



Dr. Thomas Rau, RKW Berlin GmbH
**Beratungsmodell zur Entwicklung und Einführung einer
StrukturWandelOrientierten PersonalStrategie (SWOPS)**

IMPRESSUM

Herausgeber

RKW Berlin GmbH
Dr. Thomas Rau

Kronenstr. 18-19
10117 Berlin
Tel.: +49 30 2062259-10
www.rkw-bb.de
info@rkw-bb.de

Autor

Dr. Thomas Rau

Gestaltung

Florian Wolf



Diese Publikation wurde im Rahmen des Projektes SWOPS entwickelt und durch das PROGRESS Programm der Europäischen Union gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung und die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben trägt allein der Verfasser.

INHALT

| | | | |
|-------|----|-------|--|
| Seite | 4 | 1 | Strukturwandel-orientierte Personalstrategie |
| | 5 | 2 | Rechtsvorschriften und Aktivitäten zur Verwirklichung von Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt und in der Wirtschaft auf EU-Ebene |
| | 15 | 3 | Handlungsfelder, Kriterien, Maßnahmen, Indikatoren und Tools einer strukturwandel-orientierten Personalstrategie |
| | 17 | 3.1 | Unternehmenskultur |
| | 23 | 3.2 | Employer Branding |
| | 27 | 3.3 | Berufsorientierung |
| | 31 | 3.4 | Rekrutierungsprozess – Stellenausschreibung und Personalauswahl |
| | 36 | 3.5 | Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben |
| | 41 | 3.6 | Berufliche Aus- und Weiterbildung |
| | 49 | 3.7 | Karriere- und Laufbahnplanung |
| | 53 | 3.8 | Strukturwandel-orientierte Personalstrategie |
| | 59 | 3.9 | Betriebliches Gesundheitsmanagement |
| | 64 | 4 | Strategieberatung und -umsetzung |
| | 64 | 4.1 | Phasen des Beratungsprozesses |
| | 64 | 4.1.1 | Beratungsablauf |
| | 65 | 4.1.2 | Angebotsphase und Vertrag |
| | 67 | 4.1.3 | Durchführungsphase |
| | 68 | 4.1.4 | Abschlussphase |
| | 70 | 4.2 | Ist-Analyse der internen und externen Rahmenbedingungen |
| | 72 | 4.3 | Strategieentwicklungsprozess |
| | 73 | 4.4 | Leitbild und strategische Ziele entwickeln und kommunizieren |
| | 76 | 4.5 | Ziele operationalisieren und konkreten Maßnahmenplan erarbeiten |
| | 76 | 4.6 | Konzepte und Prozessredesign |
| | 78 | 5 | Auswahl von Personalentwicklungsberatern und -beraterinnen |
| | 78 | 5.1 | Einführung (Scope) |
| | 79 | 5.1.1 | Faktoren für den Auswahlprozess |
| | 80 | 5.1.2 | Beurteilung der Beraterkompetenzen |
| | 80 | 5.2 | Beraterkompetenz |
| | 80 | 5.2.1 | Allgemeines |
| | 80 | 5.2.2 | Persönliche Eigenschaften |
| | 81 | 5.3 | Bildung, Wissen und Fähigkeiten |
| | 85 | 5.4 | Wissen und Fähigkeiten in der Personalentwicklung |
| | 85 | 5.4.1 | Allgemeine Prinzipien, Methodologien und Techniken der Personalentwicklung |
| | 85 | 5.4.2 | Relevantes Wissen für die Personalentwicklung |
| | 86 | 5.5 | Organisationsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten |
| | 86 | 5.5.1 | Gesetzliche und regulierende Anforderungen |
| | 86 | 5.5.2 | Produkt, Prozess und organisatorische Anforderungen |
| | 87 | 5.5.3 | Managementpraktiken |
| | 87 | 5.6 | Berufserfahrung |
| | 88 | 5.7 | Erhalt und Erweiterung der Kompetenzen |
| | 89 | 5.8 | Ethische Betrachtungen |

1. STRUKTURWANDEL-ORIENTIERTE PERSONALSTRATEGIE

Strukturwandelprozesse in der Wirtschaft, wie die zunehmende Verflechtung der Märkte, schnellere Innovationsgeschwindigkeiten, die verstärkte Wissensintensität von Produkten und Dienstleistungen, der wachsende Konkurrenzdruck und damit steigende Flexibilitätserfordernisse sind Herausforderungen, denen große und mittelständische Unternehmen heute gegenüberstehen.

Gleichzeitig ist der Arbeitsmarkt durch den demografischen Wandel geprägt. Die Erwerbsbevölkerung nimmt in den nächsten Jahrzehnten ab. Schon jetzt haben Unternehmen zunehmend Probleme, Arbeitsplätze zu besetzen und passfähiges Personal zu finden. Das verbindet sich einerseits mit dem Erfordernis, effektive Personalrekrutierungsstrategien umzusetzen und andererseits mit dem Interesse, die Beschäftigten enger und auch länger an das Unternehmen zu binden.

Nicht zuletzt vollziehen sich Veränderungen in der Struktur der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbst. Heterogenere Lebensentwürfe und Wertevorstellungen, unterschiedliche Herkunftsländer der Beschäftigten oder auch die steigende Anzahl von Alleinerziehenden oder Pflegenden gehen mit neuen Bedürfnissen an die Gestaltung der Arbeitsbedingungen einher. Frauen und immer mehr junge Männer wünschen sich betriebliche Rahmenbedingungen, die die familiäre Perspektive und private Bedürfnisse berücksichtigen und gleichzeitig Karriereentwicklung im Beruf ermöglichen.

Ein proaktives, strukturwandel-orientiertes Unternehmens- und Personalmanagement muss sowohl Antworten auf die neuen wirtschaftlichen Anforderungen als auch auf den sozialen Wandel finden. Nur so kann auch das Erwerbspotenzial von Frauen noch besser erschlossen werden. Das gilt insbesondere hinsichtlich des Arbeitsvolumens von Frauen, des Anteils von Frauen in Führungspositionen sowie der Erweiterung ihres Berufsspektrums.

Spürbare Veränderungen hin zu mehr Chancengleichheit von Frauen und Männern sind eng mit der Ausprägung von Denkhaltungen und Fähigkeiten verbunden, die es ermöglichen, direkte und indirekte Benachteiligungen zu erkennen, die Potenziale der Mitarbeiter/-innen wahrzunehmen und gezielt zu fördern. Ein wesentliches Qualitätskriterium einer modernen Führung ist deshalb die sogenannte Gender- und Diversity-Kompetenz. Von Führungskräften kann heute erwartet werden, dass sie in ihren Aufgabenbereichen die Potenziale und die Vielfalt ihres Teams erkennen und diese konstruktiv in der Organisation der Arbeitsprozesse umsetzen können.

Im Prozess des oben beschriebenen Strukturwandels beeinflussen neben dem fachlichen Wissen demnach zunehmend soziale Kompetenzen und diversitätssensible Einstellungen, wie Integrität, Anerkennung, Interesse an und Offenheit in Bezug auf Vielfalt, Empathiefähigkeit, Beobachtungs- und Wahrnehmungskompetenz sowie Kommunikationskompetenzen die betriebliche Wertschöpfung. Unternehmen, die im Veränderungsprozess auf strategische Handlungsansätze wie Diversity Management, Gender Mainstreaming und Lebensphasenorientierung setzen, haben bessere Chancen, passgenaue Lösungen für die Fragen des Strukturwandels zu finden.

Eine dem Strukturwandel angepasste Personalstrategie umfasst weit mehr als die Aufgaben, die durch den klassischen Zuschnitt der Personalabteilungen (falls in kleinen Unternehmen überhaupt vorhanden) umgesetzt werden. Sie muss als ganzheitliche Strategie zur Weiterentwicklung des Humankapitals im Unternehmen wirken. Dabei geht es nicht mehr nur um die quantitative Personalplanung, Stellenbesetzung und Weiterbildung. Gleichzeitig mit der Planung der erforderlichen Anzahl der Beschäftigten in den Jobklassen und den erforderlichen Kompetenzprofilen muss strategische Personalarbeit mit der Frage verbunden werden, welche Rahmenbedingungen für die Arbeit im Unternehmen gestaltet werden müssen, um das Leistungspotenzial der Beschäftigten optimal erschließen zu können, damit Unternehmensziele auch längerfristig erreicht werden können.¹

Angesprochen sind vor allem die Unternehmensleitung und Führungskräfte in allen Unternehmensfunktionen, z. B. in der Produktion, dem Marketing oder dem Vertrieb, wenn es darum geht, die fachlichen wie sozialen Kompetenzen zu stärken und die Leistungsbereitschaft und Motivation ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erhöhen. Strategische Personalarbeit als wertschöpfende Investition in die Zukunft zu verstehen, ist angesichts des täglichen operativen Geschäfts besonders in kleinen Unternehmen nicht leicht. Die Sensibilisierung für diesen wesentlichen Erfolgsfaktor und Handlungsorientierung für passgenaue Lösungen zu geben ist ein Aufgabenfeld externer Beratung und Prozessbegleitung.

Für die Entwicklung und Einführung einer strukturwandel-orientierten Personalstrategie existiert kein allgemein gültiges Rezept. Denn Personalarbeit muss auf den konkret bestehenden Bedingungen aufbauen. Das schließt die bestehenden Unternehmensziele, das Führungsverhalten, die Unternehmenskultur und die Struktur der Belegschaft ein. In einem schrittweisen Prozess, der die Führungskräfte und die Mitarbeiter/-innen mitnimmt, können Veränderungsprozesse angestoßen und umgesetzt werden.

2. Rechtsvorschriften und Aktivitäten zur Verwirklichung von Chancengleichheit auf dem Arbeitsmarkt und in der Wirtschaft auf EU-Ebene

Seit der Vertrag von Rom das Prinzip gleicher Bezahlung für Männer und Frauen im Jahr 1957 einführte, ist Gleichstellung von Frauen und Männern ein Grundprinzip der EU. Auf der Basis der von den Verträgen geschaffenen Rechtslage hat die Europäische Union viele Verordnungen und Empfehlungen für die Gleichstellung von Frauen und Männern angenommen. Diese haben unter anderem Gleichbehandlung bei Beschäftigungsmöglichkeiten, Ausbildung, Beförderungen und Arbeitsbedingungen, einschließlich gleicher Bezahlung und sozialer Unterstützung sowie das garantierte Rechte auf Elternurlaub gefördert.²

▷ 1 | Vgl. Philipp Hölzle: Strategien der Personalentwicklung.

In: Strategische Personalentwicklung. Hrsg.: Matthias T. Meifert. Springer Verlag 2008. S. 79

▷ 2 | 50 years of EU gender equality law, MEMO/07/426, Brussels, 25 October 2007 Brüssel, 25. Oktober 2007. siehe auch EUROPEAN NETWORK OF LEGAL EXPERTS IN THE FIELD OF GENDER EQUALITY, EU Gender Equality Law Update 2013, Susanne Burri and Sacha Prechal, updated by Susanne Burri, European Commission Directorate - General for Justice, ISBN 978-92-79-34786-3DOI 10.2838/84769 European Union, 2014

Spätestens seit dem Vertrag von Amsterdam (1997) ist die Förderung der Gleichstellung zwischen Frauen und Männern eine der Grundaufgaben der EU. Er etablierte auch die Beseitigung von Ungleichheit und Diskriminierung und die Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern bei allen Aktivitäten. ³

Die Charta der Grundrechte der Europäischen Union (2000) erklärt, dass die Gleichheit zwischen Männern und Frauen in allen Bereichen sichergestellt werden muss, einschließlich Beschäftigung, Arbeit und Bezahlung (Artikel 23) und bekräftigt das Diskriminierungsverbot, darunter aufgrund des Geschlechts (Artikel 21). ⁴

Der Vertrag von der Europäischen Union von Lissabon (2009) nahm die bis dato festgeschriebenen Positionen zur Gleichstellung, Antidiskriminierung, Gleichbehandlung am Arbeitsplatz und den Grundsatz des gleichen Entgelts für Männer und Frauen auf. Mit dem Vertrag wurde auch die Rechtsverbindlichkeit der Charta der Grundrechte der Europäischen Union bekräftigt, die die Gleichbehandlung von Frauen und Männern einfordert. ⁵

Der Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union zielt darauf, Ungleichheiten zu beseitigen und Gleichheit zwischen Männern und Frauen zu fördern (Artikel 8). Er sieht auch vor, dass die Gemeinschaft bei der Festlegung und Durchführung ihrer Politik und ihrer Maßnahmen Diskriminierungen aus Gründen des Geschlechts, der Rasse, der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters oder der sexuellen Ausrichtung bekämpft (Artikel 10). ⁶

- ▶ **3** | Vertrag von Amsterdam zur Änderung des Vertrages über die Europäische Union, der Verträge zur Gründung der Europäischen Gemeinschaft sowie einiger damit zusammenhängenden Rechtsakte, Amtsblatt der Europäischen Gemeinschaften, C 340, 10. November 1997
- ▶ **4** | Artikel 21 (Nichtdiskriminierung), Artikel 23 (Gleichheit von Männern und Frauen), Artikel 33 (Mutterschafts- und Elternurlaub), Artikel 34 (Soziale Sicherheit)
- ▶ **5** | Konsolidierte Fassungen des Vertrags über die Europäische Union und des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union, Amtsblatt der Europäischen Union Nr. 115 vom 09/05/2008 S. 0047 - 0388, Official Journal of the European Union, ISSN 1725-2407, C 115, Volume 51, 9 May 2008; <http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/HTML/?uri=OJ:C:2008:115:FULL&from=EN>
- ▶ **6** | Konsolidierte Fassungen des Vertrags über die Europäische Union und des Vertrags über die Arbeitsweise der Europäischen Union - Vertrag über die Europäische Union (konsolidierte Fassung) - Vertrag über die Arbeitsweise der Europäischen Union (konsolidierte Fassung) - Protokolle - Anhänge - Erklärungen zur Schlussakte der Regierungskonferenz, die den am 13. Dezember 2007 unterzeichneten Vertrag von Lissabon angenommen hat – Übereinstimmungstabellen; Amtsblatt der Europäischen Union Nr. C 326 vom 26/10/2012 S. 0001 - 0390

Auf EU-Ebene sind diverse Richtlinien verabschiedet worden, die die Gleichstellung in unterschiedlichen Lebensbereichen fördern sollen. Gegenstände sind u. a. die Gleichbehandlung beim Zugang zur Beschäftigung, gleiche Möglichkeiten des beruflichen Aufstiegs, des Zugangs zur Berufsbildung sowie hinsichtlich der Beschäftigungsverhältnisse gleiche Bezahlung und Sozialleistungen, einschließlich des Rechts auf Elternurlaub. Die europäische Gesetzgebung sowie die vielfältigen Initiativen und Aktionsprogramme bildet eine wesentliche Basis für die Herstellung von Geschlechtergerechtigkeit in Europa, insbesondere auch im wirtschaftlichen Kontext.

Nachfolgend wird herausgearbeitet, welche Rechtsvorschriften und Positionen auf EU-Ebene Orientierungen für die Erarbeitung eines Kriterienkatalogs für gendersensible, strukturwandel-orientierte Personal- und Organisationsentwicklung geben können.

Ausgewählte Rechtsvorschriften der Europäischen Union ⁷

| Kurzbezeichnung der Richtlinie | Amtliche Bezeichnung der Richtlinie | Quelle | Allgemeiner Inhalt |
|---|---|------------------------------------|--|
| Richtlinie über gleiches Entgelt - 1975 | Richtlinie 75/117/ EWG des Rates vom 10. Februar 1975 zur Angleichung der Rechtsvorschriften der Mitgliedstaaten über die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen | Amtsblatt Nr. L 045 vom 19/02/1975 | Beseitigung geschlechtsspezifischer Diskriminierung in Bezug auf alle Aspekte des Entgelts |
| Gleichbehandlungsrichtlinie - 1976 | Richtlinie 76/207/EWG des Rates vom 9. Februar 1976 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen | Amtsblatt Nr. L 039 vom 14/02/1976 | Verbot von unmittelbarer oder mittelbarer geschlechtsspezifischer Diskriminierung (unter Bezugnahme auf den Ehe- oder Familienstand, den Zugang zur Beschäftigung, die Berufsbildung, die Arbeitsbedingungen, den beruflichen Aufstieg und den Kündigungsschutz) (Richtlinie wurde grundlegend geändert und in die Richtlinie über die Gleichbehandlung in der Beschäftigung – 2002 „Antidiskriminierungsrichtlinie Geschlecht“ aufgenommen) |

