner würden in beträchtlichem Umfang Arbeitsplätze in der Zeitarbeit vernichten“, ist Dr. Dieter Hundt überzeugt. ■

## Zahlen – Daten – Fakten

- Deutliche Zuwächse in der Zeitarbeitsbranche: 133 Prozent mehr Unternehmen und 260 Prozent mehr Leiharbeiter als vor 10 Jahren.
- 1.200 Zeitarbeitsunternehmen in Deutschland im Dezember 2007. Der Anteil der Unternehmen mit 100 und mehr Arbeitnehmern wächst.
- Der Strukturwandel zeigt sich auch in der Zeitarbeit: Die Beschäftigung im Dienstleistungssektor steigt, die Beschäftigung in Metall- und Elektroberufen ist rückläufig.
- Ein Drittel der Zeitarbeiter sind als Hilfspersonal tätig.
- Zeitarbeit stellt eine Chance für Arbeitslose, von Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer, Berufseinsteiger oder Berufsrückkehrer dar. Gerade für Arbeitsuchende mit aktueller Berufserfahrung bietet die Zeitarbeit Beschäftigungsmöglichkeiten.
- Über die Hälfte der Beschäftigungsverhältnisse in der Zeitarbeit dauern weniger als 3 Monate an.
- 2,4 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten waren im Dezember 2007 in der Zeitarbeit tätig.
- Entgegen der allgemeinen Beschäftigungsentwicklung nahm die Beschäftigung in der Zeitarbeit auch schon in den Jahren 2003, 2004 und 2005 zu.
- Der Anteil der gemeldeten Stellen von Arbeitnehmerüberlassungsbetrieben hat sich seit 2003 verdoppelt.

Quelle: Bundesagentur für Arbeit, Arbeitsmarktberichterstattung: Branchen und Berufe in Deutschland. Entwicklung, Dezember 1997 – Dezember 2007, Zeitarbeit, Nürnberg 2008.

*Der Arbeitsmarkt wird sich verändern. Der Altersdurchschnitt steigt, die Anzahl der Arbeitnehmer nimmt ab. Geeignete Fachkräfte zu finden, wird schwieriger. Die Folge: Rekrutierung neuer Mitarbeiter entwickelt sich zum zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen. In diesem Zuge eröffnen sich für die Zeitarbeit neue Chancen, Unternehmen bei ihrer Personalpolitik zu unterstützen. Die Strategie von Heym & Partner lautet: Kompetenzpartnerschaft.*



Martin Burghardt,  
Leiter Unternehmensentwicklung bei Heym & Partner: Kompetenzpartnerschaft als Strategie

Heym & Partner setzt auf Leistungstiefe

## Kompetenzpartnerschaft in der Zeitarbeit

Aufgrund des demographischen Wandels, vor allem des nachhaltigen Rückgangs der Geburtenzahlen, droht in kurzer Zeit ein massiver Mangel an Arbeitskräften. Das Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit, Bonn, prognostiziert, dass bereits im Jahr 2015 rund sieben Millionen Arbeitskräfte fehlen werden. Die Philosophie vieler Unternehmen, im Personalbereich alles selbst machen zu wollen, stößt daher zunehmend an Grenzen. Kaum ein Unternehmen, vor allem im Mittelstand, besitzt Kernkompetenzen in der Personalwirtschaft. Je schwieriger es wird, Fachkräfte für sich zu gewinnen, umso effizienter erscheint die Einschaltung von Experten. In diesem Zuge kommen auch auf die Zeitarbeit neue Herausforderungen zu. Der Schwerpunkt bewegt sich zunehmend von der Quantität auf die Qualität der Leistung. Anbieter von Zeitarbeit müssen

sich noch auf diese Herausforderung einstellen. Heym & Partner, mittelständisches Zeitarbeitsunternehmen mit Hauptsitz in Hannover, hat frühzeitig reagiert und praktiziert bereits mit Erfolg sein Konzept einer Kompetenzpartnerschaft. „Die Idee der Kompetenzpartnerschaft ist im Grunde ganz einfach: Jeder macht das, was er am besten kann“, erläutert Martin Burghardt, Leiter der Unternehmensentwicklung bei Heym & Partner. „Auf Wunsch übernehmen wir praktisch die komplette Personalwirtschaft eines Kunden. Für uns ist das tägliche Brot, und der Kunde erhält Expertenleistungen zu deutlich geringeren Kosten.“ Die Kompetenzpartnerschaft ersetzt das Schema „Auftrag erteilen – Auftrag erledigen“ durch eine weitergehende Kooperation. Die flexible Bereitstellung qualifizierter Fachkräfte auf Zeit wird ergänzt durch Aufgaben wie Rekrutierung neuer

Fachkräfte, die Übernahme sämtlicher Abrechnungformalitäten bis hin zur Gründung eigener Personalführungsgesellschaften.