7 | Vgl. 50 Jahre EU-Gleichstellungsrecht, MEMO/07/426, Brüssel, 25. Oktober 2007

| Kurzbezeichnung der Richtlinie | Amtliche Bezeichnung der Richtlinie | Quelle | Allgemeiner Inhalt |
|---|--|------------------------------------|---|
| Richtlinie über die soziale Sicherheit – 1979 | Richtlinie 79/7/EWG des Rates vom 19. Dezember 1978 zur schrittweisen Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen im Bereich der sozialen Sicherheit | Amtsblatt Nr. L 006 vom 10/01/1979 | Gleichbehandlung von Frauen und Männern bei den gesetzlichen Systemen zum Schutz gegen Krankheit, Invalidität, Alter, Arbeitsunfall, Berufskrankheit und Arbeitslosigkeit |
| Richtlinie über betriebliche Systeme der sozialen Sicherheit – 1986 | Richtlinie 86/378/EWG des Rates vom 24. Juli 1986 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen bei den betrieblichen Systemen der sozialen Sicherheit | Amtsblatt Nr. L 225 vom 12/08/1986 | Gleichbehandlung von Frauen und Männern bei den betrieblichen Systemen der sozialen Sicherheit (geändert im Jahr 1996) „Antidiskriminierungsrichtlinie Geschlecht“ aufgenommen |
| Richtlinie zur selbstständigen Erwerbstätigkeit – 1986 | Richtlinie 86/613/EWG des Rates vom 11. Dezember 1986 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen, die eine selbstständige Erwerbstätigkeit - auch in der Landwirtschaft - ausüben, sowie über den Mutterschutz | Amtsblatt Nr. L 359 vom 19/12/1986 | Gleichbehandlung von Frauen und Männern, die eine selbstständige Erwerbstätigkeit – auch in der Landwirtschaft – ausüben, sowie Mutterschutz |
| Richtlinie über schwangere Arbeitnehmerinnen – 1992 | Richtlinie 92/85/EWG des Rates vom 19. Oktober 1992 über die Durchführung von Maßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes von schwangeren Arbeitnehmerinnen, Wöchnerinnen und stillenden Arbeitnehmerinnen am Arbeitsplatz (zehnte Einzelrichtlinie im Sinne des Artikels 16 Absatz 1 der Richtlinie 89/391/EWG) | Amtsblatt Nr. L 348 vom 28/11/1992 | Mindestmaßnahmen zur Verbesserung der Sicherheit und des Gesundheitsschutzes von schwangeren Arbeitnehmerinnen, Wöchnerinnen und stillenden Arbeitnehmerinnen am Arbeitsplatz, einschließlich eines gesetzlichen Anspruchs auf Mutterschaftsurlaub von mindestens 14 Wochen |

| Kurzbezeichnung der Richtlinie | Amtliche Bezeichnung der Richtlinie | Quelle | Allgemeiner Inhalt |
|--|--|------------------------------------|--|
| Richtlinie über den Elternurlaub – 1996 | Richtlinie 96/34/EG des Rates vom 3. Juni 1996 zu der von UNICE, CEEP und EGB geschlossenen Rahmenvereinbarung über Elternurlaub | Amtsblatt Nr. L 145 vom 19/06/1996 | Recht auf Elternurlaub von mindestens drei Monaten für Eltern eines Kindes bis zu einem von den Mitgliedstaaten zu bestimmenden Alter sowie Recht der Arbeitnehmer auf Freistellung im Falle von Krankheit oder Unfall eines Angehörigen |
| Beweislast-Richtlinie – 1997 | Richtlinie 97/80/EG des Rates vom 15. Dezember 1997 über die Beweislast bei Diskriminierung aufgrund des Geschlechts | Amtsblatt Nr. L 014 vom 20/01/1998 | Änderung der einzelstaatlichen Rechtssysteme im Hinblick auf eine gerechtere Aufteilung der Beweislast, wenn Arbeitnehmer Beschwerden gegen ihre Arbeitgeber aufgrund geschlechtsspezifischer Diskriminierung führen |
| Richtlinie über die Gleichbehandlung in der Beschäftigung – 2002 | Richtlinie 2002/73/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 23. September 2002 zur Änderung der Richtlinie 76/207/EWG des Rates zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen (Text von Bedeutung für den EWR) | Amtsblatt Nr. L 269 vom 05/10/2002 | und sexuelle Belästigung sowie Einrichtung einzelstaatlicher Gleichstellungsstellen, deren Aufgabe darin besteht, die Verwirklichung der Gleichbehandlung von Frauen und Männern zu fördern, zu analysieren, zu beobachten und zu unterstützen. Erweiterung im Bereich der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, mit der festgelegt wird, dass durch Mutter-, bzw. Elternschaft kein beruflicher Nachteil erwachsen darf. |
| | | | |

| Kurzbezeichnung der Richtlinie | Amtliche Bezeichnung der Richtlinie | Quelle | Allgemeiner Inhalt |
|---|---|--|---|
| <p>Richtlinie über Güter und Dienstleistungen – 2004</p> <p>(sog. Richtlinie zur Gleichstellung der Geschlechter außerhalb der Arbeitswelt)</p> | <p>Richtlinie 2004/113/EG des Rates vom 13. Dezember 2004 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen</p> | <p>Amtsblatt Nr. L 373/37 vom 21/12/2004</p> | <p>Gleichbehandlung von Frauen und Männern beim Zugang zu Gütern und Dienstleistungen, die der Öffentlichkeit zur Verfügung stehen; erstmals Ausweitung der Geschlechtergleichstellungsvorschriften auf andere Bereiche als die Beschäftigung</p> |
| <p>Richtlinie über die Gleichbehandlung in Arbeits- und Beschäftigungsfragen (Neufassung) – 2006</p> | <p>Richtlinie 2006/54/EG des Europäischen Parlaments und des Rates vom 5. Juli 2006 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Chancengleichheit und Gleichbehandlung von Männern und Frauen in Arbeits- und Beschäftigungsfragen (Neufassung)</p> | <p>Amtsblatt Nr. L 204/23 vom 26/07/2006</p> | <p>Aufnahme der geltenden Bestimmungen für gleiches Entgelt, über betriebliche Systeme der sozialen Sicherheit und die Beweislast in einen einzigen Richtlinientext, um die Transparenz, Klarheit und Kohärenz der Rechtsvorschriften zu verbessern</p> |
| <p>Neue Richtlinie zur selbstständigen Erwerbstätigkeit (2010)</p> | <p>Richtlinie 2010/41/EU des Europäischen Parlaments und des Rates vom 7. Juli 2010 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen, die eine selbstständige Erwerbstätigkeit ausüben, und zur Aufhebung der Richtlinie 86/613/EWG des Rates</p> | <p>Amtsblatt Nr. L 180/1 vom 15/7/2010</p> | <p>Aus Gründen der Klarheit wurde die Richtlinie 86/613/EWG durch diese Richtlinie ersetzt.</p> |
| <p>Neue Richtlinie über den Elternurlaub</p> | <p>Richtlinie 2010/18/EU des Rates vom 8. März 2010 zur Durchführung der von BUSINESSEUROPE, UEAPME, CEEP und EGB geschlossenen überarbeiteten Rahmenvereinbarung über den Elternurlaub und zur Aufhebung der Richtlinie 96/34/EG</p> | <p>Amtsblatt Nr. L 68/13 vom 18/3/2010</p> | <p>Bestätigung der Rahmenvereinbarung als gemeinsame Grundlage. Richtlinie 96/34/EG wurde damit aufgehoben</p> |

EU-Richtlinien sind für Mitgliedsstaaten rechtsverbindlich und müssen in ihre nationale Gesetzgebung integriert werden. Alle Mitgliedsstaaten haben nationale Gleichheitskörper eingeführt, um die Anwendung der Gleichstellung von Frauen und Männern in den Gesetzen zu überwachen.⁸

Charta für Frauen 2010

Im März 2010 gab die EU-Kommission mit der „Charta für Frauen“ eine politische Erklärung ab und positionierte sich für ein verstärktes Engagement für die Gleichstellung der Geschlechter.⁹ Sie bekräftigt die Verpflichtung der Kommission zum Gender Mainstreaming, d. h. zur Berücksichtigung und gezielten Förderung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern in allen ihren Politikfeldern. Insbesondere in der Strategie „EU 2020“ sollten

Gleichstellungsaspekte volle Berücksichtigung finden. Die in der Charta benannten fünf Handlungsschwerpunkte wurden in der „Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015“ konkretisiert und bilden gemeinsam mit dem „Europäischen Pakt für die Gleichstellung der Geschlechter (2011-2020)“ bis zur Gegenwart wesentliche Ansatzpunkte für gleichstellungsorientierte Aktionen.

Die Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015

Mit der im September 2010 von der Europäischen Kommission veröffentlichten „Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015“ erläutert sie ihre gleichstellungspolitischen Schwerpunkte für den genannten Zeitraum in einem rechtlich bindenden Dokument.¹⁰ Die Strategie fußt auf den Erfahrungen mit dem „Fahrplan für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2006-2010“. Sie ist ein umfassender Rahmen, der die Kommission zur Förderung der Geschlechtergleichheit in all seinen Strategien verpflichtet.

- ▶ **8** | The European Network of Legal Experts in the Field of Gender Equality has produced a report on gender equality law in 33 European countries. All of these documents can be found on the European Commission website: http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/index_en.htm
- ▶ **9** | Mitteilung der Kommission vom 5. März 2010 – Ein verstärktes Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern – Eine Frauen-Charta: Erklärung der Europäischen Kommission anlässlich des Internationalen Frauentags 2010 sowie des 15. Jahrestags der Verabschiedung einer Erklärung und einer Aktionsplattform auf der Weltfrauenkonferenz der Vereinten Nationen in Peking und des 30. Jahrestags des Übereinkommens der Vereinten Nationen zur Beseitigung jeder Form von Diskriminierung der Frau [KOM(2010) 78 endg. - Nicht im Amtsblatt veröffentlicht]
- ▶ **10** | Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss, den Ausschuss der Regionen vom 21. September 2010: Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015 [KOM(2010) 491 endg. - Nicht im Amtsblatt veröffentlicht].

Schwerpunkte sind folgende Themenfelder:

- Gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit für Frauen und Männer
- Gleiches Entgelt für gleiche oder gleichwertige Arbeit¹¹
- Gleichstellung in Entscheidungsprozessen
- Schutz der Würde und Unversehrtheit
- Gleichstellung in der Außenpolitik
- Querschnittsfragen (Geschlechterrollen, Rechtslage, Governance)¹²

Der Pakt für die Gleichstellung der Geschlechter 2011-2020 ¹³

Im Pakt wird u.a. die Überzeugung bekräftigt, dass eine Geschlechtergleichstellungspolitik für Wirtschaftswachstum, Wohlstand und Wettbewerbsfähigkeit von wesentlicher Bedeutung ist. Der Rat drückt seine Entschlossenheit aus, die Bestrebungen der EU in Bezug auf die im Vertrag verankerte Gleichstellung der Geschlechter zu verwirklichen. Es wird gefordert, dass auf Ebene der Mitgliedstaaten Maßnahmen in folgenden Bereichen ergriffen werden:

1. Maßnahmen zum Abbau geschlechtsspezifischer Unterschiede und zur Bekämpfung der Geschlechtersegregation auf dem Arbeitsmarkt:

- a) Förderung der Beschäftigung von Frauen aller Altersgruppen und Abbau der geschlechtsspezifischen Unterschiede auf dem Arbeitsmarkt, einschließlich der Bekämpfung aller Formen der Diskriminierung;
- b) Beseitigung geschlechtsspezifischer Stereotypen und Förderung der Geschlechtergleichstellung auf allen Ebenen der allgemeinen und beruflichen Bildung sowie im Erwerbsleben, um der Geschlechtersegregation auf dem Arbeitsmarkt entgegenzuwirken;
- c) Gewährleistung eines gleichen Entgelts bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit;

▷ **11** | Siehe auch: Die Bekämpfung des geschlechtsspezifischen Lohngefälles in der Europäischen Union. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union, 2014, ISBN 978-92-79-36066-4, doi:10.2838/41553, 2014

▷ **12** | Strategie für die Gleichstellung von Frauen und Männern 2010-2015, Mitteilung der Kommission an das Europäische Parlament, den Rat, den Europäischen Wirtschafts- und Sozialausschuss und den Ausschuss der Regionen, Brüssel, den 21.9.2010, KOM(2010) 491 endgültig

▷ **13** | Schlussfolgerungen des Rates vom 7. März 2011 zum Europäischen Pakt für die Gleichstellung der Geschlechter (2011-2020), 2011/C 155/02, Amtsblatt der Europäischen Union, C 155/10, DE, 25.5.2011, Anhang, Europäischer Pakt für die Gleichstellung der Geschlechter (2011-2020)

- d) Förderung der Teilhabe von Frauen an politischen und wirtschaftlichen Entscheidungsprozessen sowie des Unternehmergeists von Frauen;
- e) Aufforderung an die Sozialpartner und Unternehmen, Initiativen zur Förderung der Geschlechtergleichstellung zu entwickeln und auch tatsächlich umzusetzen und Pläne für die Gleichstellung am Arbeitsplatz zu unterstützen, und
- f) Förderung einer gleichberechtigten Teilhabe von Frauen und Männern an Entscheidungsprozessen auf allen Ebenen und in allen Bereichen, damit keine Talente brachliegen.

2. Maßnahmen zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, die sich an Frauen und Männer richten:

- a) Verbesserung des Angebots an angemessenen, bezahlbaren und qualitativ hochwertigen Kinderbetreuungseinrichtungen für Kinder im Vorschulalter nach Maßgabe der Nachfrage nach Kinderbetreuungseinrichtungen und im Einklang mit den einzelstaatlichen Strukturen für die Kinderbetreuung, damit die Zielvorgaben des Europäischen Rates (Barcelona, März 2002) erfüllt werden können;
- b) Verbesserungen in Bezug auf die Bereitstellung von Einrichtungen für andere betreuungsbedürftige Personen und
- c) Förderung flexibler Arbeitsregelungen und verschiedener Formen von Urlaub sowohl für Frauen als auch für Männer.

3. Maßnahmen zur Bekämpfung aller Formen der Gewalt gegen Frauen:

- a) Annahme, Umsetzung und Überwachung von nationalen Strategien und Unionsstrategien zur Beseitigung der Gewalt gegen Frauen;
- b) Verbesserung der Prävention von Gewalt gegen Frauen und des Schutzes der Opfer oder potenziellen Opfer, einschließlich Frauen aus allen benachteiligten Gruppen, und
- c) Hervorhebung der Rolle und Verantwortung von Männern und Jungen bei der Beseitigung der Gewalt gegen Frauen.

Das **Strategische Engagement für die Gleichstellung der Geschlechter (2016-2019)** ¹⁴ wurde im Dezember 2015 als erweitertes Nachfolgedokument des Arbeitsprogramms der Kommission zur Gleichstellung der Geschlechter für den Zeitraum 2010-2015 veröffentlicht.

14 | http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/files/strategic_engagement_de.pdf

Es bildet den Rahmen für die zukünftige Arbeit der Kommission zur Förderung der Gleichstellung der Geschlechter.

Das strategische Engagement hat folgende 5 Prioritätsbereiche:

1. Steigerung der Erwerbsbeteiligung von Frauen und gleiche wirtschaftliche Unabhängigkeit für Frauen und Männer;
2. Verringerung des geschlechtsspezifischen Einkommens- und Rentengefälles zur Bekämpfung der Armut bei Frauen;
3. Förderung der Gleichstellung in Entscheidungsprozessen;
4. Bekämpfung der geschlechtsspezifischen Gewalt und Schutz und Unterstützung für die Opfer;
5. Förderung der Geschlechtergleichstellung und der Frauenrechte weltweit.

Die Strategie enthält für jeden Prioritätsbereich Ziele und legt 30 konkrete Aktionen fest. Sie bekräftigt das Engagement für die Gleichstellung von Frauen und Männern. Die Gleichbehandlung wird in alle EU-Strategien und EU-Förderprogramme aufgenommen.¹⁵

Die Europäische Kommission veröffentlicht jedes Jahr einen **Bericht über den Fortschritt**, der auf EU-Ebene bei der Gleichstellung von Frauen und Männern erreicht wird.¹⁶ Der Jahresbericht enthält eine Reihe Genderindikatoren.

Das auf EU-Ebene bestehende differenzierte Regelwerk gab und gibt für die EU-Mitgliedstaaten wichtige Impulse hinsichtlich der Gleichstellung von Frauen und Männern in den unterschiedlichsten Bereichen des gesellschaftlichen Lebens. Die herausgestellten Maßnahmenfelder sind auch ein wichtiger Ansatzpunkt für eine genderorientierte Personal- und Organisationsentwicklung in KMU's.

15 | <http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/>

16 | http://ec.europa.eu/justice/gender-equality/document/index_en.htm#annual_reports

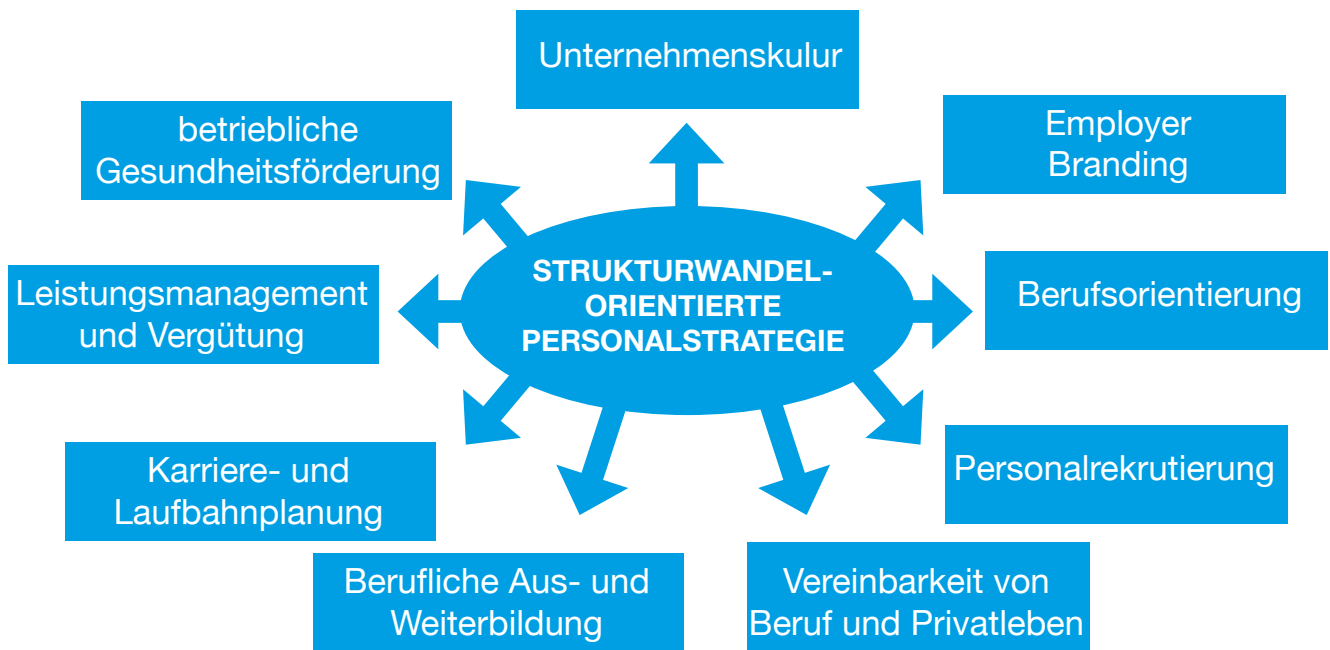
3. Handlungsfelder, Kriterien, Maßnahmen, Indikatoren und Tools einer strukturwandel-orientierten Personalstrategie

Eine erfolgreiche Personalstrategie fokussiert auf die Handlungsfelder, Maßnahmen und Instrumente, die es ermöglichen, qualifiziertes Personal zu gewinnen, zu entwickeln und zu binden. Folgende Fragen können dabei helfen, diesen Fokus ganzheitlich und perspektivisch auszurichten:

ORIENTIERUNGSFRAGEN

- ▶ Welche Erfordernisse stellen sich an die Personalstrategie, um Werte, Denkmuster und Verhaltensweisen in der **Unternehmenskultur** auszuprägen, die sinnstiftend für die Arbeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirken, die Verbundenheit mit dem Unternehmen stärken sowie die Innovations-, Lern-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit befördern?
- ▶ Wie muss die Personalstrategie gestaltet sein, um auf dem Arbeitsmarkt mit einem klaren Profil zu überzeugen, die benötigten Talente anzuziehen und die Motivation und Mitarbeiterbindung nachhaltig zu stärken (**Employer Branding**)?
- ▶ Mit welchen Aktivitäten kann der Fachkräftenachwuchs gesichert werden? Welche Maßnahmen der **Nachwuchswerbung und Berufsorientierung** sind für die Erweiterung des Berufsspektrums von Mädchen und Jungen, der praxisnahen Berufsinformation und der wirkungsvollen Ansprache des potenziellen Fachkräftenachwuchses wirksam?
- ▶ Wie muss der **Personalplanungs- und Personalrekrutierungsprozess** gestaltet sein, damit Diversität, insbesondere eine angemessene Beteiligung von Frauen bzw. des unterrepräsentierten Geschlechts gefördert wird?
- ▶ Welche Anforderungen ergeben sich an die **Arbeitsorganisation** und die **Arbeitszeitgestaltung**, um den Beschäftigten mehr Optionen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben sowie mehr Zeitsouveränität zu ermöglichen?
- ▶ Wie können Maßnahmen der **Aus- und Weiterbildung** in der Didaktik, den Lernformen, Lerninhalten und Lernorten gestaltet werden, damit diese den Profilen und Bedürfnissen der Lernenden entsprechen und den Lernerfolg sichern helfen?
- ▶ Welche Maßnahmen und Methoden ermöglichen eine gender- und diversitygerechte **Karriere- und Laufbahnplanung** sowie die Förderung von Frauen bei der Übernahme von Führungsverantwortung?
- ▶ Wie muss das betriebliche **Leistungsmanagement- und Vergütungssystem** aufgebaut sein, damit es als Impulsgeber für die Motivation der Belegschaft wirkt und garantiert, dass keine Beschäftigtengruppe (z. B. Frauen) benachteiligt wird?
- ▶ Welchen Prinzipien müssen Maßnahmen der betrieblichen **Gesundheitsförderung** folgen, damit ihre Passfähigkeit für homogene Beschäftigtenstrukturen erhöht wird und ihre Wirksamkeit steigt?

Nachfolgend werden zentrale Gestaltungsbereiche einer strukturwandel-, insbesondere gender-orientierten Personalstrategie, Kriterien und betriebliche Maßnahmen dargestellt.



Die aufgeführten Maßnahmen können nicht den Anspruch auf Vollständigkeit erheben. Die flexible Anpassung an sich verändernde Marktsituationen und die lebensphasen-orientierten Bedürfnisse der Beschäftigten verlangen in jedem Fall individuelle Lösungen.

Die dargestellten **Handlungsfelder** richten sich auf ein Personalmanagement, das sich neben den unmittelbar wirtschaftlichen Interessen, wie Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Gewinn, an den unterschiedlichen Lebensumständen der Beschäftigten orientiert. Explizit werden neun Handlungsfelder dargestellt.

Die für die einzelnen Handlungsfelder aufgeführten **Kriterien, Maßnahmen und Indikatoren** können als Orientierungshilfe für die Formulierung von Leitlinien für eine strukturwandel-orientierte Personalstrategie in kleinen und mittleren Unternehmen dienen.

3.1 UNTERNEHMENSKULTUR

Die Kultur im Unternehmen¹⁷ beeinflusst wesentlich die Sinnstiftung der Arbeit und die Verbundenheit der Beschäftigten mit dem Unternehmen. Sie ist damit eine wesentliche Grundlage für die Ausprägung von Innovations-, Lern-, Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit. Eine Veränderung der Unternehmenskultur zählt zu den schwierigsten Herausforderungen für ein Unternehmen. Die Wirkungszusammenhänge sind hoch komplex und die Werte, Verhaltensweisen und Denkmuster, die eine Unternehmenskultur prägen, entwickeln sich nur über konkrete Maßnahmen in längeren Zeiträumen. In jedem Fall kann eine wandelorientierte Personalstrategie die Ausprägung einer leistungs- und motivationsfördernden Kultur im Unternehmen un-

Kriterium

Die Unternehmenskultur ist durch Markt- und Mitarbeiterorientierung geprägt. Sie fördert die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, stärkt Vertrauen und Eigenverantwortung. Chancengleichheit, Familienorientierung und die Übernahme gesellschaftlicher Verantwortung werden im Unternehmen als grundlegende Werte gelebt.¹⁸

Maßnahmen

Das Management von Kulturentwicklungsprozessen unterscheidet sich von technischen Projekten. Hier geht es insbesondere um die Steuerung eines sozialen Prozesses, der nur erfolgreich sein kann, wenn die **Ziele** überzeugend vermittelt, **Widerstände** bewältigt und unter **Einbeziehung** der Betroffenen die notwendigen Umsetzungsschritte gegangen werden.

Entsprechend der spezifischen Handlungsbedarfe sind wie bei allen Change-Managementprozessen Projektziele, Meilensteine, konkrete Maßnahmen und Evaluationsmechanismen zu bestimmen und umzusetzen. Die in den folgenden Handlungsfeldern aufgeführten Maßnahmen einer modernen Personalstrategie wirken auf die Unternehmenskultur. Um Überschneidungen zu vermeiden, werden hier keine konkreten Maßnahmen aufgeführt.

In jeder Phase des Veränderungsprozesses sind folgende Prinzipien zu berücksichtigen:

komplexes Denken und Handeln

- die Komplexität des Begriffs Unternehmenskultur auflösen, indem die Probleme, Potenziale, ihre Relevanz und ihre Vernetzung bestimmt werden
- ein kohärentes Ziel-, Normen- und Wertesystems entwickeln, das die Wechselwirkung der Elemente berücksichtigt

17 | Unternehmenskultur wird hier verstanden als die Grundgesamtheit kollektiver Einstellungen, Erwartungen, Denkmuster, gelebter Werte und Normen eines Unternehmens.

18 | Das hier genannte Kriterium ist übergreifend und seine Elemente finden sich in allen nachfolgend genannten Kriterien direkt oder indirekt wieder. Deshalb wird bei den Maßnahmen, Methoden, Indikatoren und Tools auch nicht auf die einzelnen Bestandteile der Unternehmenskultur eingegangen, sondern nur die Gesamtheit bzw. übergreifende Faktoren betrachtet.

- strukturelle Aspekte mit menschlichen Verhaltensweisen verbinden (z. B. Kohärenz bei der Schaffung neuer Formen der Arbeitsorganisation mit der herrschenden Führungskultur)

zielorientiertes Management

- zielorientierte Organisation des Veränderungsprozesses (z. B. Steuerung des Prozesses, Entscheidungsbefugnisse und Handlungsspielräume festlegen)
- im Veränderungsprozess eine positive Wahrnehmung der Führung durch die Beschäftigten sichern (Prozesskompetenz, Glaubwürdigkeit, Vorbildfunktion, Vertrauen)
- Orientierung auf eine Atmosphäre der Kooperation und des wechselseitigen Vertrauens (Interessengegensätze akzeptieren und um Konsens bemüht sein)

Beteiligung der Betroffenen

- Mitarbeiter/-innen und ihre Interessenvertreter/-innen einbeziehen (sichert bessere Analyseergebnisse, praxisgerechte Lösungen, Engagement bei der Umsetzung)
- Widerstände und Ängste der Mitarbeiter/-innen vor neuen Aufgaben und veränderten sozialen Beziehungen ernst nehmen und gemeinsam diskutieren
- systematische Förderung der internen Kommunikation und gezielte Informationsweitergabe

Methoden der Kulturanalyse

quantitative Methoden, wie

- Nutzung von Selbstbewertungstest
- Checklisten (z. B. Organizational Culture Inventory - OCI)

qualitative Methoden, wie

- persönliches Gespräch
- Mitarbeiterworkshops (Mitarbeiter/-innen aus der gleichen Hierarchieebene, ggf. aus unterschiedlichen Abteilungen)

Qualitative Methoden sind aufwendiger aber in der Regel wirksamer als vorgefertigte Instrumente, wie Checklisten.

Um zu verstehen, wie Mitarbeiter/-innen über das Unternehmen denken, sollten z. B. folgende Themen bearbeitet werden:

- Wie muss man im Unternehmen auftreten und sich verhalten, um dazuzugehören?
- Was darf man in dieser Kultur auf keinen Fall sagen oder tun, was führt zu Sanktionen oder zur Ausgrenzung?
- Wodurch kann man sein Ansehen steigern und Karriere machen?

In die Auswertung der Ergebnisse sind u.a. folgende Fragen einzubeziehen:

- Gibt es Unterschiede in der Beschreibung der Unternehmenskultur zwischen der weiblichen und der männlichen Belegschaft oder anderen Personengruppen?
- Werden die Arbeitsbedingungen durch Frauen und Männer anders bewertet?
- Welche Stressfaktoren nehmen Frauen und Männer, jüngere und ältere Mitarbeiter/-innen im Betrieb wahr?

Methoden zur breiten Einbeziehung der Beteiligten in den Veränderungsprozess

- Betriebsversammlungen (in denen über Probleme, den Veränderungsbedarf, geplante Projekte und Ergebnisse informiert und diskutiert wird)
- Arbeitsgruppen
- Strategieworkshops
- Motivations- und Führungsaudit
- Appreciative Inquiry (Kernelement ist das wertschätzende Interview)
- Zukunftskonferenz

Nutzung von Standards als Orientierungshilfe und Marketinginstrument

- Zertifizierungen, Labels etc. eröffnen die Chance, eindeutige Signale zu ihrer Unternehmenskultur und -strategie auszusenden.
- Entsprechend der Ziele des Veränderungsprozesses können Audits genutzt werden, z. B. Corporate Social Responsibility (CSR). Hierbei handelt es sich um ein Managementkonzept, mit dem Unternehmen ihr soziales und ökologisches Profil sowohl zum Wohle der Gesellschaft als auch innerbetrieblich stärken können (z. B. durch außertarifliche Sozialleistungen, im Bereich

allgemeine Indikatoren für den Wandel der Unternehmenskultur:

- höhere Leistungsbereitschaft der Beschäftigten durch stärkere Identifikation mit dem Unternehmen
- wachsender Grad der Beteiligung der Mitarbeiter/-innen am Strategieprozess und der Umsetzung von Veränderungen
- bessere Zusammenarbeit im Unternehmen (Linien- oder Prozessorganisation, formale und informelle Kooperationsformen)
- Abbau von internen Transaktionskosten durch Kommunikationsprobleme
- Reduzierung von Fluktuation und Krankenstand
- hohe Beteiligung an sozialen betrieblichen Veranstaltungen (Teamtrainings, Feiern, Rituale)
- Übereinstimmung des Corporate Design mit der angestrebten Unternehmenskultur (z. B. Gestaltung des Unternehmenslogos, Visitenkarten, Onlineauftritten, Farbgebung der Arbeitsstätten)
- Beteiligung an gesellschaftlichen Events in der Region und überregional

spezifische Indikatoren für Chancengleichheit in der Unternehmenskultur, z. B.:

- Die Prinzipien der Chancengleichheit und Diversität sind in den schriftlich formulierten Unternehmenszielen (Unternehmensphilosophie, Führungsgrundsätze) verankert und unternehmensspezifisch konkretisiert (gendergerechte Personalentwicklung und familienorientierte Arbeitsstrukturen, Steigerung der Anzahl von Frauen in Führungspositionen, etc.).
- Diversity-Orientierung und Familienfreundlichkeit sind in der Personalpolitik und Unternehmenskultur wahrnehmbar (Befragung). Mitarbeiter/-innen mit Familienverantwortung, mit unterschiedlichen Lebens- und Familienformen sowie Interessenlagen werden geschätzt.
- Konformitätserklärungen oder Zertifizierungen belegen die Einhaltung von Standards.

Tool: Ideenliste Unternehmenskultur

Die „Ideenliste Unternehmenskultur“ bietet Personalverantwortlichen eine Auswahl von 30 Maßnahmen zur gezielten Einflussnahme auf die Unternehmenskultur. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.perwiss.de/tool-ideenliste-unternehmenskultur.html>
(Stand 04.03.2016)

KOFA-Selbsttest Unternehmen

Der vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) entwickelte Selbsttest für KMU zeigt, mit welchen Bausteinen Unternehmen sich einen Namen als attraktiver Arbeitgeber machen können. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Selbsttest/KOFA-Selbsttests-Unternehmen-positionieren.pdf>
(Stand 04.03.2016)

Selbstcheck für Unternehmen - PersonalKompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung. Institut der Deutschen Wirtschaft. Köln 2012. Der Kompass bietet Instrumente zum Selbstcheck für Unternehmen in den relevanten Gestaltungsbereichen einer modernen Personalpolitik in Unternehmen. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.iwkoeln.de/studien/gutachten/beitrag/63319>
(Stand 04.03.2016)

Das E-Learning-Modul „Frauen in Führungspositionen“ stellt konzeptionelle Überlegungen, leicht anwendbare Instrumente zu verschiedenen personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern sowie erfolgreiche Beispiele aus der Praxis vor. Er liefert Anregungen und konkrete Tipps für die Gestaltung einer chancengleichen und familienfreundlichen Unternehmensführung im Betrieb.

<https://www.spitzenfrauen-bw.de/startseite/spitzenfrauen/akademie/unternehmenskultur>

Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen. Erfolgreiche Umsetzungsbeispiele. Hrsg: RKW Berlin GmbH, August 2010. Die Broschüre gibt einen Überblick über Forschungs- und Projektergebnisse zum Thema Diversity Management mit dem Fokus auf die drei Dimensionen Chancengleichheit, Generationsmanagement und Beschäftigte mit Migrationshintergrund. Es wird über Grundlagen des Diversity Managements, wie wichtige Begriffe, Entstehung und Entwicklung des Konzepts, die zu betrachtenden Dimensionen informiert. Darüber hinaus werden Handlungsideen für KMU aufgezeigt. Im Internet abrufbar unter:

http://www.-der-vielfalt.de/fileadmin/user_upload/beispieldateien/Downloads/Studien/studie_diversity_management_in_kmu_erfolgreiche_umsetzungsbeispiele.pdf
(Stand 04.03.2016)

EU European Commission Strategy on CSR. The Community of Practice for better self- and co-regulation. Im Internet abrufbar unter:

<https://ec.europa.eu/digital-agenda/en/communities/better-self-and-co-regulation> (Stand 04.03.2016)

CSR Check Up . Benchmark verantwortlicher Unternehmensführung. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.csr-checkup.de>
(Stand 04.03.2016)

ISO 26000:2010 Leitfaden zur gesellschaftlichen Verantwortung von Organisationen. Die ISO-Norm zielt auf das Thema gesellschaftliche Verantwortung und ist ein Leitfaden, der sich explizit an alle Arten von Organisationen richtet. Der Norm liegt eine einheitliche Methodik zugrunde, welche die Mindeststandards zur Bewertung einer CSR-Performance festschreibt und den Unternehmen Unterstützung bei der Implementierung und Umsetzung entsprechender Konzepte bietet. Im Internet abrufbar unter:

http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/a395-csr-din-26000.pdf;jsessionid=96F9D69F345BC563FB-2B3AA7D18C685C?__blob=publicationFile&v=2

European Foundation for Quality Management - EFQM Excellence Modell
Das EFQM-Modell ist ein Qualitätsmanagement-System des Total-Quality-Management. Es wurde 1988 von der European Foundation for Quality Management (EFQM) entwickelt. Das EFQM-Modell ist ein Werkzeug, das Hilfestellung für den Aufbau und die kontinuierliche Weiterentwicklung eines umfassenden Managementsystems gibt. Es soll helfen, eigene Stärken, Schwächen und Verbesserungspotenziale zu erkennen und die Unternehmensstrategie darauf auszurichten. Nähere Informationen zum Inhalt sind im Internet abrufbar unter:

<http://www.dgq.de/dateien/EFQM-Excellence-Modell-2013.pdf>
(Stand 04.03.2016)

3.2 EMPLOYER BRANDING

Employer Branding ist eine langfristig orientierte Strategie der Personalarbeit mit dem Ziel, eine positiv besetzte Arbeitgebermarke bzw. ein positives Arbeitgeberimage nach innen und außen aufzubauen und aufrechtzuerhalten. Es ist Bestandteil des Marketing-Mix im Wettbewerb um die besten Fach- und Führungskräfte. Ein entsprechend strategisch ausgerichtetes Umsetzungskonzept erhöht die Arbeitgeberqualität, verbessert die Mitarbeitergewinnung und die Bindung der Mitarbeiter/-innen ans Unternehmen. Gleichzeitig setzt die "gelebte" Kultur einen wesentlichen Rahmen für die Umsetzungsmöglichkeiten und die Weiterentwicklung von Personalstrategien.

Kriterium

Das Unternehmen ist nach innen und außen authentisch und konsistent als attraktiver Arbeitgeber wahrnehmbar.

Eine authentische Arbeitgeberpositionierung ist eine Führungsaufgabe. Gleichzeitig muss die Einbindung des Know-hows der Beschäftigten, ggf. durch die Bildung eines Projektteams mit Vertretern von Interessengruppen (z. B. Arbeitnehmerververtretungen) gewährleistet sein. Der Prozess der Entwicklung und Umsetzung einer attraktiven Arbeitgebermarke kann allgemein durch nachfolgende Phasen und Maßnahmen beschrieben werden:

(1) Ist-Analyse

Es ist zu prüfen, wie das Unternehmen als Arbeitgeber z. B. in den folgenden Bereichen aufgestellt ist:

- Betriebsklima
- Work-Life-Balance und Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Arbeitsbedingungen und Sozialleistungen
- Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten für Fachkräfte

In der Zielgruppenanalyse werden die Personengruppen identifiziert, die mit den Aktivitäten vorrangig angesprochen werden sollen, sowie ihre Präferenzen und Erwartungen an einen Arbeitgeber bestimmt. Dann erfolgt ein Vergleich der Präferenzen der Zielgruppe mit den Stärken des Unternehmens.

Die Analyse der Wettbewerber betrachtet kleine und mittlere Unternehmen ähnlicher Branchen oder Größe in der Region, die Fachkräfte mit ähnlichen Qualifikationen suchen, nach Eigenschaften als Arbeitgeber oder besonderen Arbeitgeberleistungen.

Maßnahmen

(2) Entwicklung von Kernbotschaften und Arbeitgeberslogans

- Arbeitgebermarke entwickeln und zentrale Botschaften festlegen

(3) Einführung der Arbeitgebermarke

- Arbeitgeberprofil nach innen und außen kommunizieren
- Arbeitgeberprofil im Unternehmen verankern und im Arbeitsalltag leben
- Führungskräfte und Beschäftigte zu Multiplikatoren der Arbeitgebermarke machen
- Engagement in der Region (Unterstützung sozialer, ökologischer und kultureller Projekte)

(4) Erfolgsmessung

- periodische Prüfung der Veränderungen anhand festzulegender Erfolgsindikatoren Messbare Wirkungen werden oftmals erst nach einiger Zeit sichtbar.

Employer Branding wird intern durch eine mitarbeiterorientierte Personalpolitik umgesetzt. Maßnahmen sind darüber hinaus in den Prozess der Personalgewinnung (z. B. Bewerbermanagement, Personalauswahl) integriert.