Die Vorteile, eine Kompetenzpartnerschaft einzugehen, liegen auf der Hand. Es ist für Firmen effizient: Ein Beratungsgespräch genügt, dann können erste Leistungen bereits erbracht werden. Sofort gibt es den Zugriff auf Expertenerfahrung, die Abwicklung erfolgt ohne interne Kapazitäten zu binden. Auf Wunsch gibt es zudem intensives Coaching. „Wir erleben, dass zumindest im Mittelstand die Zeitarbeit eine neue Qualität erhält“, resümiert Martin Burghardt. „Unsere Kunden wissen es zu schätzen, regelmäßig externe Experten einzubinden und so eine Erweiterung ihrer Kompetenz durch uns zu erfahren.“ ■

WEITERE INFORMATIONEN UNTER  
[WWW.HEYMUNDPARTNER.DE](http://WWW.HEYMUNDPARTNER.DE)



Personalspezialistin  
Cornelia Burbach:  
„Viele unterschiedliche Kunden erfordern schnelles Einarbeiten in die besonderen Bedürfnisse der jeweiligen Branche.“

*Cornelia Burbach ist eine erfahrene Spezialistin im Zeitarbeitsgeschäft. Anfang der 1990er Jahre eröffnete sie mit ihrem damaligen Mann die RUN Zeitarbeit GmbH Bielefeld. Damals war RUN in Nürnberg gerade ein Jahr auf dem Markt und suchte bundesweit Franchisepartner. Vor 16 Jahren musste sich die Personalfachfrau noch mit Vorurteilen wie Ausbeutung und Menschenhandel auseinandersetzen: „Die Zeit ist glücklicherweise vorbei, weil sich die Branche als seriöses Gewerbe profilieren konnte.“*

zeitweise

## Personal kurzfristig und flexibel

Heute führt Cornelia Burbach die zeitweise GmbH, die seit 1. April 2008 unter diesem Namen firmiert, und beschäftigt rund 220 angestellte Arbeitskräfte, die zum großen Teil schon lange für zeitweise tätig sind und alle nach Tarif bezahlt werden. Gemeinsam mit zehn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erwirtschaftet Cornelia Burbach einen Jahresumsatz von rund 4,4 Millionen Euro. Quer durch alle Branchen nutzen Industrie, Handwerk und Handel die Chancen von Arbeitnehmerüberlassung und Outsourcing. Auf der anderen Seite profitieren Berufsanfänger, Studierende, Wiedereinsteiger, Langzeitarbeitslose und Arbeitnehmer mit und ohne qualifizierte Ausbildung vom Einstieg in einen attraktiven Arbeitsplatz: Etwa 30 Prozent werden spätestens nach einem Jahr bei Kunden von zeitweise in ein reguläres Arbeitsverhältnis übernommen.

Nach einer Ausbildung zur Werbefotografin wechselte Cornelia Burbach in die Zeitarbeitsbranche. Ein völlig neues Themenfeld für die heute 43-Jährige. Hier ging es um Strukturen, Strategien und Zahlen – Themen, die ihr seit 16 Jahren tagtäglich begegnen. Viele unterschiedliche Kunden erfordern schnelles Einarbeiten in die besonderen Bedürfnisse der jeweiligen Branche. Zurzeit suchen die Industrieunternehmen schnell nach Fachkräften, die Auftragsspitzen auffangen können. Kunststoff, Metall, Lebensmittel und Textil sind in Ostwestfalen-Lippe aktuell die großen Nachfrager. Aber auch das Handwerk bedient sich bei der Zeitarbeit. Cornelia Burbach hat alle Höhen und Tiefen ihrer Branche miterlebt. Als bundesweit tätige Trainerin für RUN hat sie neu eröffnete

Filialen in der Aufbauphase unterstützt und Franchisenehmer fit gemacht. Eigene Unternehmen in Hamburg und Köln hat sie mittlerweile verkauft, um sich ganz auf den Standort Bielefeld zu konzentrieren.