Employer Branding (intern)

- mitarbeiterorientierte Personalpolitik (siehe Handlungsfelder)
- Motivation der Mitarbeiter/-innen, aktiv die Attraktivität des Arbeitgebers nach außen zu tragen
- Employer Branding in Bewerbermanagement, Personalauswahl integrieren

Employer Branding (extern)

- Karriereseite des Unternehmens
- Imagebroschüre
- Firmenkontaktmessen
- Karriereevent außerhalb des Unternehmens
- Kooperation mit Schulen und Hochschulen

Methoden

- Kontinuierliche Präsenz der Arbeitgebermarke in verschiedenen Kommunikationskanälen
- Arbeitgeberattraktivität in Zeitungs- bzw. Presseartikeln hervorheben
- interessant aufbereitete Stellenanzeigen

Nutzung von Social Media

- Imagefilm (z. B. auf YouTube)
- zielgruppenspezifische Karrierewebsite
- Präsentation auf Facebook und/oder Xing!
- Arbeitgeberblog (z. B. Nachwuchskräfte und Auszubildende berichten über ihre Arbeit)

Selbstverpflichtungen

Schriftliche Selbstverpflichtungen von Arbeitgebern haben sich als wichtiger Erfolgsfaktor für die Durchführung gezielter Fördermaßnahmen für mehr Chancengleichheit und Vielfalt erwiesen, z. B. mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt. In dieser Selbstverpflichtung beschreibt das Unternehmen Maßnahmen, die es umsetzen wird, um Vielfalt und Chancengleichheit am Arbeitsplatz zu fördern, unabhängig von ethnischer Herkunft, sexueller Ausrichtung, Geschlecht, Alter, einer Behinderung oder der Religion. Grundsätzliches Ziel ist die Verbesserung der Unternehmenskultur für alle Beteiligten und damit auch das Setzen positiver Signale als attraktiver Arbeitgeber.

Indikatoren (intern wahrnehmbar):

- verbessertes Betriebsklima
- Personalfuktuation aufgrund unpassender Arbeitsbedingungen verringert sich
- steigende Anzahl von Bewerbungen
- Anzahl der Bewerbungen auf Grund von Weiterempfehlung des Unternehmens durch eigene Beschäftigte
- erhöhte Zahl der Initiativbewerbungen
- die Anzahl der Bewerber pro Ausbildungsplatz
- die Anzahl der Ferienjobber aus Mitarbeiterfamilien
- Verringerung der Ausbildungsabbrüche
- erhöhte Anzahl der Übernahmen nach der Probezeit

Indikatoren

- längerfristig wahrnehmbar: Verringerung der Fluktuation
- hohe Dauer der Betriebszugehörigkeit

Indikatoren (extern wahrnehmbar):

- Steigerung des Bekanntheitsgrades bei unterschiedlichen Zielgruppen (z. B. Absolventen, Schüler/-innen)
- hoher Imagewert bei unterschiedlichen Zielgruppen (durch Befragungen ermittelbar)
- gute Positionierung im Rahmen eines Arbeitgeberrankings (z. B. durch Teilnahme an Wettbewerben)
- Anzahl positiver Nennungen des Unternehmens in der Presse
- hohe Anzahl der Alleinstellungsmerkmale als Arbeitgeber

Checkliste „Employer Branding“

Die von der Deutschen Employer Branding Akademie entwickelte Checkliste zeigt die wichtigsten Schritte auf dem Weg zum Employer of Choice auf. Im Internet abrufbar unter:

http://www.employerbranding.org/downloads/publikationen/DEBA_EB_Checkliste.pdf (Stand 04.03.2016)

Fachkräfte sichern. Employer Branding/Arbeitgebermarke. Hrsg.: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi). Februar 2012. Im Internet abrufbar unter:

http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Employer_Branding-Arbeitgebermarke.pdf (Stand 04.03.2016)

Klein – aber fein: Als attraktiver Ausbildungsbetrieb bei Jugendlichen groß rauskommen. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. RKW Kompetenzzentrum. September 2015.

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/2015/leitfaeden/klein-aber-fein-als-attraktiver-ausbildungsbetrieb-bei-jugendlichen-gross-rauskommen/> (Stand 04.03.2016)

Leitfaden für die Einführung und Umsetzung einer Charta der Vielfalt. Practical guide to launch and implement a Diversity Charter. EUROPEAN COMMISSION. Directorate General for Justice and Consumers. European Union, 2015. Im Internet abrufbar unter:

http://ec.europa.eu/justice/discrimination/files/emerging_charter_guide_en.pdf (Stand 04.03.2016)

3.3 BERUFSORIENTIERUNG

Die Berufsorientierung ist ein wichtiger Prozess, um junge Menschen auf die Ausbildung und den Beruf vorzubereiten. Neben der Schule und den Eltern leisten hier viele Partner ihren Beitrag. Unternehmen verbinden mit ihrer Beteiligung an Berufsorientierungsmaßnahmen kurzfristige und längerfristige Ziele. Dazu gehört z. B. die Aufmerksamkeit bei potenziellen Bewerbenden frühzeitig zu wecken. Mit den Maßnahmen sollen auch Informationen über das Unternehmen und die Berufe multipliziert werden, um perspektivisch diejenigen jungen Menschen für eine spätere Ausbildung zu gewinnen, die am besten zum Unternehmen passen sowie das Tätigkeitsspektrum der Berufe kennen.

Kriterium

Das Unternehmen beteiligt sich aktiv und systematisch an der Berufsorientierung junger Menschen, trägt zur Erweiterung des Berufsspektrums von Mädchen und Jungen bei und sichert sich dadurch perspektivisch Fachkräftenachwuchs.

Maßnahmen

Der Prozess des Nachwuchsmarketings sollte folgende Elemente enthalten:

(1) Konzept für Nachwuchswerbung entwickeln

- Stellenwert der Nachwuchssicherung für das Unternehmen klären
- Erwartungen junger Menschen an einen attraktiven Arbeitgeber kennen und in der Präsentation des Unternehmens aufgreifen (siehe Handlungsfeld: Employer Branding)
- Stärken als Arbeitgeber und Ausbildungsbetrieb benennen (Alleinstellungsmerkmal erarbeiten)
- Zielgruppenspektrum bestimmen und ggf. erweitern (z. B. Studienabbrecher/-innen, junge Migrantinnen und Migranten, Personen aus den unterrepräsentierten Gruppen)
- zielgruppenspezifische Kommunikationswege auswählen

(2) Umsetzung konkreter Maßnahmen, z. B.

Mitwirkung bei der Berufsorientierung von Mädchen und Jungen mit folgenden Zielen:

- Geschlechterstereotype in der Berufswahl aufbrechen
- Informationsdefizite überwinden helfen

- Interesse wecken
- Schwellenangst zu Unternehmen oder Berufsbereichen verringern
- Geschlechterrollen thematisieren

(3) Evaluation der Ergebnisse

Die Ergebnisbewertung erfolgt entlang der Ziele und Ergebnisindikatoren, die durch das Unternehmen geplant wurden. Diese sollten sich an der jeweiligen Ausgangssituation oder an den Vorjahresergebnissen orientieren. Abweichungen müssen vor dem Hintergrund der spezifischen Situation des jeweiligen Jahres interpretiert werden. Rückgänge bei einzelnen Indikatoren (z. B. Anzahl der Teilnehmenden aufgrund demografischer Entwicklungen) sind nicht zwangsläufig Ausdruck einer geringeren Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen.

Zusammenarbeit mit Schulen und Schüler/-innen

- Angebot von Schülerpraktika
- Aufnahme von Schulpatenschaften
- Durchführung von Informationsveranstaltungen für Lehrer/-innen und Eltern
- Beteiligung an Projektwochen der Schule oder an Projektarbeiten der Schüler/-innen
- Ausbildungsbotschafter (Auszubildende des Unternehmens treten als „Botschafter“ in Schulen auf)
- Betriebsbesichtigung (Führung durch das Unternehmen)
- Betriebserkundung (Schülerexkursion mit Aufgaben im Unternehmen und anschließender Auswertung)
- Schaltung von Anzeigen in Schülerzeitungen und Nutzung von Aushängen in Schulen
- Beteiligung an Lehrerfortbildung
- Beteiligung am „Girls Day“ bzw. „Boys Day“
- Feriencamps
- Tag der offenen Tür

Zusammenarbeit mit Hochschulen

- spezielle Ansprache von (zukünftigen) Hochschulabsolvent/-innen oder Studienabbrecher/-innen
- Vergabe von Bachelor- und Masterarbeiten an Studierende

Nutzung des Internets (inkl. Social Media)

- Darstellung und Angebot der Ausbildungsberufe auf einer speziellen Auszubildenden-Website (Karrierewebsite)
- Auszubildenden-Blogs auf der Homepage

Nutzung konventioneller Medien (Print, Funk, TV, etc.)

- Informationen über die Ausbildung und Ausbildungsplätze in der Mitarbeiterzeitung
- Veröffentlichung von Ausbildungsplätzen in regionalen Zeitungen

Zusammenarbeit mit öffentlichen Stellen und Branchenverbänden

- Kooperation mit Berufsinformationszentren
- Zusammenarbeit mit der Arbeitsverwaltung (in Deutschland mit der Agentur für Arbeit)

Nutzung besonderer Werbeträger

- öffentliche Verkehrsmittel
- Give-aways (z. B. Buttons)
- Sportsponsoring

- Erhöhung der Quote der geeigneten Bewerbenden um x %
- Anzahl der Schulen und/oder Hochschulen, mit denen kooperiert wird
- Zahl und Anteil der teilnehmenden Schülerinnen und Schüler regionale Schulen kennen das Unternehmen als Ausbildungsbe trieb

Methoden

- jährliche Teilnahme am Girls bzw. Boys Day (geschlechtsuntypische Tätigkeitsfelder sind Bestandteil der Unternehmenspräsentation)
- potenzielle Bewerbende wissen, welche Berufe im Unternehmen ausgebildet werden (durch Befragungen ermittelbar) Präsentationen enthalten keine Elemente, die auf eine Bevorzugung eines Geschlechtes hinweisen (Wortwahl, Bilder, etc.)
- Grad der Wirksamkeit der Aktivitäten zur Konkretisierung der Berufswünsche sowie Reflexions- und Orientierungsfähigkeit bezüglich der Berufswahlentscheidung (durch Befragung feststellbar)
- positive Resonanz auf die öffentliche Präsentation des Unternehmens (Befragung von teilnehmenden Jungen und Mädchen, Eltern, Lehrern und Lehrerinnen)
- Ausbildungsabbrüche oder -wechsel aufgrund mangelnder Vorstellungen vom Beruf verringern sich (langfristig)

Tools

Leitfaden: Vom Du zum Wir. Jugendliche aktiv ansprechen und für eine Ausbildung gewinnen. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. RKW Kompetenzzentrum. September 2015. Im Leitfaden werden Wege und Methoden aufgezeigt, wie Jugendliche von der ersten Berufsorientierung bis zum Ausbildungsbeginn angesprochen werden können, um Auszubildende zu werben. Im Internet abrufbar unter:

<https://static5.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/publications/2015/Fachkraefte/Leitfaden/20150901-leitfaden-2-azubimarketing.pdf> (Stand 04.03.2016)

Leitfaden: In den Betrieb reinschnuppern: Das Schülerpraktikum und die Zeit danach nutzen, um Azubis zu gewinnen. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. RKW Kompetenzzentrum. April 2015. Im Internet abrufbar unter:

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/2015/leitfaeden/in-den-betrieb-reinschnuppern-das-schuelerpraktikum-und-die-zeit-danach-nutzen-um-azubis-zu-gewinnen/> (Stand 04.03.2016)

3.4 REKRUTIERUNGSPROZESS – STELLENAUSSCHREIBUNG UND PERSONALAUSWAHL

Angesichts der demografischen Entwicklung besteht die Herausforderung darin, einen großen Kreis potenzieller Bewerber/-innen in geeigneter Weise anzusprechen und durch ein objektives Auswahlverfahren jene auszuwählen, die erforderliche Kompetenzen aufweisen. Ein passgenaues Personalauswahlverfahren sichert eine erfolgreiche Stellenbesetzung. Es muss chancengleiche Zugänge von geeigneten Personen, unabhängig von ihrem Geschlecht, dem Alter oder dem ethnischen Hintergrund sichern und gleichzeitig die Qualität der Auswahlentscheidung in Bezug auf die künftige Erfüllung der beruflichen Anforderungen gewährleisten.

Kriterium

Stellenausschreibungen sind so formuliert, dass sie keine Person aufgrund des Geschlechts, der ethnischen Herkunft, des religiösen Glaubens, der sexuellen Identität, des Alters oder einer Behinderung ausschließen. Das Personalauswahlverfahren ist transparent und auf Chancengleichheit ausgerichtet. Es berücksichtigt die unterschiedlichen Denk- und Verhaltensweisen der Bewerber/-innen.

Maßnahmen

Grundlage für eine diversity- und gender-orientierte Personalgewinnung ist die auf objektiven Kriterien fußende Erarbeitung von Anforderungsprofilen. Neben der Bestimmung notwendiger Kompetenzen und Qualifikationen sind z. B. die Themen „Arbeitszeit“ und „Vereinbarkeit von Familie und Erwerbsarbeit“ mitzudenken (z. B. Möglichkeit von Teilzeit in einer zu besetzenden Führungsposition).

Erarbeitung des Anforderungsprofils

- Analyse des Aufgabengebiets (Kompetenzen, Priorisierung nach wichtigen und untergeordneten Aufgaben, mögliche Entwicklung des Tätigkeitsspektrums in der Zukunft)
- erfolgskritische Situationen im Tätigkeitsbereich der Stelle identifizieren, um erforderliche soziale und methodische Kompetenzen festlegen zu können
- prüfen, ob auch alternative Berufsabschlüsse, Quereinsteiger/-innen bzw. oder auch Studienabbrucher/-innen für die Stellenbesetzung in Frage kommen

Auf der Basis des Anforderungsprofils kann die Erarbeitung der Stellenausschreibung erfolgen.

Diversity-orientierte Stellenausschreibung

- sicherstellen, dass die externe oder interne Stellenbeschreibung keine Person aufgrund des ethnischen Hintergrunds, religiösen Glaubens, Geschlechts, sexueller Identität, Alters oder Behinderung (direkt und indirekt) ausschließt
- gezielte Ansprache von Gruppen (Frauen, Migranten und Migrantinnen, Männer für soziale Berufe, Frauen für MINT-Berufe) weibliche und männliche Form der Stellen- bzw. Berufsbezeichnung verwenden
- Frauen ausdrücklich zur Abgabe einer Bewerbung in frauenuntypischen Tätigkeitsbereichen ermuntern
- bei der Besetzung von Führungspositionen ggf. hervorheben, dass die Stelle auch in Teilzeit ausgeübt werden kann
- bei der Verwendung von Bildern darauf achten, dass möglichst unterschiedliche Gruppen abgebildet sind
- sicherstellen, dass bei internen Stellenausschreibungen diese der gesamten Belegschaft, inklusive der Mitarbeiter/-innen in Elternzeit, zugänglich sind

Diversity-orientiertes, gender-gerechtes Personalauswahlverfahren

- Erarbeitung und Umsetzung eines transparenten Auswahlverfahrens mit objektiven Auswahlkriterien, das die unterschiedlichen Potenziale und Verhaltensweisen von Frauen und Männern und anderer Personengruppen angemessen berücksichtigt (z. B. Migrantinnen und Migranten)
- Berücksichtigung der Tatsache, dass Qualifikationen und Fähigkeiten auch außerhalb des Arbeitsplatzes und während Berufspausen erworben werden können
- Festlegung einer geeigneten Personalauswahlmethode für die zu vergebende Stelle

Methoden der Personalgewinnung

- externe Personalgewinnung:
- Stellenausschreibung in Presse
- Internetauftritt
- Kontakte zu Hochschulen Mitarbeiterkontakte

- Nutzung sozialer Netzwerke
- Teilnahme an Jobbörsen
- Unternehmenskontaktmessen an Hochschulen
- Kontakt zu Arbeitgeberservices (z. B. Bundesagentur für Arbeit in Deutschland)

interne Personalgewinnung:

- interne Stellenausschreibung
- Mitarbeitergespräche
- Zukunfts- und Perspektivengespräche

Methoden bei der Personalauswahl:

- Vorstellungsgespräch
 - Bei der Personalauswahl ist neben der schriftlich eingereichten Bewerbung das Vorstellungsgespräch ein wesentliches Instrument, um die geeigneten Kandidatinnen und Kandidaten herauszufiltern. Grundlage des Gesprächs sollte immer ein Interviewleitfaden sein (nicht zuletzt um Vergleichbarkeit zu sichern).
 - Nicht zulässig sind Fragen zu Themen wie Schwangerschaft, Familienplanung, sexueller Identität, Konfession sowie Partei- oder Gewerkschaftszugehörigkeit.
 - Gesprächsführer/-innen sollten an einer Schulung bezüglich Geschlechterfragen im Beruf teilgenommen haben und entsprechend sensibilisiert sein.

Andere mögliche Methoden der Personalauswahl sind:

- Dokumentenanalyse, z. B.
 - Analyse und Interpretation von Lebenslauf und Zeugnissen
- Verfahren zur Verhaltensbeobachtung und Verhaltensbeurteilung,
 - z. B. Assessment Center

Bei der Planung und Umsetzung von Personalauswahlverfahren sollte der internationale Standard ISO 10667 angewendet werden: „Lieferung von Assessment Services - Prozeduren und Methoden um Personen im Kontext von Arbeit und Organisationen einzuschätzen“.

Indikatoren

- die bedarfsgerechte Verfügbarkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist im Unternehmen in Anzahl, mit den erforderlichen Qualifikationen, zum richtigen Zeitpunkt am richtigen Ort gegeben
- Stellenausschreibungen sind geschlechtergerecht formuliert
- Anzahl der Bewerbungen von „passenden“ Personen auf Stellenausschreibungen
- Anteil der Bewerberinnen an den Bewerbungen
- eine ansprechende und informative Karriereseite für Bewerberinnen und Bewerber ist auf der Homepage des Unternehmens vorhanden
- betriebliche Auswahlverfahren sind auf Elemente hin überprüft, die implizit oder explizit eine geschlechtsspezifische Auswahl begünstigen
- es gibt objektive, transparente Auswahlkriterien, die die unterschiedlichen Verhaltensweisen bei Frauen und Männern berücksichtigen
- die Mitglieder des Auswahlgremiums besitzen Gender-Kompetenz
- das Auswahlgremium ist mit Frauen und Männern besetzt
- Senkung der Rekrutierungskosten
- Senkung der durchschnittlichen Vakanzdauer von Stellen

Tools

Akku-Tool: AFSA Arbeitsfähigkeits- und Altersstrukturanalyse
Ziel der AFSA ist es, Unternehmen in die Lage zu versetzen, altersstrukturelle Veränderungen vorzusehen.