Seit Anfang 2008 ist die erfahrene Geschäftsfrau Mitglied im Interessenverband Zeitarbeit (iGZ), der den so genannten iGZ Tarif ausgehandelt hat und danach bezahlt. Selbstverständlich zahlt zeitweise für Urlaub, Krankheit, Mutterschutz und die komplette Personalabwicklung bei diesen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsverhältnissen. „Es gibt aber auch Anbieter, die lassen für 4,50 Euro pro Stunde arbeiten – ein Unding. Heute kann jeder eine Arbeitnehmer-Überlassungserlaubnis bekommen. Es war gut, dass die gesetzlichen Bestimmungen gelockert wurden, aber jetzt gibt es neue Probleme, weil viele Billiganbieter auf den Markt drängen.“ Manchmal ärgert sich die Unternehmerin auch darüber, dass einige Kunden gegensätzlich argumentieren: „Von uns wird erwartet, dass wir unsere Mitarbeiter ordentlich bezahlen. Sie selbst verlangen billige Arbeitskräfte und drücken die Verträge ihrer Dienstleister. Und natürlich nutzen sie gerne den billigsten Anbieter – eindeutig im Wissen darum, dass dort extrem niedrige Löhne gezahlt werden.“

Ihre Position ist eindeutig: In der Zeitarbeitsbranche sollte es Mindestlöhne geben, um Billiganbieter auszuschalten. Einen allgemeinen Mindestlohn deutschlandweit hält die Unternehmerin dagegen für unsinnig. Ebenso wie das Ansinnen einiger Gewerkschaften, generell ein „Equal Pay“ einzuführen, selbst bei nur kurzfristig angestellten Zeitarbeitern: „Das ist nicht gerechtfertigt, da ein fest angestellter Mitarbeiter langfristig eingearbeitet wurde und dem Unternehmen logischerweise mehr bringt als der Zeitarbeiter.“

Das Arbeitnehmerüberlassungsgesetz wieder zu verschärfen macht aus ihrer Sicht keinen Sinn, „die Zeitarbeit hat viele Menschen in ein festes Arbeitsverhältnis gebracht.“ Mag die zwangsläufig hohe Fluktuation für zeitweise auch ein Problem sein – die Unternehmen profitieren eindeutig: „Wir bieten ihnen kurzfristig und flexibel qualifiziertes Personal, das sie kostengünstig testen und einstellen können, wenn es passt. Das spart enorme Kosten für Personalanzeigen und Bewerbersichtung und die Kosten für die Lohnbuchhaltung entfallen bei der Arbeitnehmerüberlassung auch.“



- Wir vermitteln Fach und- Führungskräfte
- Wir sind branchenübergreifend tätig
- Wir entlasten Ihr Personalmanagement

Am Ellernkamp 25 ▪ 33604 Bielefeld  
Tel: 0521-2706-640  
e-mail: BGPpersonalberatung@web.de  
web: www.BGPpersonalberatung.com

## Pensum Personaldienstleistungen

## Neueröffnung in Bielefeld

Die Pensum Gesellschaft für Personaldienstleistungen mbH mit Hauptsitz in Oldenburg eröffnete am 1. Juli in Bielefeld eine neue Niederlassung. Damit setzt das Unternehmen seinen 2005 begonnenen Expansionskurs fort. An insgesamt fünf Standorten arbeiten heute 355 Mitarbeiter. Damit gehört die Oldenburger Personaldienstleistungsgesellschaft zu den großen Personalvermittlungs- und Zeitarbeitsfirmen der Region. Allein von Januar bis Juli 2008 vermittelte man 137 Menschen an 42 Unternehmen. Davon wurden 63 Menschen in feste Arbeitsverhältnisse vermittelt.



Geschäftsführer Dr. Bernd Grummel und Gesine Niemeyer

Pensum sieht sich als Schnittstelle zwischen Unternehmen und qualifizierten Fachkräften. Seinen Erfolg führt der Personaldienstleister nur teilweise auf die verstärkte Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften zurück: „Mit unseren Niederlassungen bauen wir auch die Nähe zu unseren Kunden kontinuierlich aus“, so Niederlassungsleiterin Gesine Niemeyer. Dabei pflege man insbesondere zu den Unternehmen vor Ort intensiven Kontakt, damit die Qualität der Vermittlung stimmt und alle Beteiligten stets vollstens zufrieden sind.“

WEITERE INFORMATIONEN: [WWW.PENSUM-CONSULTANTS.DE](http://WWW.PENSUM-CONSULTANTS.DE),  
MAIL: [NIEMEYER@PENSUM-CONSULTANTS.DE](mailto:NIEMEYER@PENSUM-CONSULTANTS.DE)

– Anzeige –

Seit mehr als 16 Jahren bietet METEOR als Spezialist für gewerblich-technische Arbeitnehmer flexible Personalkonzepte mit einem Höchstmaß an Qualität. Die klassische Arbeitnehmerüberlassung sowie moderne Konzepte wie On-Site Management, Outsourcing etc. werden nach den Anforderungen Ihres Unternehmens gestaltet – wirtschaftlich und zukunftsorientiert.

## Unsere Kompetenz zu Ihrem Vorteil

Wir sorgen für  
Ihr Personal  
auf Zeit



METEOR bietet Ihnen ein breites Spektrum an Mitarbeitern (m/w) – gleichgültig ob Sie Facharbeiter, Angelernte oder Hilfskräfte benötigen:

- ✓ Schlosser – Schweißer
- ✓ Dreher – Fräser – Werkzeugmacher
- ✓ Maschinenarbeiter – technische Hilfskräfte
- ✓ Schreiner – Maler – Spritzlackierer
- ✓ Staplerfahrer – Lagerarbeiter
- ✓ Installateure für Elektro, Lüftung, Heizung, Sanitär
- ✓ kaufmännisches Personal

**METEOR**<sup>®</sup>  
Personaldienste

Rudolph-Brandes-Allee 14 · 32105 Bad Salzuflen  
Tel.: 0 52 22/9 44 96-0

E-Mail: [bad.salzuflen@meteor-ag.de](mailto:bad.salzuflen@meteor-ag.de) · Internet: [www.meteor-ag.de](http://www.meteor-ag.de)  
METEOR Personaldienste AG & Co. KGaA

Mit 14 Niederlassungen bundesweit setzt METEOR auf regionale Präsenz und garantiert somit einen effektiven Service. Die Unternehmensgröße und -struktur bietet eine optimale Kombination zwischen persönlicher Betreuung und einem leistungsstarken Personaldienstleister mit kurzen Entscheidungswegen. Eine stabile Unternehmens- und Finanzlage sichert Unabhängigkeit und Flexibilität, was eine sichere Zusammenarbeit auch für die Zukunft garantiert. METEOR betreut seine Mitarbeiter am Einsatzort – fachlich und persönlich. Und kümmert sich um ihre regelmäßige Fortbildung. Die Auftraggeber profitieren durch zufriedene und motivierte Mitarbeiter. Setzen Sie auf METEOR-Qualität bei Ihren Mitarbeitern auf Zeit.

Zu den Kunden zählen sowohl kleine und mittelständische Betriebe als auch internationale Großunternehmen aus den Bereichen: Maschinenbau, Möbelindustrie, Elektro-, Schienen- und Fahrzeugtechnik, Kunststoffverarbeitung und weiteren produzierenden Branchen.

Sie möchten mehr über METEOR und das Leistungsspektrum erfahren. Als kompetenter Ansprechpartner steht Ihnen Niederlassungsleiter Herr Ralf Bunzel gerne zur Verfügung. Bei Interesse freut sich die Niederlassung Bad Salzuflen auf Ihre Anfrage:



Ralf Bunzel,  
Niederlassungsleiter  
Bad Salzuflen

**METEOR Personaldienste AG & Co. KGaA**

Niederlassung Bad Salzuflen  
Rudolph-Brandes-Allee 14  
32105 Bad Salzuflen

Telefon: 0 52 22.9 44 96-0  
E-Mail: [bad.salzuflen@meteor-ag.de](mailto:bad.salzuflen@meteor-ag.de)  
Internet: [www.meteor-ag.de](http://www.meteor-ag.de)



Was für Zeitarbeitsfirmen bisher kaum vorstellbar war, macht der Mindener pd Personaldienst vor: Er lässt seine eigenen künftigen Mitarbeiter ausbilden: Für den Arbeitsmarkt der Zukunft.