<http://akku.arbeitsfaehigkeit-erhalten.de>

(Stand 08.04.2016)

KOFA Selbsttest zur Personalarbeit „Fachkräfte finden“

Der vom Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) entwickelte Selbsttest hilft bei der Optimierung der Rekrutierungsstrategie. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Selbsttest/KOFA-Selbsttest-Fachkraefte-finden.pdf>

(Stand 04.03.2016)

Arbeitshilfe - Internetauftritte gendersensibel gestalten. Herausgegeben von der Agentur für Gleichstellung im ESF im Auftrag des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. 2013. Im Internet abrufbar unter:

http://www.esfeichstellung.de/fileadmin/data/Downloads/Aktuelles/arbeitshilfe_internetauftritte_gendersensibel.pdf

(Stand 04.03.2016)

Chancengleiches Personalmanagement. Herausgeber: Deutscher Gewerkschaftsbund, Bundesvorstand, Abteilung Gleichstellungs- und Frauenpolitik, Mai 2006. Im Internet abrufbar unter:

https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB40013.pdf

(Stand 04.03.2016)

Leitfaden für diskriminierungsfreie Sprache, Handlungen, Bilddarstellungen. Hrsg. Bundesminister für Arbeit, Soziales und Konsumentenschutz; Österreich 2006. Im Internet abrufbar unter:

http://static.uni-graz.at/fileadmin/Akgl/4_Fuer_MitarbeiterInnen/leitfaden_diskrim_2010_web011.pdf

(Stand 04.03.2016)

Einarbeitung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – 10 Tipps für einen gelungenen Start, Veröffentlicht am 10.05.2016 RKW-Online-Tutorial für Personalverantwortliche

<https://www.youtube.com/watch?v=RT8sxJfo4zc&feature=youtu.be>

ISO 10667 Internationaler Standard für die berufsbezogene Eignungs- und Potenzialbeurteilung unter dem Titel: „Assessment service delivery procedures and methods to assess people in work and organizational settings“. Die ISO10667 soll dazu beitragen, objektive, transparente und faire Personalentscheidungen in Unternehmen, Organisationen und Verwaltungen weltweit sicherzustellen.

3.5 VEREINBARKEIT VON ERWERBSTÄTIGKEIT UND PRIVATLEBEN

Die Chancengleichheit von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt ist in hohem Maße davon abhängig, unter welchen Rahmenbedingungen sie Erwerbstätigkeit und Privatleben vereinbaren können. Dabei sind die Erwerbsbiografien von Frauen heute in der Regel enger an ihre familiäre Lebenssituation gekoppelt als die der Männer. Um frei über ihre Lebensweise, das Familien- und Erwerbsmodell entscheiden zu können, brauchen sowohl die Mitarbeiterinnen als auch die Mitarbeiter flexible, lebensphasen-orientierte Arbeitszeitmodelle sowie Formen der Arbeitsorganisation, die es ihnen ermöglichen, familiäre Anforderungen und Berufstätigkeit zu verbinden.

Kriterium

Eine flexible, lebensphasen-orientierte Arbeitsorganisation eröffnet den Beschäftigten mehr Optionen für die Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Privatleben ohne Karrierenachteile.

Maßnahmen

Arbeitsprozesse müssen so organisiert werden, dass sie für Unternehmen, Beschäftigte und Kunden gleichermaßen passfähig sind.

Eine gleichstellungs-orientierte, flexible Arbeitsorganisation erfordert:

- die spezifischen Dimensionen der Arbeitsorganisation zu beachten (z. B. Arbeitszeit und Arbeitsort, Kommunikationswege)
- die Berücksichtigung von Lebensphasen der Beschäftigten
- die Verbindung von klarer Aufgabenzuordnung und Ergebniszielsetzung mit den erweiterten Mitgestaltungs- und Handlungsspielräumen der Mitarbeiter/-innen
- die bewusste Zusammensetzung von Arbeitsteams, die sich in ihrer Leistungsfähigkeit,

Flexible Arbeitsorte können den Bedürfnissen der Beschäftigten entgegenkommen, z. B.

- Teleheimarbeit mit betrieblicher Kommunikationsmöglichkeiten

- alternierende Telearbeit
- mobile Telearbeit

Flexible Arbeitszeitmodelle gehen mit mehr Zeitsouveränität für die Beschäftigten einher. Folgende Arbeitszeitmodelle werden im Wesentlichen gegenwärtig von Unternehmen genutzt:

- Gleitzeit
- Teilzeit
- Jahresarbeitszeit
- Vertrauensarbeitszeit

Auszeiten für die Betreuung von Kindern oder die Pflege von Familienangehörigen sind für die Mitarbeiter/-innen mit zwei wesentlichen Problemen verbunden. Das ist einmal die Aufrechterhaltung der Kommunikation mit den Unternehmen und zweitens der Erhalt der Qualifikation. Mit geeigneten Maßnahmen kann das Unternehmen Einfluss auf beide Aspekte nehmen:

- **Zeiten für Betreuung und Pflege ermöglichen**
 - Ermutigung von Männern zur Nutzung familienfreundlicher Arbeitszeiten
 - Unterstützung bei der Organisation der Kinderbetreuung und der Pflegeverpflichtungen (z. B. Reservierung von Belegplätzen in Kindertagesstätten, Vermittlung von Tagesmüttern und -vätern, Notfallregelungen)
- **Auszeiten aktiv planen und Kommunikation zum Unternehmen sicherstellen**
 - Planungsgespräche zum Eintritt in bzw. Wiedereinstieg nach der Elternzeit
 - Sicherung des Kontaktes zu Beschäftigten in der Elternzeit
 - Berücksichtigung der Beschäftigten in der Elternzeit bei Newslettern / Betriebsevents / Weiterbildungsprogrammen etc.
 - Gewährung des Zugangs zum Intranet für Beschäftigte in der Elternzeit

Methoden

Methoden zur Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle

- Bedarfserhebungsmethoden
- persönliche Interviews
- Onlinebefragung der Beschäftigten
- regelmäßige Personalentwicklungs- bzw. Fördergespräche
- Ideenworkshops

Methoden zur Gestaltung von Auszeiten

- Planungsgespräche mit werdenden Eltern (Frauen und Männern) vor der Elternzeit
- Personalgespräche, in denen über Beschäftigungsmöglichkeiten nach der Eltern- bzw. Pflegezeit gesprochen wird
- Benennung fester Ansprechpartner/-innen im Unternehmen (Patenmodell)
- Vereinbarung eines individuellen Wiedereinstiegs-konzeptes
- Führungskräfte und Mitarbeiter bewusst in Kontakt-halteprogramme einbeziehen
- Einladung freigestellter Mitarbeiter/-innen (Teamsitzungen, Einladung zu betriebsinternen Veranstaltungen und Fortbildungen)
- aktives Rückkehrmanagement

Indikatoren

- es bestehen Angebote zur Umsetzung flexibler Arbeitszeitformen (z. B. männliche und weibliche Führungskräfte arbeiten in Teilzeit)
- Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen passen ihre Arbeitszeit bei familiären Verpflichtungen den Erfordernissen an (Elternzeit, Pflege Familienangehöriger)
- Arbeitszeiten sind planbar (z. B. durch rechtzeitige Bekanntgabe der Schichtpläne)
- die Überstundenkonten sind verringert

Maßnahmen

- erweiterte Mitgestaltungsmöglichkeiten für Beschäftigte
- Stärkung der Arbeitszufriedenheit durch klare Aufgabenzuordnung und Ergebniszielsetzung
- Quote der Eltern, die aus der Elternzeit wieder ins Unternehmen zurückkehren (Kennzahlen für familienfreundliche Arbeitsstrukturen)
- Besprechungen finden zu familienfreundlichen Zeiten statt (Öffnungszeiten der Betreuungseinrichtungen beachten)
- Fehlzeiten sind verringert
- Anzahl der Mitarbeiter/-innen, die in flexiblen Arbeitszeitmodellen tätig sind
- flexible Arbeitszeiten und die damit verbundenen Freiheiten werden positiv bewertet
- erhöhte Anzahl der Männer, die Elternzeit wahrnehmen
- Elternzeit wirkt sich nicht negativ auf die Position der Mitarbeiter/-innen im Unternehmen aus (Vergleich der Positionen und Verantwortungsbereiche, die Eltern vor und nach der Eltern- bzw. Pflegezeit innehatten)
- Steigerung der Arbeitszufriedenheit

Tools

„berufundfamilie-Index“

Mit dem Instrument können Unternehmen selbstständig Stärken und Entwicklungspotenziale der eigenen Personalpolitik in Bezug auf das Familienbewusstsein überprüfen. Der Indexwert bildet die drei wesentlichen Aspekte betrieblichen Familienbewusstseins ab: den Dialog zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern, die Leistung in Form betrieblicher familienbewusster Maßnahmen sowie eine familienbewusste Unternehmenskultur. Der Index wurde vom Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP) im Auftrag der berufundfamilie gGmbH, mit Unterstützung des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds entwickelt. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.berufundfamilie-index.de/>
(Stand 04.03.2016)

Leitfaden: Familienbewusste Arbeitszeiten. Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen, März 2015. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Familienbewusste-Arbeitszeiten-Leitfaden,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf>
(Stand 04.03.2016)

Check: Familienorientierte Personalpolitik - Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen. Im Internet abrufbar unter:

http://www.beruf-und-familie.de/system/cms/data/dl_data/137979277fd2bba4e3e1c2abf3a90a1e/BMFSFJ_familienorientierte_personalpolitik_2010.PDF
(Stand 04.03.2016)

Familienfreundliche Arbeitsorganisation zur Unterstützung der Einführung flexibler Arbeitsbedingungen. Autorinnen: Simone Schuhmacher, Sandra Benz. Im Internet abrufbar unter:

http://innovation.mfg.de/polopoly_fs/1.13296.1349854475!/file/kmu_leitfaden_druck_final.pdf
(Stand 04.03.2016)

3.6 BERUFLICHE AUS- UND WEITERBILDUNG

Eine qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildung spielt die entscheidende Rolle bei der Bewältigung des strukturellen Wandels. Es ist die Basis für die Sicherung des Fachkräftenachwuchses und für die Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen.

Kriterium

Die betriebliche Personalstrategie orientiert auf eine Aus- und Weiterbildung, die betriebliche und persönliche Interessen der Mitarbeiter/-innen in Einklang bringt und eine diversity-orientierte Mitarbeiterentwicklung ermöglicht. Die Inhalte, Rahmenbedingungen und Methoden der Aus- und Weiterbildung entsprechen den Kompetenzerfordernissen des Unternehmens und den Bedürfnissen der Lernenden.

Maßnahmen

Berufliche Ausbildung

Junge Menschen mit geschlechteruntypischen Berufswünschen, junge Eltern und Alleinerziehende oder junge Menschen mit Migrationshintergrund benötigen spezielle Unterstützung, um ihren Weg in die Arbeitswelt zu finden. Die Gewährleistung von Chancengleichheit in der Ausbildung ist mit spezifischen Maßnahmen verbunden, wie

kompetentes Ausbildungspersonal vorhalten

- Es muss sichergestellt werden, dass das Ausbildungspersonal über die berufs-, arbeits- und sozialpädagogischen Fertigkeiten, Kenntnisse und Fähigkeiten verfügt.
- Die Ausbilder/-innen sollten über ein zeitgemäßes Rollenverständnis verfügen. Das heißt, dass sie neben der Fähigkeit, den Lernenden fachliche Inhalte vermitteln zu können, auch Lernprozessbegleiter sind. Das zeigt sich insbesondere in der individuellen Unterstützung des Wissens- und Kompetenzerwerbs von Auszubildenden mit unterschiedlichen Geschlechtern und kulturellen Hintergründen.

Moderne Ausbildungsmethoden entwickeln und umsetzen

- Inhalte so planen, dass neben der Vermittlung fachlicher Kompetenzen die Aneignung oder Festigung von sozialen Kompetenzen von jungen Frauen und Männern mit geeigneten Methoden gefördert wird.
- In der Ausbildung wird eine gender- und diversity-orientierte Didaktik umgesetzt, die an den Potenzialen junger Frauen und Männer ansetzt.
- Ein offenes, auf gegenseitiger Wertschätzung beruhendes Lernklima in der Ausbildung schaffen (insbesondere für Frauen in gewerblich-technischen Berufen)

Berufliche Weiterbildung

Ähnlich wie im Prozess der Berufsausbildung sind neben dem Qualifizierungsbedarf für spezifische Arbeitsplätze auch die Mitarbeiter/-innen mit ihren jeweiligen Bedürfnissen zu berücksichtigen. Gute Ergebnisse sind nur dann zu erwarten, wenn die angebotene Lernform den vorhandenen Bedürfnissen entspricht. Chancengleichheit in der beruflichen Weiterbildung erfordert:

Weiterbildung diversity-, insbesondere gendergerecht planen und durchführen

- Grundlage einer zielorientierten Weiterbildung ist die Bestimmung des Bildungsbedarfs. Die Bildungsbedarfsanalyse muss das erreichte Qualifikationsniveau, den bisherigen Bildungsweg und die Lernerfahrungen der Beschäftigten berücksichtigen.
- Im Vorfeld einer Bildungsmaßnahme sollten z. B. persönliche Belange, wie die Kinderbetreuung mit den Lernzeiten abgestimmt werden.
- Zudem ist eine lernförderliche Arbeitsumgebung im Unternehmen zu sichern (z. B. Lernzeiten ohne Störung).
- Initiierung und Unterstützung des Transfers des Gelernten in arbeitsplatzbezogene Kompetenzen (z. B. Transferziele, -vereinbarungen, -gespräche und -auswertungen)

Maßnahmen

Qualitätsanforderungen an externe Dienstleister stellen, z. B.

- Die Lernziele und zu vermittelnden Inhalte werden zielgruppenspezifisch geplant.
- Die inhaltliche und methodische Gestaltung sprechen Frauen und Männer gleichermaßen an. Es werden verschiedene Interaktionsmöglichkeiten beim Lernen genutzt (z. B. Gruppenarbeiten, Vorträge).
- Der Bildungsdienstleister garantiert gute Rahmenbedingungen für den Bildungsprozess (z. B. Raumausstattung, technische Infrastruktur, sanitäre Einrichtungen).
- Das Personal des Bildungsdienstleisters verfügt über die erforderlichen Kompetenzen zur Vermittlung und Begleitung des Lernprozesses sowie zur Unterstützung des Transfers des Gelernten in arbeitsplatzbezogene Kompetenzen (z. B. Gender-Kompetenz, Empathie, Ermöglichungs-Kompetenz/Facilitation).

Methoden

Bildungsbedarfsanalyse durch

- kompetenzbezogene Mitarbeitergespräche
- Verknüpfung von Weiterbildungsbedarfsanalyse und Zielgruppenanalyse (Spezifika der Beschäftigten)

Weiterbildaungsvereinbarung

innerbetriebliche Qualifizierungsmethoden z. B.

- Jobrotation
- Mentoring im eigenen Unternehmen
- Führungskräfteentwicklungsprogramme

externe Qualifizierungsmethoden z. B.:

- Schulungen (zur Weiterentwicklung der eigenen fachlichen, methodischen, personalen oder sozialen Kompetenzen)
- E-Learning
- Fernstudium
- Blended Learning

- externes Mentoring

Weiterbildung von Ausbildern und Ausbilderrinnen (z. B. Kenntnisse zum geschlechtsspezifischen Lernverhalten von jungen Frauen und Männern aneignen, Erwerb von interkultureller Kompetenz)

Lernortkooperation (inhaltliche und methodische Abstimmung der Akteure, die an der Ausbildung beteiligt sind)

Der Aus- und Weiterbildungssektor gestaltet sich in den europäischen Ländern vielfältig. Angesichts der zunehmenden Bedeutung lebenslangen Lernens in einer sich verändernden Arbeitswelt nimmt die Qualitätssicherung und -entwicklung in der Weiterbildungsbranche einen hohen Stellenwert ein. Deshalb nutzen Bildungseinrichtungen verschiedene Managementsysteme (QMS) für die systematische Qualitätsentwicklung. Diese Normen mit Gender- und Diversity-Kompetenz umgesetzt, sichern die Passfähigkeit von Bildungsmaßnahmen für die unterschiedlichen Nutzergruppen.

Hervorzuheben ist hier die ISO 29990

Die Norm beschreibt ein Qualitätsmanagementsystem für die Aus- und Weiterbildung. Sie definiert grundlegende Anforderungen an Lerndienstleistungen und Lerndienstleister. Im Fokus stehen der Lernprozess und seine Verbesserung. Lerndienstleister sowie ihre Kunden (z. B. Unternehmen) können sich mit Hilfe dieser Norm die für sie relevanten Prozesse erschließen (z. B. Bestimmung des Bildungsbedarfs, Anforderungen an die Umsetzung von Bildungsmaßnahmen). Durch ihre Ausrichtung auf die konkreten Bedarfe der Lernenden (z. B. Erfordernisse hinsichtlich des bestehenden Bildungsstandes, der Sprache, der Kultur) und auf adäquate Lernmethoden bei der Vermittlung und Aneignung der Lehrinhalte gibt sie Orientierung für die Aus- und Weiterbildung im Strukturwandel.

Ihre Bestandteilen definieren Anforderungen für

- das Bestimmen des Lernbedarfs
- die Gestaltung und Umsetzung von Lerndienstleistungen
- das Monitoring und die Evaluation von Lerndienstleistungen und Lerndienstleistern
- die Strategie und das Unternehmensmanagement
- die Managementbewertung

Methoden

- vorbeugende Maßnahmen und Korrekturmaßnahmen
- das Finanzmanagement und das Risikomanagement
- das Personalmanagement
- das Kommunikationsmanagement (intern/extern)
- die Ressourcenbereitstellung
- die internen Audits
- das Feedback von interessierten Parteien

Ausbildungsqualitätszirkel

Die Arbeit in sogenannten Qualitätszirkeln konzentriert sich darauf, ein gemeinsames Qualitätsverständnis im Bereich der Ausbildung zu schaffen, Instrumente zur Verbesserung der Qualität zu entwickeln und auf ihre Handhabbarkeit hin zu überprüfen.

Indikatoren

Allgemeine Indikatoren

- Es existiert eine abgestimmte Personalentwicklungsstrategie, die handlungsleitend für die Arbeit in der Aus- und Weiterbildung ist.
- Die Personalentwicklung sorgt für eine bedarfs- und unternehmensstrategieorientierte Qualifikation der Mitarbeiter und Führungskräfte.

Indikatoren für eine diversity-orientierte Ausbildung

- Die Ausbildung ist in Sprache, Lern- und Lehrmethoden sowie bezüglich der Didaktik den unterschiedlichen Lernbedürfnissen der Geschlechter angepasst.
- Der Anteil der unterrepräsentierten Personengruppe an der Gesamtzahl der Auszubildenden ist vergrößert.
- Die Zahl der Ausbildungsabbrecher/-innen ist gesunken.
- Die Anzahl der Übernahmen von Auszubildenden ist gestiegen.
- Auszubildende haben im Unternehmen Entwicklungsperspektiven nach Ausbildungsabschluss.