Ausbildung

# Eigene Ressourcen schaffen

Zeitarbeitsunternehmen sind auf der Suche nach flexiblen und qualifizierten Arbeitskräften, um den Nachwuchs zu sichern. Das Problem: Diesen Unternehmen fehlen die Kapazitäten und technischen Möglichkeiten, selbst auszubilden. Dabei ist der Personalbedarf hoch, Tendenz steigend. Der pd Personaldienst zum Beispiel beschäftigt allein am Standort Minden rund 400 MitarbeiterInnen. Die Personaldienst-Gruppe mit zwölf Filialen eines engmaschigen Standortnetzes vor allem in Ostwestfalen hat insgesamt 1.600 MitarbeiterInnen und einen hohen Bedarf an technischen und gewerblichen Kräften. Da ist Einfallsreichtum gefragt.

In enger Kooperation mit der Ausbildungsgemeinschaft der Wirtschaft (AGW) und der proArbeit des Kreises Minden-Lübbecke investiert pd Personaldienst mehr als 200.000 Euro und ermöglicht 25 Jugendlichen die Ausbildung zum Industriemechaniker in der Werkstatt der AGW in Minden. Einen wesentlichen finanziellen Beitrag dazu leistete auch die proArbeit, da die jungen Menschen bis zu ihrem Ausbildungsbeginn langzeitarbeitslos mit unterschiedlichen Vermittlungshemmnissen

waren. Diesen Auszubildenden wird jetzt eine Zukunft geboten. Dr. Ewald Schlüter, Leiter der AGW: „Die angehenden Industriemechaniker bekommen eine Top-Ausbildung, machen zusätzlich den Schweißer- und Gabelstapler-Schein und erlernen die Grundlagen der Steuerungstechnik.“

Eigene Personalressourcen zu schaffen, das setzt branchenweit Zeichen und ist in der Region ein einmaliges Projekt. Rolf Nösekel, geschäftsführender Gesellschafter von pd Personaldienst in Minden: „Der Notenschnitt des Abgangszeugnisses sagt nicht unbedingt etwas über die Ausbildungsbefähigung aus. Wir geben den jungen Menschen eine Chance und erkennen, dass diese Chance genutzt wird. Wir bieten den künftigen Industriemechanikern ein Arbeitsverhältnis mit der Möglichkeit, in vielen Unternehmen Erfahrung zu sammeln. Damit erfüllen sie genau die Erwartungen, die der Arbeitsmarkt der Zukunft verlangt: Flexibilität, Erfahrung und Qualifikation.“ Leider bleibt das Projekt einmalig, wenn die neue Sozialgesetzgebung verabschiedet und die Förderlinien weiter zentralisiert werden. Rolf Nösekel: „Mehr Spielraum für lokale und regionale Innovationen und Initiativen wären künftig wünschenswert.“



Foto: pd Personaldienst in Minden

Rainer Mailänder und Rolf Nösekel, beide von pd Personaldienst in Minden, im Gespräch mit dem Auszubildenden Vitali Eichholz (v.r.). Ein künftiger Mitarbeiter von pd?



Foto: pd Personaldienst in Minden

Ausbilder Udo Flottmann zeigt André Rohde die richtige Schweißtechnik.

**PERSONALDIENSTE GMBH**

**FP**

**FRANKE**

Ihr Partner  
in allen  
Personalfragen

Für den Mittelstand der Industrie, des Handwerks, der Dienstleistung und aller Gewerbetreibenden im Großraum Paderborn, bieten wir Flexibilität, Kundenservice und das richtige sowie motivierte Personal. Dazu zählen:

- Facharbeiter für alle gewerblichen Berufsgruppen
- Ausgebildete in allen kaufmännischen Sparten
- Produktions- und Lagerhelfer zur Verleihung und Vermittlung!

Personalmanagement, Beratung, Zeitarbeit und Outsourcing - alles aus einer Hand!

**Franke Personaldienste GmbH**  
Marienplatz 7 • 33093 Paderborn  
Tel: (052 51) 8 77 89 - 0 • Fax: 8 77 89 - 20  
www.frankepersonaldienste.de • eMail: Kontakt@FrankePersonaldienste.de

**GSI SLV**  
SK Bielefeld


**Schweißtechnische Kursstätte SK Bielefeld**  
Niederlassung der GSI mbH

- Schweißtechnische Ausbildung
- Geprüfte Schweißer
- Gas, E.- Hand, MSG, WIG
- Schweißfachmann IIW (International)
- Sond.-Verf: Guss, Werkzeugst.


Bleichstraße 10 • 33607 Bielefeld  
Tel.: 0521 65045/44 Fax: 0521 65040  
e-Mail info@dvs-bielefeld.de  
www.dvs-ev.de

**DVS**  
DIE VERBINDUNGS SPEZIALISTEN

DEKRA Akademie GmbH



Beraten. Integrieren. Qualifizieren.



**Die DEKRA Akademie bietet ein integriertes Konzept aus beruflichen Qualifizierungen und Umschulungen: Profiling, Berufsberatung, Qualifikation, Personalvermittlung und Integration in den Arbeitsmarkt.**

**Unsere Qualifizierungs- und Umschulungsbereiche:**

- **Lagerlogistik:** vom Gabelstaplerfahrer bis zur Berufsausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik
- **Transportlogistik:** vom Servicefahrer bis zum Berufskraftfahrer
- **Gefahrgutlogistik:** vom Gefahrgutfahrer bis zum Gefahrgutbeauftragten
- **Umwelt:** vom Abfallbeauftragten bis zur Eigenüberwachung von Ölabscheidern
- **Handwerk/Industrie:** vom Kranführer über CNC-Technik bis zum geprüften Industriemechaniker bzw. Zerspanungsmechaniker sowie gewerkeübergreifende Qualifizierung im Handwerk (DEKRA-Bauhaus)

DEKRA Akademie GmbH  
**Ansprechpartner Herr Schmidt**  
 Schweriner Straße 1  
 33605 Bielefeld  
 Tel. 0521 98615-0  
 Fax 0521 98615-30  
 martin.schmidt@dekra.com

*Über 90 % der Aussteller auf der ersten Arbeitsplatzmesse im Messezentrum Bad Salzuflen sind auch vom 27. Februar bis 1. März 2009 wieder dabei – und viele neue kommen stets dazu. Der Erfolg der ersten my job-OWL hat sich in der Region und darüber hinaus herumgesprochen.*

### Arbeitsplatzmesse expandiert

## Über 100 Arbeitgeber auf der 2. my job-OWL

„Die Region braucht gute Arbeitskräfte – das ist die wichtigste Basis für Wachstum und Fortschritt“, weiß Melanie Welzel, Leitung Vertrieb beim Veranstalter G&W Messekonzept aus Bielefeld, aus ihren zahlreichen Gesprächen. „Die Personalabteilungen haben alle Hände voll zu tun, um gute Leute zu finden und an das Unternehmen zu binden“, ergänzt Thorsten Grabbe, Leiter Marketing bei G&W.

Neben den klassischen Wegen der Mitarbeiter-suche wie Fach- und Tageszeitungen, Internet oder Agenturen wird die persönliche Kontaktaufnahme mit Interessenten auf Jobmessen immer wichtiger. „Das liegt auch an einer Ermüdung der Jobsuchenden, sich durch einen unüberschaubaren Dschungel von nicht immer aktuellen Angeboten durchzukämpfen“, so die Personalleiterin eines renommierten Maschinenbau-Unternehmens. „Wenn sie auf eine Messe kommen, dann wissen sie in der Regel, was sie hier in der Region erwartet und haben konkrete Vorstellungen von ihrer Zukunft – darauf können wir sofort reagieren.“

### | Mehr Fläche für mehr Aussteller |

Bereits sechs Monate vor Beginn der my job-OWL 2009 war schon mehr Ausstellungsfläche vermietet als gesamt in 2008. „Die Unternehmen möchten sich noch größer, noch leistungsstärker präsentieren“, berichtet Melanie Welzel. Denn auch die Besucher – fast 9.000 waren es in diesem Jahr – haben große Erwartungen an

die Arbeitgeber. „Sie bereiten sich vor, informieren sich über die Aussteller, bringen ihre Unterlagen mit und sind einfach hochmotiviert“, so Thorsten Grabbe. Darum möchte man noch gezielter Wege eröffnen, um die beiden Parteien ins Gespräch zu bringen. „Es wird zum Beispiel ein Internet-Café mit den aktuellen Jobangeboten der Messeaussteller geben – so kann man gezielt auf die Unternehmen zugehen.“

Interessierte Aussteller können sich direkt mit den Veranstaltern in Verbindung setzen. „Das ist das Schöne an einer professionellen Messe-location – sie ist fast beliebig erweiterbar und Platzprobleme gibt es daher praktisch nicht“, versichert Thorsten Grabbe.