Indikatoren für eine diversity-orientierte berufliche Weiterbildung

- Weiterbildungen stehen im Unternehmen allen Beschäftigtengruppen offen.
- Die Genehmigung von Weiterbildungen ist grundsätzlich unabhängig vom Stellenumfang.
- Anteil der Frauen, die in einem bestimmten Zeitraum an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen gemessen an der Gesamtzahl der weiblichen Beschäftigten im Unternehmen
- Anteil der Männer, die in einem bestimmten Zeitraum an betrieblichen Weiterbildungen teilnehmen gemessen an der Gesamtzahl der männlichen Beschäftigten im Unternehmen
- Anteil der an Weiterbildungen teilnehmenden Frauen und Männer, die in Teilzeit beschäftigt sind
- positive Wertung von Weiterbildungsveranstaltungen durch die Beschäftigten (Inhalt und Rahmenbedingungen)

Geschlechtersensible Analyse des Weiterbildungsbedarfs. Gesellschaft für berufliche Weiterqualifizierung e. V. Hier werden Handlungsfelder und Erfordernisse für die Planung und Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen unter dem Gesichtspunkt der Gleichstellung von Frauen und Männern dargestellt. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.genderleitfaden-weiterbildung.de/handlungsfelder-als-leitfaden/weiterbildungsbedarfsanalyse/>
(Stand 04.03.2016)

Gender Mainstreaming: Chancengleichheit in der Ausbildung. In Jobstarter Regional. 2/2011.Hrsg.: Programmstelle beim Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) für das Programm JOBSTARTER des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) Leitfaden - Qualität der betrieblichen Berufsausbildung. Der

Leitfaden des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) bietet praxiserprobte Ansätze und Instrumente zur Steigerung der Qualität und Attraktivität betrieblicher Ausbildung. 2015. Im Internet abrufbar unter:

<https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/show/id/7503> (Stand 04.03.2016)

Leitfaden: Klein – aber fein: Als attraktiver Ausbildungsbetrieb bei Jugendlichen groß rauskommen. Autorin: Ulrike Heitzer-Priem. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. RKW Kompetenzzentrum. September 2015. Im Internet abrufbar unter:

http://www.fachkraefte-toolbox.de/uploads/media/Leitfaden_1_online.pdf (Stand 04.03.2016)

Check: Wissen & Kompetenz

Der INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ hilft Unternehmen, die Ressourcen Wissen und Kompetenz systematisch zu gestalten, zu steuern und zu entwickeln. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.inqa-check-wissen.de/check-wissen/daten/mittelstand/auswahl2.htm> (Stand 04.03.2016)

Leitfaden: Strategisches Weiterbildungsmanagement für kleine und mittlere Unternehmen. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. RKW Kompetenzzentrum, September 2014. Im Internet abrufbar unter:

<https://static5.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/publications/2015/Fachkraefte/Leitfaden/20151008-leitfaden-strategisches-weiterbildungsmanagement.pdf>
(Stand 04.03.2016)

Tool: ProWis-Lösungsbox

Mit den enthaltenen Tools wird der Aufbau eines passenden Konzeptes zum unternehmensspezifischen Wissensmanagement – von der Diagnose der aktuellen Situation bis hin zur Umsetzung unterstützt. Ebenso werden Beispiele aus mittelständischen Unternehmen vorgestellt. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.prowis.net/prowis/?q=loesungsbox>
(Stand 04.03.2016)

ISO 299990 „Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegende Anforderungen an Dienstleister“ - Die ISO 29990 wurde im September 2010 als ISO-Norm veröffentlicht. Die Internationale Norm ist ein Servicestandard für Lerndienstleistungen und gleichzeitig ein Qualitätsmanagementsystem für Lerndienstleister in der Aus- und Weiterbildung. Im Internet kostenpflichtig abrufbar unter:

<http://www.beuth.de/de/norm/din-iso-29990/135409271>
(Stand 03.03.2016)

Beuth Kommentar: Qualitätsmanagement in der Aus- und Weiterbildung - Leitfaden zur Umsetzung der DIN ISO 29990. Autoren: Dr. Thomas Rau, Dipl.-Ing. Jürgen Heene, Dr. Karsten Koitz, Dr. Manfred Schmidt, Dr. Peter Schönfeld, Prof. Dr. Axel Wilske. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.beuth.de/de/publikation/qualitaetsmanagement-aus-weiterbildung/192236150>

(Stand 03.03.2016)

Praxisleitfaden Weiterbildungscontrolling. Autoren: Julia Hinz, Annette Hopen, Prof. Dr. Bernd Käßplinger, Dr. Karsten Koitz, Dr. Thomas Rau. RKW Berlin GmbH, 2014. Im Internet abrufbar unter:

http://rkw-bb.de/fileadmin/dokumente/allgemein/QuBiC/QuBiC_Praxisleitfaden_Weiterbildungscontrolling.pdf

(Stand 03.03.2016)

Mut zur Evaluation. RKW Berlin GmbH, Julia Hinz, Prof. Dr. Bernd Käßplinger, Dr. Michael Kalman, Dr. Karsten Koitz, Dr. Thomas Rau. RKW Berlin GmbH, 2015. Im Internet abrufbar unter:

http://rkw-bb.de/fileadmin/dokumente/allgemein/QuBiE/QuBiE_Praxisleitfaden_Evaluation.pdf

(Stand 03.03.2016)

3.7 KARRIERE- UND LAUFBAHNPLANUNG

Vor dem Hintergrund der Entwicklungen am Arbeitsmarkt, bedingt durch den demografischen Wandel und den zunehmenden Fachkräftemangel aber auch einem sich vollziehenden Kulturwandel erkennen immer mehr Unternehmen, dass sie Frauen als hochqualifizierte Fachkräfte stärker an das Unternehmen binden und ihnen gleichberechtigt den Aufstieg ermöglichen müssen, um den Bedarf an qualifizierten Beschäftigten langfristig sicherstellen zu können.

Kriterium

Das Unternehmen bietet den Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Damit werden die Potenziale der Mitarbeiter/-innen erschlossen. Weibliche Führungsnachwuchskräfte sowie berufsorientierte (angehende) Eltern werden unterstützt, ihre Karrierepläne zu konkretisieren, die persönliche Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu verbessern und eine gender- und diversitygerechte Führungskultur in ihren Unternehmen mitzugestalten.²⁰

Maßnahmen

Der immer noch geringe Anteil der Frauen an den Führungspositionen hat viele Ursachen. Neben Rollenklischees und männlich dominierten Unternehmens- und Arbeitskulturen, stellt die (Nicht-)Vereinbarkeit von Karriere und Familie nach wie vor eine Aufstiegshürde für Frauen dar. Deshalb sind besonders die Laufbahnplanung und Karriereentwicklung von Frauen chancengleich auszurichten. Das kann z. B. durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

Der immer noch geringe Anteil der Frauen an den Führungspositionen hat viele Ursachen. Neben Rollenklischees und männlich dominierten Unternehmens- und Arbeitskulturen, stellt die (Nicht-)Vereinbarkeit von Karriere und Familie nach wie vor eine Aufstiegshürde für Frauen dar. Deshalb sind besonders die Laufbahnplanung und Karriereentwicklung von Frauen chancengleich auszurichten. Das kann z. B. durch folgende Maßnahmen erreicht werden:

Förderung gender-gerechter Karrierewege

- Gleichstellungs- oder Diversity-Kompetenz als eine Anforderung an Führungskräfte festlegen, kommunizieren und umsetzen

19 | vgl. „INNOVATIV! – Gemeinsam Führen mit Frauen“. Im Rahmen des Projektes arbeiteten Unternehmen unterschiedlicher Branchen und Größen zusammen, um langfristig den Anteil weiblicher Führungskräfte auf mittlerer und höherer Ebene zu steigern. Hier setzte das dreijährige Projekt (2010-2013) an. Es wurde im Rahmen der Initiative „Gleichstellung von Frauen in der Wirtschaft“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales mit der Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände und dem Deutschen Gewerkschaftsbund entwickelt. Siehe: http://www.zfbt.de/frauen_in_fuehrung/innovativ.htm

Maßnahmen

- Sensibilisierung männlicher Vorgesetzter für ggf. vorhandene Rollenstereotype und tradierte Bewertungsmuster
- individuelle Karriereplanung entsprechend der Potenziale und ihre konsequente Einhaltung
- Rahmenbedingungen für die Vereinbarkeit von Familie und Karriereentwicklung schaffen (vgl. Handlungsfeld: Vereinbarkeit von Erwerbsarbeit und Privatleben)
- Ermutigung von Frauen zur Karriereentwicklung
- bei der Besetzung einer Führungsposition prüfen, ob hausinterne Kandidatinnen und Kandidaten in Frage kommen
- anbieten von Fach- und Projektkarrieren zusätzlich zu Führungskarrieren
- das Potenzial von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Delegation von Verantwortung und direkte Beteiligung an der Entscheidungsfindung fördern
- für alle Beschäftigte (nicht nur für Vollzeitkräfte) Möglichkeiten zum Wechsel in andere Abteilungen eröffnen, um ggf. aus einer beruflichen Sackgasse heraus zukommen
- Feedback und Information durch Vorgesetzte (z. B. systematische Ergebnismeldung zur Beurteilung und Optimierung von Arbeitsergebnissen)
- herstellen eines offenen Kommunikationsklimas (Informationen werden nicht monopolisiert, sondern als Leistungsressource für die Mitarbeiter/-innen verstanden)
- Anwendung passender Methoden zur Steigerung der Führungskompetenz

Methoden

- auf Personalentwicklung ausgerichtete periodische Mitarbeitergespräche
- individuelle Förderpläne
- Coaching
- Mentoring
- Führungstraining

Methoden

- Übertragung von Projektverantwortung
- Bildung eines Personalpools für die zukünftige Besetzung von Führungspositionen
- gezieltes internes Talentmanagement

Indikatoren

- die Beschäftigten werden bei der Laufbahnplanung unterstützt
- es werden regelmäßig Potenzialgespräche durchgeführt
- Ziele der individuellen Karriereentwicklung für Frauen und Männer für einen bestimmten Zeitraum sind festgelegt
- durch konkrete Zielvereinbarungen und ein strukturiertes Leistungsmanagement sind Beförderungsentscheidungen nachvollziehbar und transparent
- es gibt verschiedene Aufstiegs- und Karrierekonzepte (Führung und Karriere in Teilzeit sind ebenso möglich, wie horizontale Fachkarrieren)
- positive Entwicklung des Frauenanteils im Führungsbe reich in einem bestimmten Zeitraum (z. B. im Zeitraum von 5 Jahre), differenziert nach Verantwortungsebenen
- ausgeglichenes Verhältnis von weiblichen und männlichen Beschäftigten, die an speziellen Personalentwicklungsmaßnahmen wie z. B. Mentoring, Coaching, spezielle Projektarbeit teilnehmen
- Anzahl der unterrepräsentierten Gruppen (Frauen oder Männer), die an wichtigen internen Veranstaltungen teilnehmen steigt (z. B. Teilnahme an Strategierunden oder Business-Plan-Meetings)

Tool: AKKu Webapps

Besonders für kleine Unternehmen werden hier Analyseinstrumente und konkrete Ansatzpunkte zum Erhalt bzw. zur Förderung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeitenden im Unternehmen aufgezeigt. Nach Anmeldung im Internet abrufbar unter:

<https://www.gfwh.de/akku/index.php?id=38>

(Stand 04.03.2016)

Leitfaden Frauen in Führungspositionen. Erfolgreiche Unternehmensführung im Mittelstand, RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. RKW Kompetenzzentrum, April 2014. Im Internet abrufbar unter:

www.rkw-kompetenzzentrum.de/pub-likationen

(Stand 04.03.2016)

Der Leitfaden „Fachlaufbahnen in mittelständischen Unternehmen“ zeigt, wie eine unternehmensindividuelle Fachlaufbahn entwickelt und ausgestaltet werden kann. Im Internet abrufbar unter:

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/2016/leitfaden/fachlaufbahnen-in-mittelstaendischen-unternehmen> (Stand 04.03.2016)

Leitfaden „Talentmanagement - Schlüsselpositionen rechtzeitig besetzen“ soll dabei unterstützen, die erfolgskritischen Positionen zu identifizieren und priorisieren, „Talente“ zu erkennen und mit den Schlüsselpositionen im Unternehmen abzugleichen. Darauf aufbauend zeigt dieser Leitfaden, welche Personalentwicklungsmaßnahmen in Frage kommen und wie tragfähige Beziehungen zu vielversprechenden externen Fachkräften aufgebaut werden. Im Internet abrufbar unter:

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/2014/leitfaeden/talentmanagement-schluesselpositionen-rechtzeitig-besetzen> (Stand 04.03.2016)

Studie „Karrieren jenseits von Führung“ Im Internet abrufbar unter:

<https://www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/2016/expertise/karrieren-jenseits-von-fuehrung> (Stand 04.03.2016)

3.8 LEISTUNGSMANAGEMENT UND VERGÜTUNG

Materielle und nicht materielle Angebote eines Leistungsmanagementsystems müssen den Bedürfnissen, Erwartungen und der Lebenssituation der Mitarbeiter/-innen entsprechen. Neben den monetären Anreizen (Lohn, Gehalt, Prämien) sehen Mitarbeiter/-innen insbesondere in der Arbeitsaufgabe (Arbeitsinhalt, Tätigkeitsspielraum, Anforderungen, Entwicklungsmöglichkeiten) und der Unternehmenskultur wesentliche Motivationsfaktoren für die Leistungserbringung. Deshalb muss ein modernes Leistungsmanagementsystem die Komplexität der Anreizfaktoren berücksichtigen.

Kriterium

Das Unternehmen bietet den Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Damit werden die Potenziale der Mitarbeiter/-innen erschlossen. Weibliche Führungsnachwuchskräfte sowie berufsorientierte (angehende) Eltern werden unterstützt, ihre Karrierepläne zu konkretisieren, die persönliche Vereinbarkeit von Karriere und Familie zu verbessern und eine gender- und diversitygerechte Führungskultur in ihren Unternehmen mitzugestalten.²⁰

Maßnahmen

Im Unternehmen wird ein attraktives Leistungsmanagementsystem umgesetzt, das Impulse für die Motivation der Belegschaft setzt und als ein Attraktivitätsfaktor für die Mitarbeitergewinnung und -bindung wirkt. Das Entgeltsystem basiert auf objektiven Kriterien, ist transparent und garantiert, dass keine Beschäftigtengruppe benachteiligt wird.

Anreizsysteme sollen positiv auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/-innen wirken. Damit das gelingt, ist bei der Entwicklung des Leistungsmanagementsystems auf folgende Prinzipien zu achten:

- einfach strukturiert, durchschaubar, kommunikationsfähig (Transparenz)
- zwischen der Leistungserbringung und der daraus resultierenden Entlohnung darf keine zu große zeitliche Differenz bestehen (Aktualität)
- es muss den Interessen der Beschäftigten entsprechen, damit es effektiv auf die Leistungsbereitschaft wirken kann (Passgenauigkeit)
- der Nutzen des Anreizsystems darf die daraus resultierenden Kosten nicht übersteigen (Wirtschaftlichkeit)
- Vergleichbarkeit der Anreize bei gleichwertigen Stellen, zur Sicherung des Akzeptanz (Gerechtigkeit)

Die **Entgeltgestaltung** ist der Grundpfeiler des materiellen unternehmerischen Anreizsystems. Arbeitgeber sind verpflichtet, Diskriminierung beim Arbeitsentgelt zu vermeiden.

- Entgeltsysteme müssen durchschaubar und überprüfbar sein. Die Arbeitnehmer/-innen müssen nachvollziehen können, worauf Unterschiede beim Entgelt zurückzuführen sind.
- Entgeltsysteme müssen sich auf die Art der Tätigkeit beziehen und wesentliche Anforderungen abbilden (Objektivität).
- Die Kriterien dürfen als solche nicht diskriminieren.
 - Dies könnte der Fall sein, wenn Männer und Frauen sie aus Gründen, die mit der Wahrnehmung von Familienpflichten oder mit unterschiedlicher Körperkraft zu tun haben, nicht gleichermaßen leicht erfüllen können wie andere Beschäftigte.
 - Auch ist eine differenzierte Analyse der einzelnen Entgeltbestandteile und deren Determinanten erforderlich:

Grundentgelt: Es ergibt sich aus den Anforderungen der Stelle. Dabei ist zu prüfen, ob gleiche und gleichwertige Arbeit tatsächlich gleich bezahlt wird.

Stufensteigerungen beim Grundentgelt: Kriterien wie Tätigkeitsjahre oder Berufserfahrung sollten hier zum Tragen kommen. Andere, z. B. Lebensalter oder Erwerbserfahrung, können diskriminierend wirken.

Leistungsvergütungen: Es ist konkret zu prüfen, ob gleiche oder gleichwertige Leistungen immer gleich honoriert werden.

Überstundenvergütungen: Benachteiligung erfahren hier häufig Teilzeitbeschäftigte, dies sind in der Regel Frauen.

Erschwerniszuschläge: Sie finden sich zumeist in traditionellen Männerberufen. Als Erschwernis gelten oft nur physische, nicht psychische Belastungen.

- Eine festgestellte Benachteiligung im Entgeltsystem ist durch den Arbeitgeber zu beseitigen.
- Im Falle einer betrieblichen Regelung zur Arbeitsbewertung sind die diskriminierenden Einzelbestimmungen zu streichen oder zu ändern.

Die **Einführung und Entwicklung eines Leistungsmanagement- bzw. Anreizsystems** kann über folgende Phasen umgesetzt werden:

Analyse der Ausgangssituation und Zielbestimmung

- bisheriges Anreiz- und Vergütungssystem (Stärken und Schwächen)
- Mitarbeiterbefragungen als partizipatives Instrument der Situationsanalyse
- Fokussierung auf Beschäftigtengruppen und Bereiche, deren Leistung gesteuert werden muss (z. B. Erhöhung des Verkaufserfolgs)
- Prüfung der rechtlichen Rahmenbedingungen
- Messgrößen bestimmen

Anreizkonzeptentwicklung

- Erarbeitung und Bewertung alternativer Anreizkonzepte
- Auswahl geeigneter Instrumente
- Entwicklung des neuen Anreizsystems
- Einbeziehung der betrieblichen Interessenvertretung und der Beschäftigten sichern

Einführung eines weiterentwickelten Leistungsmanagementsystems

- ggf. in einer Pilotphase

Evaluation

Die Evaluation erfolgt anhand festgelegter Erfolgsindikatoren, die von den Beschäftigten akzeptiert werden und die die Wirksamkeit messen und bewerten. Gggf. müssen Veränderungsprozesse eingeleitet werden.

monetäre materielle Anreize

- variable Vergütung (Leistungszuschläge zum Grundgehalt)
- Prämien

Methoden zur Prüfung von Entgeltgleichheit

- Gendersensible Analyse der Dienstverträge:
Analyse der Einstufung von Frauen und Männern insbesondere im kollektivvertraglichen/tariflichen Bereich (Leistungsvergütungen, Zulagen, Prämien, Gehaltserhöhungen pro Jahr, Arbeitsbewertungen)
- Paarvergleich:
Vergleich von Arbeitsplätzen von Frauen und Männern im Unternehmen, die von ihren Anforderungen her gleichwertig sind und deshalb gleich vergütet werden müssen
- Stellvertretender Vergleich (ProxyMethode):
Wenn es keine geeignete männliche Vergleichsperson/-gruppe im Unternehmen gibt, kann eine solche aus anderen Unternehmen zum Vergleich herangezogen werden. Voraussetzung ist jedoch, dass im Vergleichsunternehmen die Gleichwertigkeit der Tätigkeiten bereits festgestellt wurde. Diese Methode ist z. B. in der Provinz Ontario/Kanada gesetzlich vorgesehen.

nicht-monetäre materielle Anreize

- Jobticket für den öffentlichen Nahverkehr
- Versicherungsleistungen, die betriebliche Altersvorsorge
- Kantine
- Fitnessraum im Betrieb
- Lage und Größe des Büros
- Parkplatz etc.