### | Weitere Messe für Senioren am Start |

Wegen des Erfolgs der my job-OWL realisiert der Veranstalter G&W jetzt ein neues Messekonzept: die Erlebnismesse my way-50 plus, eine Präsentations- und Verkaufsmesse, die Menschen der Zielgruppe über 50 anspricht. Sie findet vom 17. bis 19. April 2009 im Messezentrum Bad Salzuflen statt. 1/3 der geplanten Messefläche ist schon vermietet. Zu den Ausstellern gehören bereits Versicherungen, Weiterbildungsinstitute und Tourismusverbände – auch Harley-Davidson Motorräder und Apple Computer werden hier zu sehen sein. Und natürlich werden auch Arbeitsplatzangebote für Ältere präsentiert – hier schließt sich der Kreis wieder zur my job-OWL. ■

### my job-OWL

**my job-OWL**, 27. Februar bis 1. März 2009 im Messezentrum Bad Salzuflen, Halle 21, Öffnungszeiten täglich 10-19 Uhr, [www.myjob-OWL.de](http://www.myjob-OWL.de),  
*my job-OWL – Arbeitsplatzmesse mit Vorführungen, Aktionen, Online-Bewerbungsportal, Vorträgen, Workshops, Bewerbungstrainings und vielem mehr rund um das Thema Arbeit.*

**my way-50 plus**, 17.-19. April 2009 im Messezentrum Bad Salzuflen, [www.myway-50plus.de](http://www.myway-50plus.de)

# Messe-Planer 2008/2009

## perspektive

Auf der eintägigen Messe haben die ausstellenden Unternehmen und Institutionen die Möglichkeit, unkompliziert im spontanen oder auch terminierten Gespräch qualifizierte Studierende und Absolventen von Hochschulen kennen zu lernen. Die drei Veranstalter Universität Bielefeld, Fachhochschule Bielefeld und Absolventen-Netzwerk e.V. verstehen die „perspektive“ als ein wichtiges Angebot, um den Kontakt zwischen den Arbeitgebern dieser Region und dem akademischen Nachwuchs zu fördern. Die Börse findet in der Halle der Universität Bielefeld am 13. November statt. ■

**WEITERE INFORMATIONEN:**  
[WWW.UNI-BIELEFELD.DE/PERSPEKTIVE](http://WWW.UNI-BIELEFELD.DE/PERSPEKTIVE)

## Zukunft & Beruf

Deutschland ist Exportweltmeister. Besonders in den Branchen Informationstechnik und Maschinenbau sorgen gut ausgebildete Fachkräfte für innovative Produkte. Welche Bildungschancen junge Menschen hier haben, zeigt die Messe Zukunft & Beruf vom 5. bis 7. Februar 2009. Bereits zum sechsten Mal veranstaltet das HNF Heinz Nixdorf MuseumsForum in Paderborn die Berufemesse, die Schüler und Studierende über Jobchancen in den Bereichen IT, Ingenieurwesen und Sport informiert. Ein umfangreiches Begleitprogramm ergänzt den Messebereich. ■

**WEITERE INFORMATIONEN UNTER:**  
[WWW.ZUKUNFT-UND-BERUF.DE](http://WWW.ZUKUNFT-UND-BERUF.DE)

## my job-OWL

Die Arbeitsplatzmesse, die in 2008 erstmals durchgeführt wurde, möchte Arbeitssuchende und diejenigen, die Arbeit anbieten, persönlich und direkt „an einen Tisch“ bringen. Und das soll auch mit der zweiten my job-OWL erreicht werden: Einen Treffpunkt schaffen, der dem Kennenlernen, dem persönlichen Meinungsaustausch und der Information dient. Die Messe findet vom 27. Februar bis 1. März 2009 im Messezentrum Bad Salzuflen, Halle 21 statt. ■