„Cafeteria-Systeme“

- Mitarbeiter/-innen erhalten die Wahlmöglichkeit, sich aus einem vordefinierten Warenkorb an Zusatzleistungen diejenigen auszusuchen, die zu ihrer jeweiligen Lebenssituation passen.

Methoden

immaterielle Anreize

- Betriebsklima
- interessante Arbeitsaufgabe, mit förderlichen Arbeitsbedingungen
- Kompetenzzuwachs im Rahmen der Tätigkeit
- gute Kommunikation, regelmäßige Feedbackgespräche und Leistungsbewertungen
- öffentliche Anerkennung von Leistungen (Auszeichnungen „des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin des Monats“)
- Einführung von Vertrauensarbeitszeit
- Teilnahme an hochwertigen Weiterbildungen, etc.

Indikatoren

- Mitarbeitergespräche werden periodisch (mind. jährlich) durchgeführt. Dabei werden im Dialog die Zielerreichung festgehalten und neue Ziele definiert.
- hohe Zufriedenheitswerte mit der Arbeit, dem Einkommen, der Führungskraft und dem Betriebsklima (Mitarbeiterbefragung)
- das betriebliche Entlohnungssystem ist transparent, es existieren objektive Kriterien der Einstufung
- es gibt keine Lohnunterschiede zwischen Männern und Frauen in Bereichen mit gleichen individuellen Anforderungen und arbeitsplatzbezogenen Merkmalen
- das Fairnessempfinden für das Beurteilungs- und Vergütungssystem ist ausgeprägt (durch Befragungen ermittelbar)
- hohe Arbeitgeberidentifikation
- geringe (ungewollte) Fluktuation

Tools

Handlungsempfehlung: Leistungsmanagement und Vergütung. KOFA Fachkräftesicherung für kleine und mittlere Unternehmen. April 2015. Im Internet abrufbar unter:

http://www.kofa.de/fileadmin/Dateiliste/Publikationen/Handlungsempfehlungen/Handlungsempfehlung_Leistungsmanagement_und_Verguetung.pdf (Stand 04.03.2016)

Artikel 157 AEUV (ex-Artikel 141 EG) Jeder Mitgliedstaat stellt die Anwendung des Grundsatzes des gleichen Entgelts für Männer und Frauen bei gleicher oder gleichwertiger Arbeit sicher

Richtlinie 2006/54/EG, Artikel 4 Diskriminierungsverbot - Bei gleicher Arbeit oder bei einer Arbeit, die als gleichwertig anerkannt wird, wird mittelbare und unmittelbare Diskriminierung aufgrund des Geschlechts in Bezug auf sämtliche Entgeltbestandteile und -bedingungen beseitigt

Entgeltcheck: EG-Check.de

Mit Hilfe dieses Checks können unterschiedliche Zielgruppen mit Hilfe verschiedener Instrumente Entgeltunterschiede erkennen, die nach geltendem Recht auf eine Diskriminierung hindeuten. Karin Tondorf, Andrea Jochmann-Döll, Gisela Ludewig, Hans Böckler-Stiftung. 2014. Im Internet abrufbar unter:

http://www.eg-check.de/media/eg-check_2014_07.pdf

(Stand 04.03.2016)

Instrument „Lohnleichheit im Betrieb – Deutschland“ (Logib-D) wendet sich an die betriebliche Praxis und hilft, betriebliche Lösungen für eine faire Entlohnung zu entwickeln. Im Internet abrufbar unter:

www.logib-d.de/startseite (Stand 04.03.2016)

Basierend auf dem Online-Check von Logib-D können Unternehmen in weiteren fünf Sprachen bzw. Ländern das equal pace web tool zur freiwilligen Analyse ihrer geschlechtsspezifischen Entlohnungsstrukturen nutzen (Großbritannien, Polen, Finnland, Frankreich, Niederlande)

<http://www.equal-pace.eu/the-equal-pace-web-tool/>

Leitfaden zur Durchsetzung des Grundsatzes des gleichen Entgeltes bei gleicher und gleichwertiger Arbeit. Hrsg.: Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. 2009. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/fair-pay-entgeltgleichheit-fuer-frauen-und-maenner,property=pdf> (Stand 04.03.2016)

Der Entgeltgleichheit einen Schritt näher. Die EVA-Liste zur Evaluierung von Arbeitsbewertungsverfahren. Bei der EVA-Liste handelt es sich um einen Fragenkatalog, mit dem Arbeitsbewertungsverfahren dahin gehend geprüft werden können, ob sie geschlechtsneutral und ohne jegliches Potenzial zur mittelbaren Diskriminierung formuliert sind.

Im Internet abrufbar unter:

http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/Der-Entgeltgleichheit-einen-Schritt-n_C3_A4her-Die-EVA-Liste,property=pdf,bereich=bmfsfj,sprache=de,rwb=true.pdf (Stand 04.03.2016)

3.9 BETRIEBLICHES GESUNDHEITSMANAGEMENT

Der Strukturwandel in der Arbeitswelt verbindet sich mit mehrdimensionalen und teils neuartigen gesundheitlichen Belastungen. Betriebliche Gesundheitsförderung muss deshalb integraler Bestandteil eines modernen Personalmanagements sein. Neben der Orientierung auf die Steigerung des Betriebsergebnisses ist die Förderung der Gesundheit gleichzeitig Ausdruck sozialer Verantwortung und der Wertschätzung für die Mitarbeiter/-innen.

Kriterium

Das Unternehmen bietet Arbeitsbedingungen, die langfristig ein gesundes Arbeiten ermöglichen. Die Einstellungen und Werte der Beschäftigten für eine gesunde Arbeitswelt und einen gesunden Lebensstil werden durch zielgruppenspezifische Maßnahmen gefördert.

Maßnahmen

Grundsätzlich sind bei der Einführung von gesundheitsfördernden Maßnahmen bzw. eines Gesundheitsmanagementsystems folgende Qualitätsmerkmale zu berücksichtigen:

- Die aktive Beteiligung der Beschäftigten muss sichergestellt werden (Partizipation).
- Bei der Ermittlung des Handlungsbedarfes, der unternehmensspezifischen Ziele sowie bei der Umsetzung der Maßnahmen ist die Zielgruppenperspektive, hier besonders der Diversity- und Gender-Ansatz, Voraussetzung für die Passgenauigkeit und Wirksamkeit der Maßnahmen (Passfähigkeit).
- Wirkungszusammenhänge von Unternehmenskultur, Führungsverhalten, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung oder familiären Verpflichtungen mit der Gesundheit der Beschäftigten müssen antizipiert werden. Die Arbeitsorganisation ist auf unterschiedliche, z. B. geschlechterspezifische Bedürfnisse auszurichten, um insbesondere krank machende Bedingungen auszuschließen. Es sind sowohl Belastungen als auch mögliche Ressourcen zu betrachten (z. B. Ressourcen und Belastungen, die aus der privaten Arbeit und den Leistungen von Müttern und Vätern entstehen). Verhaltens- wie auch verhältnisbezogene Stärken sind zu fördern und Belastungen zu mildern (Ganzheitlichkeit)

Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung können z. B. sein:

- Nutzung von externem Know-how (Krankenkassen, Trainer/-innen, Betriebsarzt)
- „Gesundheitszirkel“ (betriebliche Arbeitsgruppe, die die Gesundheitsförderung im Betrieb mit dem Erfahrungswissen voranbringt)
- bedarfsgerechte Prävention

Die systematische Verbesserung der Arbeitsbedingungen und die Stärkung personaler Gesundheitsressourcen sind langfristige Aufgaben, die nicht nach einer begrenzten Projektlaufzeit abgeschlossen sind. Die Erfolge müssen langfristig gesichert und Maßnahmen nachhaltig in die betrieblichen Prozesse verankert werden.

Methoden in der Vorbereitungs- und Projektplanungsphase

- Stärken-Schwächen-Analyse
- Informationsveranstaltungen für Beschäftigte und Führungskräfte zur Sensibilisierung und Information zum Thema „Gesundheit und Arbeit“
- Workshops (ggf. der Steuerungsgruppe)
- Nutzung von Projektplanungsinstrumenten
- (moderierte) Planungsworkshops

Methoden zur Bestandsaufnahme der Belastungen und Ressourcen

- Auswertung von Statistiken
- Arbeitsplatzbegehung
- (schriftliche) Mitarbeiterbefragung
- Überlastungsanzeigen/ Beschwerdemanagement

Auf der Grundlage der erfassten Daten werden Dokumente erstellt, die Grundlage für konkrete Maßnahmen sind:

- Gefährdungsanalyse unter Diversity-Aspekten (Anforderungen und Rahmenbedingungen von Arbeit im gleichen Unternehmen können z. B. für Frauen und Männer unterschiedlich als Belastungen wirken)

- Belastungsdokumentation, die eine standardisierte Erfassung und tätigkeitsbezogene Bewertung der Arbeitsplätze im Hinblick auf physische und psychische Belastungen beinhaltet

Methoden zur Planung der konkreten gesundheitsfördernden Maßnahmen

- Kenntnisse über die Kompetenzen und Ressourcen der Mitarbeiter/-innen zur erfolgreichen Bewältigung der Arbeitsaufgaben aneignen.
- Einbeziehung von Beschäftigten in die Planung (z. B. in Gesundheitszirkeln)
- breites Angebot für alle Zielgruppen planen (unterschiedliche Interessen beachten, Abstimmung auf räumliche und zeitliche Arbeitsbedingungen)
- gesundheitsbewusstes Verhalten der Führungskräfte fordern und fördern (Selbstreflexion über Haltungen, Kompetenzen, Vorurteile)

Methoden in der Umsetzungsphase

- Nutzung von externem Know-how (Krankenkassen, Trainer/-innen, Betriebsarzt)
- „Gesundheitszirkel“ (betriebliche Arbeitsgruppe, die die Gesundheitsförderung im Betrieb mit dem Erfahrungswissen voranbringt)
- Vorbildwirkung von Führungskräften umsetzen

bedarfsgerechte Präventionsmethoden, wie

- Bewegungstraining / Gymnastik
- Gesundheitstage
- gesundes Kantinenessen
- Stressbewältigungsmethoden
- Sportangebote mit besonderer Berücksichtigung unterschiedlicher Interessen von Frauen und Männern
- Vorsorgeuntersuchungen

systematisches betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) nach längerer Krankheit

- bedarfsgerechte Maßnahmen werden nach einem Präventionsplan mit dem Ziel umgesetzt, den betroffenen Mitarbeiter bzw. die Mitarbeiterin effektiv und dauerhaft zu reintegrieren

Methoden der Evaluation

- Feedback-Treffen mit den Gesundheitszirkeln und/oder Abteilungen
- Mitarbeiterbefragung (Fragebogen)
- Reflexionsworkshop mit der Projektgruppe
- es bestehen klare Zielsetzungen zur Gesundheitsförderung im Unternehmen
- personelle Verantwortlichkeiten für das Thema sind festgelegt
- interne Qualifizierungen für Führungskräfte zu Handlungsfeldern aus dem Gesundheitsmanagement sind Teil des Weiterbildungsplans
- Arbeitsplatzanalysen/ Gefährdungsbeurteilungen werden regelmäßig durchgeführt (sie ermitteln sowohl körperliche wie auch psychische Belastungen)
- Mitarbeiter-Vorgesetzten-Gespräche über Arbeitsbedingungen werden regelmäßig durchgeführt
- höherer Grad der Arbeitszufriedenheit (mit der Arbeit im Allgemeinen und mit der Maßnahmenumsetzung von gesundheitsförderlichen Projekten im Speziellen)
- Verbesserung der Arbeitsqualität
- positives Feedback auf die gesundheitsorientierte Angebote (durch Befragung zu ermitteln)
- Anzahl der Arbeitsunfälle sinkt
- Reduktion von krankheitsbedingten Fehlzeiten (längerfristige Wirkung, jedoch ist es plausibler Krankenstandstatistiken statt zur Erfolgsmessung als ein wichtiges Instrument zur Identifizierung von Handlungsbedarfen zu betrachten)

Handlungshilfe: „Arbeitsbedingungen beurteilen – geschlechtergerecht“ Gender Mainstreaming in der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen. Überarbeitete 2. Auflage. ver.di Bundesverwaltung. Dezember 2013. Im Internet abrufbar unter:

<http://www.verdi-gefaehrungsbeurteilung.de/upload/arbeitsbedingungen-beurteilen-geschlechtergerecht.pdf>
(Stand 04.03.2016)

Leitfaden: Gesundheit geht uns alle an Tipps und Hinweise für Beschäftigte. Autorinnen: Gabriele Held, Ingra Freigang-Bauer, Sandra Rulinski, Christina Weber. RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V. RKW Kompetenzzentrum. Oktober 2015. Im Internet abrufbar unter:

<https://static5.rkw-kompetenzzentrum.de/fileadmin/media/publications/2015/Fachkraefte/Leitfaden/20151001-leitfaden-gesundheit-geht-uns-alle-an.pdf>
(Stand 04.03.2016)

Handlungshilfe: Integration der psychischen Belastungen in die Gefährdungsbeurteilung. Autoren: Matthias Holm, Max Geray. Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit. Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. Juli 2012. Im Internet abrufbar unter:

http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/integration-pdf.pdf?__blob=publicationFile
(Stand 04.03.2016)

Geschlechtsspezifische Fragen im Zusammenhang mit Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit. Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz FACTS Nr. 42, Bilbao. Im Internet abrufbar unter:

<https://osha.europa.eu/de/tools-and-publications/publications/factsheets/42/view> (Stand 04.03.2016)

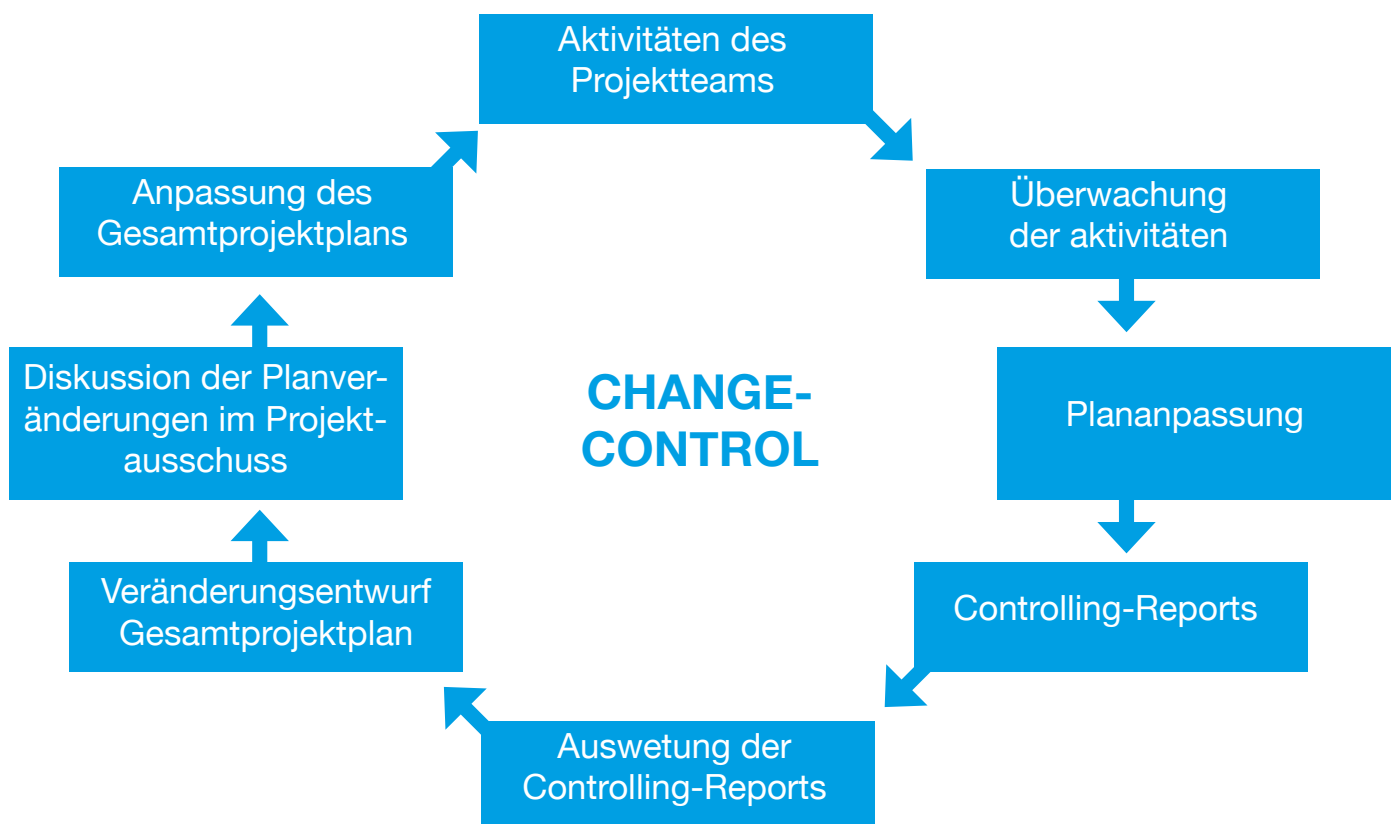
4 Strategieberatung und -umsetzung

4.1 Phasen des Beratungsprozesses

4.1.1 Beratungsablauf

Die Europäische Norm DIN EN 16114:2011 für Unternehmensberatungsdienstleistungen definiert diese Dienstleistung als „Zusammenstellung multidisziplinärer geistiger Arbeiten im Bereich der Managementtätigkeiten mit dem Ziel, Werte zu schaffen oder Veränderungen zu fördern, indem Beratung oder Lösungen bereitgestellt werden oder indem Maßnahmen getroffen werden oder indem abzuliefernde Leistungen hergestellt werden.“²⁰ Für Beratungen im Bereich der Personalentwicklung ist diese Definition voll anwendbar. Die Beratung erfordert einen Fächer an Kenntnissen und Kompetenzen in der Personalführung und -verwaltung, der Organisation, Betriebswirtschaft und weiteren Bereichen. In der strategischen Personalberatung geht es um **Veränderungsprozesse, die das gesamte Unternehmen** betreffen und die in der Regel nur umsetzbar sind, wenn die Veränderungen vom Personal mitgetragen werden. Hier liegt eine besondere Verantwortung der/des Beratenden bei der Gestaltung des Change-Prozesses.