**WEITERE INFORMATIONEN:**  
[WWW.MYJOB-OWL.DE](http://WWW.MYJOB-OWL.DE)

# Akademikerbörse



### Name: Student

- Alter: 28
- Universität/Fachhochschule: Fachhochschule der Wirtschaft (FHDW)“
- Studiengang: Business Administration
- Schwerpunkt: mittelständische Wirtschaft (berufsbegleitend)
- Fachsemester: 6
- Gesucht wird: Anfertigung einer Diplomarbeit
- Zeitraum: von 1.4.2009 bis 30.6.2009
- Dauer: ca. 3 Monate
- Stadt/Kreis: Lippe, Minden-Lübbecke, Herford, Bielefeld, Schaumburg, Hameln, Hannover
- Kontakt: e-mail: bastudent@web.de

### Name: Conrad Ilisch

- Alter: 24
- Universität/Fachhochschule: SRH FH Hamm
- Studiengang: Bachelor of Science
- Schwerpunkt: Logistik Management
- Fachsemester: 5
- Gesucht wird: Anfertigung einer Bachelor Arbeit
- Zeitraum: von 16.3.09 bis 7.9.09
- Dauer: ca. 6 Monate
- Stadt/Kreis: beliebig
- Kontakt: e-mail: conradilisch@web.de

### Name: Britta Rullkötter

- Alter: 21
- Universität/Fachhochschule: FHDW Bielefeld
- Studiengang: International Business
- Schwerpunkt: –
- Fachsemester: 4
- Gesucht wird: Anfertigung einer Diplomarbeit
- Zeitraum: von 1.4.2009 bis 31.7.2009
- Dauer: 4 Monate
- Stadt/Kreis: beliebig
- Kontakt: e-mail: britta.rullkoetter@gmx.de

# IMPRESSUM

**PERSONAL & WIRTSCHAFT WESTFALEN**  
*das WirtschaftsMagazin für Unternehmer*

### Herausgeber

PBL MEDIA Verlag, Meisenstraße 96, 33607 Bielefeld  
Tel.: 05 21/2 99 73 90, Fax: 05 21/2 99 73 91  
e-mail: info@mawi-westfalen.de

### Redaktion

Christiane Peters (Chefredakteurin)  
Tel.: 0 52 57/93 21 74, Fax: 0 52 57/93 21 75  
Mobil: 01 71/1 74 22 59  
e-mail: peters@mawi-westfalen.de

### Mitarbeiter der Redaktion

Jörg Gieselmann  
Kristina Grote  
e-mail: grote@mawi-westfalen.de

### Anzeigen

Innendienst: Silke Pottmann  
Tel.: 05 21/2 99 73 90  
e-mail: pottmann@mawi-westfalen.de

Anzeigenpreisliste Nr. 4 vom Dezember 2006

### Layout und Konzeption

Britta Oertmann, i.see design  
Tel.: 05 21/7 84 04 80, e-mail: info@isee-design.de

### Druck

Hans Gieselmann  
Druck und Medienhaus GmbH & Co.KG, Bielefeld  
Tel.: 05 21/94 60 90, Fax: 05 21/9 46 09 99

Fotonachweis: Photocase, S. 1

Gekennzeichnete Beiträge decken sich nicht unbedingt mit der Meinung der Redaktion.

Verantwortlich für den Inhalt: Christiane Peters

[www.mawi-westfalen.de](http://www.mawi-westfalen.de)

# ARBEITSPLATZMESSE FÜR DIE REGION VOM 27. FEBRUAR BIS 01. MÄRZ 2009

Messezentrum Bad Salzuflen, Halle 21, Benzstraße 23, 32108 Bad Salzuflen, [www.myjob-OWL.de](http://www.myjob-OWL.de)



**JETZT SCHON ÜBER  
100 AUSSTELLER!**

VERANSTALTER: G&W MESSEKONZEPT  
Detmolder Straße 12, 33604 Bielefeld  
[www.gwmessekonzept.de](http://www.gwmessekonzept.de)

Jobwechsel, Studium, Berufseinstieg,  
Ausbildung, Weiterbildung, Existenz-  
gründung, Wiedereinstieg, 50Plus-  
Angebote

**SCHNELL STAND BUCHEN!  
TELEFON 0521-9245577**

**my<sup>®</sup>**  
→ ←  
**job** OWL  
2009



**PREVIEW:**  
Neue Erlebnismesse für die Generation  
50plus, 17. bis 19. April 2009

**my**  
**way** 50plus

Alles für die  
Generation Genuss!

**JETZT INFOS ANFORDERN!**  
[www.myway-50plus.de](http://www.myway-50plus.de)