Der Beratungsablauf folgt idealtypisch dem dargestellten Vorgehensmodell.



4.1.2 Angebotsphase und Vertrag

Ausgangspunkt für den Beratungsprozess ist i.d.R. eine erste Analyse und ein Beratungsgespräch mit der Unternehmensführung und/oder dem/der Personalverantwortlichen.

Die **erste Analyse** erfasst normalerweise den Bedarf, Erfordernissen und Ziele des Unternehmens, wie sie von der Unternehmensleitung gesehen werden, insbesondere in Bezug auf

- a) die Personalentwicklung;
- b) verwendete Management- und Arbeitsmethoden;
- c) interessierte Parteien;
- d) Markterfordernisse und -perspektiven, Kundenanforderungen;
- e) Chancen und Risiken;
- f) Einhaltung sowohl von relevanten gesetzlichen und regulierenden Anforderungen als auch von relevanten Standardanforderungen;
- g) Bestimmen des Deltas zwischen der gegenwärtigen Situation des Unternehmens und den aufgezeigten Zielen, die angestrebt werden. ²¹

Auf der Grundlage dieser Analyse und des Vorgesprächs mit der Unternehmensführung erfolgt die Abstimmung über die Beratungsleistung. Da strategische Personalberatungen einen langen Zeitraum und viele Facetten der Personalentwicklung umfassen, kann es sich auch um eine Folge von Verträgen bzw. Teilvereinbarungen handeln. In jedem Fall müssen die Ziele und Aufgaben schriftlich und verbindlich fixiert werden.

Der **Vertrag** zwischen dem/der Personalentwicklungsberater/-in und dem Unternehmen sollte sicherstellen, dass der Arbeitsauftrag und die erwarteten Ergebnisse eindeutig definiert sind, dass realistische Meilensteine festgelegt sind und dass er angemessene Kosten für das Unternehmen vorsieht. Der Vertrag sollte folgende Inhalte berücksichtigen:²²

- a) Vertragsziele, die konkret, messbar, erreichbar, realistisch und terminiert sind;
- b) detaillierter Plan (Projektplan) mit vereinbarten Meilensteinen und Ergebnissen;
- c) Monitoring und Evaluation der Wirksamkeit des Plans und des Verfahrens zum Umgang mit unvorhergesehenen Ereignissen;
- d) Freigabe von Ressourcen (einschließlich für Subunternehmer);
- e) Haftungen und Garantien;

21 | Kriterien auf der Basis der ISO 10019:2005 Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services adaptiert

22 | Kriterien auf der Basis der DIN EN 16114:2011 Unternehmensberatungsdienstleistungen und der ISO 10019:2005 Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services adaptiert

- f) Vertraulichkeit gegenüber Drittparteien;
- g) Urheberrecht;
- h) Abnahmeverfahren für die Ergebnisse des Vertrags;
- i) Verpflichtungen, die nach Abschluss übrig bleiben
(z. B. gesetzliche, vertrauliche, nicht-wettbewerbliche offene Punkte).

Um Missverständnisse zu vermeiden und Risiken zu minimieren, ist bei der Vertragsgestaltung Transparenz von besonderer Bedeutung. Das gilt auch für die exakte Festlegung von Aufgaben und den entsprechenden Verantwortlichkeiten, die bei den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen des Unternehmens liegen.

Für einen erfolgreichen Beratungsverlauf ist ein effektives Interagieren zwischen der/dem Beratenden und dem Unternehmen erforderlich. Deshalb sollten folgende **Aspekte der Zusammenarbeit** beachtet werden:²³

- a) der Erfolg hängt hauptsächlich von dem sichtbaren und verbindlichen Engagement der Unternehmensspitze ab und nicht allein von der/dem Beratenden;
- b) das Unternehmen sollte eine/-n Mitarbeiter/-in damit betrauen, die Aktivitäten der/des Beratenden zu koordinieren und zu überwachen;
- c) der detaillierte vertraglich vereinbarte Plan oder Projektplan sollte an alle interessierten Parteien übermittelt werden;
- d) Angestellte aller Ebenen sollten beteiligt werden, um die Ergebnisse der Personalentwicklungsberatung in die relevanten anderen Abläufe des Unternehmens zu integrieren;
- e) der Trainingsbedarf von relevanten Mitarbeitenden sollte ermittelt werden, damit sie die Evaluierung, Erhaltung und Verbesserung des Personalmanagementsystems unterstützen können;
- f) die/der Beratende sollte dazu ermächtigt werden, mit den Führungskräften und Angestellten des Unternehmens auf allen Ebenen zu interagieren, um die Prozesse des Unternehmens beurteilen zu können;
- g) die Beratungsdienste sollten unter Beachtung der Unternehmenskultur, der Kompetenz der Angestellten und vorhandener Prozesse erfolgen;
- h) das entstehende Personalmanagementsystem sollte keinen unnötigen Aufwand und unnötige Dokumentationen erzeugen.

23 | Kriterien auf der Basis der ISO 10019:2005 Guidelines for the selection of quality management system consultants and use of their services adaptiert

4.1.3 Durchführungsphase

Die Unternehmensberatung realisiert die Dienstleistung entsprechend der vereinbarten Vorgehensweise und Planung. Um ein gegenseitig zufriedenstellendes Ergebnis zu erreichen, ist eine Zusammenarbeit zwischen der/dem Beratenden und der Unternehmensführung erforderlich, die auf Vertrauen, Fairness und gegenseitigem Respekt basiert.

Abschnitte 4.2 bis 4.6 widmen sich wichtigen inhaltlichen Aspekten in der Durchführungsphase einer erfolgreichen Personalentwicklungsberatung.

4.2 Ist-Analyse der internen und externen Rahmenbedingungen

4.3 Strategieentwicklungsprozess

4.4 Leitbild und strategische Ziele entwickeln und kommunizieren

4.5 Ziele operationalisieren und konkreten Maßnahmenplan erarbeiten

4.6 Konzepte und Prozessredesign

Strategische Veränderungen im Unternehmen müssen vom Personal mitgetragen und unterstützt werden. Deshalb ist es angeraten zu Beginn der Durchführungsphase einen **Workshop** mit wichtigen interessierten Parteien durchzuführen, in dem die Grundzüge und Zielstellungen des Beratungsprojektes diskutiert werden. Das sind in der Regel insbesondere folgende Aspekte:

- a) Definition von Zielen und Erfordernissen;
- b) Verantwortung und Verpflichtung der Geschäftsführung;
- c) Einrichten eines Projektteams und einer Liste von Ansprechpartnern, die das Projekt unterstützen;
- d) Das Einrichten einer Projektstruktur;
- e) Handlungsfelder;
- f) Projektmethoden;
- g) Arbeitsvereinbarungen;
- h) Zeitplan (Projektplan);
- i) Kommunikation im Team.

Gesteuert wird die Durchführung der Beratung bzw. des Projektes durch das **Controlling**. Regelmäßige Meetings und Statusberichte stellen die Kommunikation innerhalb des Teams sicher. Durch geplante Zwischenberichte wird gewährleistet, dass die Unternehmensführung und die Beteiligten über den aktuellen Ablauf der Beratung informiert sind. Siehe dazu insbesondere den im Abschnitt 4.1.1 abgebildeten Change-Control-Ablauf im Vorgehensmodell.

Zur Erfolgskontrolle sind die vorher definierten **Meilensteine** und **Erfolgsindikatoren** heranzuziehen. Überprüft werden der Grad der Zielerreichung, der Beitrag der Maßnahmen zur Erreichung der Ziele und die Wirtschaftlichkeit der umgesetzten Aktivitäten.

Die Führung sollte regelmäßig die Fortschritte sowie den vorhandenen Handlungsbedarf benennen. Das impliziert die Bereitschaft, positive Resultate zu würdigen aber auch zu sanktionieren, sofern vereinbarte Ziele bzw. getroffene Vereinbarungen durch Versäumnisse unzureichend oder gar nicht erfüllt wurden.

Angesichts der täglichen Arbeitsaufgaben und des Arbeitsdruckes ist es wichtig, die Aufmerksamkeit und das Interesse der Führung und der Mitarbeiter/-innen für den begonnenen Veränderungsprozess zu bewahren und zu fördern.

4.1.4 Abschlussphase

Die letzte Phase ist der Abschluss. Nach Vervollständigung der zu liefernden Leistungen und Prüfung der Ergebnisse ist der Auftrag abgeschlossen, wenn alle noch offenen Punkte sowie alle vertraglichen und rechtlichen Verpflichtungen geklärt sind. Es ist wichtig, dass die Unternehmensberatung mit dem Unternehmen Einverständnis herstellt, dass der Auftrag vollständig erfüllt ist.

Das **Abschlussverfahren** mündet in eine Reihe von Ergebnissen, einschließlich:²⁴

- a) der Entlastung aller Parteien von Verpflichtungen aus dem Vertrag, mit Ausnahme von Verpflichtungen die nach Abschluss übrig bleiben;
- b) eines gemeinsamen Verständnisses für weiterlaufende Verpflichtungen zwischen den Interessenträgern, insbesondere der Unternehmensberatung und dem Klienten (z. B. Garantien, Vertraulichkeit, offene Punkte usw.);
- c) der Begleichung der Rechnungen, Spesen usw.

Selbst wenn der Vertrag keine **Evaluierung** beinhaltet, sollte die Unternehmensberatung über ein Verfahren verfügen, um aus geleisteter Arbeit zu lernen, so dass die Unternehmensberatung die Informationen und das hinzugewonnene Wissen aufnehmen und zur Verbesserung nutzen kann.

Typische Messgrößen für die Evaluierung können beinhalten:²⁵

- a) Innovation (Entwicklung neuer Dienstleistungen);
- b) Verfahrenseffektivität;
- c) Verfahrensverbesserungen;
- d) Leistung des Teams;
- e) Nutzung der Ressourcen;

24 | Kriterien auf der Basis der DIN EN 16114:2011 Unternehmensberatungsdienstleistungen

25 | Kriterien auf der Basis der DIN EN 16114:2011 Unternehmensberatungsdienstleistungen

f) Arbeitsklima und Einsatzbereitschaft;

g) Verkaufskontakte/Referenzen;

h) Zufriedenheit des Klienten.

Die Unternehmensberatung sollte über Evaluierungserfahrung und über ein systematisches Verfahren verfügen, um sicherzustellen, dass Stärken und Möglichkeiten für Verbesserungen aufgezeichnet und den Mitarbeitern weitergegeben werden.

Allgemein lassen sich für den **Erfolg einer Personalentwicklungsberatung** die nachfolgend aufgeführten Faktoren nennen:

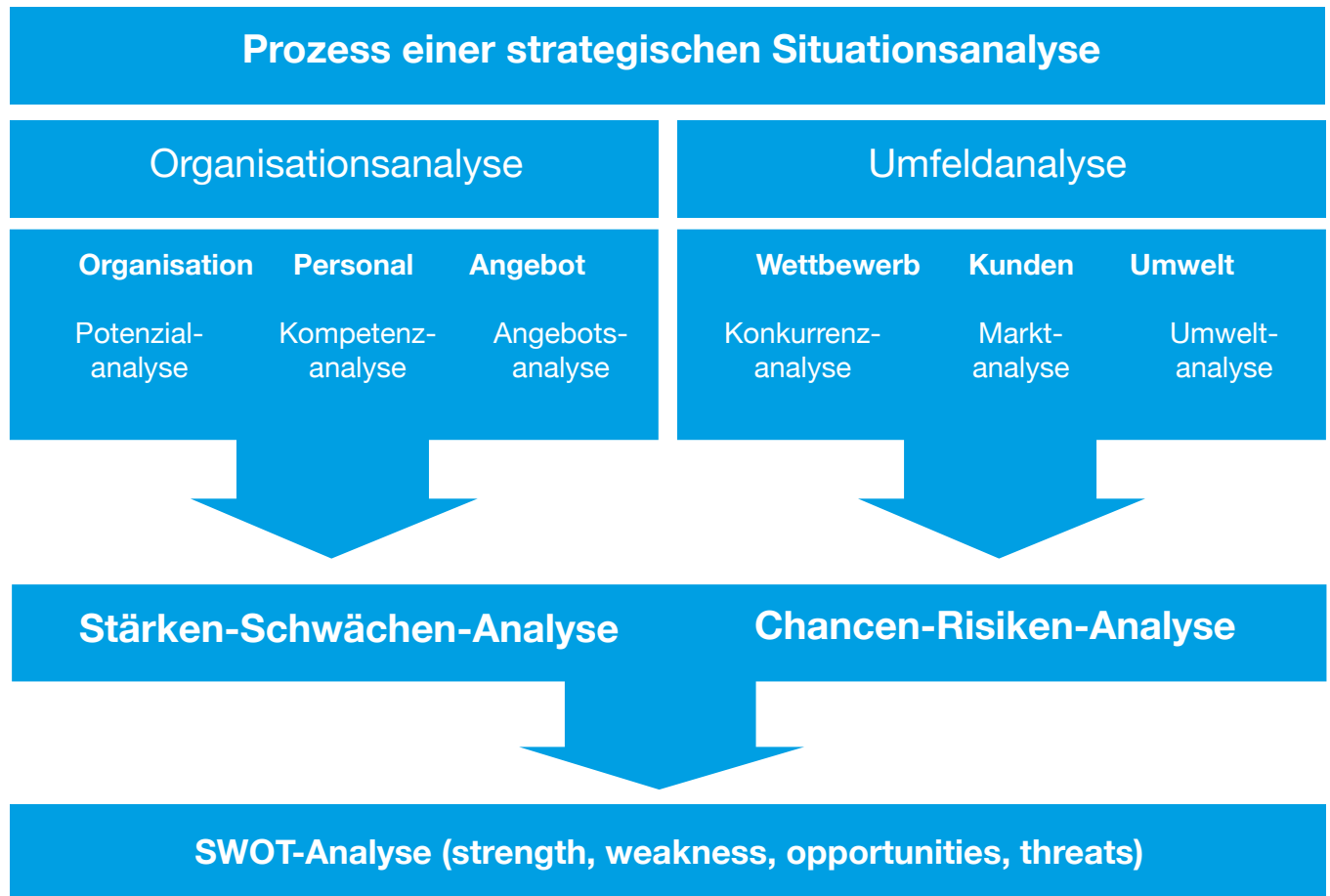
Erfolgsfaktoren

- sichtbares und verbindliches Engagement der Führung
- gestufte Einbindung von Beteiligten und Betroffenen
- konsequente Prozessorientierung
- ganzheitliches Herangehen
- zielorientierte Analyse
- realistische Ressourcenplanung
- differenzierte, den Bedürfnissen des Unternehmens und der Beschäftigten entsprechende Maßnahmen
- transparente Prozesse und intensive Kommunikation
- fortlaufende Evaluation



4.2 Ist-Analyse der internen und externen Rahmenbedingungen

Die Ist-Analyse dient zur Aufnahme aller zu berücksichtigenden Faktoren, um die Personalstrategie zu entwickeln, die den Zielsetzungen des Unternehmens entspricht. In der Analysephase gilt es zunächst, genaue Informationen über den Ist-Zustand und die eingetretenen bzw. zu erwartenden Auswirkungen zu sammeln.



Als geeignete Methode hat sich die **SWOT-Analyse** bewährt. Der Blick richtet sich hier nach innen und außen, Stärken und Schwächen sowie Chancen und Risiken werden ausgemacht, **Interessen der Stakeholder** analysiert und die Wettbewerbsbedingungen erfasst. Daneben werden die wichtigsten Herausforderungen mit ihren Chancen und Risiken aufgelistet, die aus Handlungsversäumnissen erwachsen können.

Orientierung können folgende Fragen geben:

ORIENTIERUNGSFRAGEN

- ▶ Welche Veränderungen auf dem Markt (z. B. im Kundenverhalten) oder der Gesellschaft (z. B. der demografische Entwicklung, der Veränderung rechtlicher Rahmenbedingungen) setzen Handlungserfordernisse für die Personalarbeit im Unternehmen?
- ▶ Welche Stärken (Strengths) hat das Unternehmen aus interner und externer Sicht, die einen Veränderungsprozess befördern können?
- ▶ Wo liegen die Verbesserungspotenziale bzw. Schwächen (Weaknesses) im Unternehmen, die einen Wandel erfordern oder behindern (z. B. hohe Fehlzeiten, zu wenig Fachkräftenachwuchs, mangelnde Kommunikation)?
- ▶ Worin besteht genau der Veränderungsbedarf (Arbeitszufriedenheit stärken, mehr Flexibilität in der Arbeitsorganisation, Rahmenbedingungen für eine gender-sensible Ausbildung schaffen)?
- ▶ Welche Chancen (Opportunities) ergeben sich aus den internen und externen Veränderungen für das Unternehmen (z. B. Markterweiterung, Fachkräftesicherung)?
- ▶ Welche Risiken bzw. Bedrohungen (Threats) bestehen für das Unternehmen, wenn keine Veränderungen erfolgen (z. B. Fachkräftemangel, Verlust von Marktsegmenten)?
- ▶ Wie müssen verschiedene Stakeholder (Anspruchs- und Interessengruppen, z. B. die Geschäftsführung, Mitarbeiter/-innen, Geschäftspartner, der Betriebsrat) am Vorhaben beteiligt werden? In welchem Grad können sie Einfluss auf den Prozess und das Ergebnis ausüben? (Stakeholder-Analyse)

Folgende **Datenquellen** können bei der Ist-Analyse herangezogen werden:

- a) Kontext- bzw. Umfeldanalyse und Marktanalysen;
- b) interne Strategiedokumente und -diskussionen (Vision, Mission, Unternehmensleitbild, strategische Ziele, Management Reviews, Qualitätsmanagementsystem, Prozesslandschaft und personalrelevante Einzelprozesse, Dokumente zur Personalentwicklung usw.);
- c) Unternehmensstatistiken und deren Auswertung (z. B. Altersstrukturanalysen, Geschlechterverteilung in den einzelnen Unternehmensbereichen, Krankenstandstatistiken) sowie Mitarbeiterbefragungen und Workshops;
- d) Ergebnisse der Auswertung von Evaluationen (z. B. Selbstevaluation und Audit), Benchmarks und Selbstbewertungsinstrumenten.

Diese Daten werden durch Informationen über die Wettbewerbssituation ergänzt, und Erfordernisse für die Veränderung der Unternehmenspolitik, insbesondere auch für die Personalarbeit, abgeleitet. Dazu können internationale und nationalen Standards herangezogen werden oder es erfolgt ein Abgleich mit international gültigen Vorgaben für das Verhalten von Unternehmen (

z. B. Europäische Prinzipien, Erfordernisse von internationalen Konventionen, Guidelines der ISO und der OECD zur gesellschaftlichen Verantwortung von Unternehmen).

Umsetzungsmethoden können sein:

- Strategieworkshop
- Zukunftswerkstatt
- Mitarbeiterbefragungen (persönlich, mit Hilfe von Fragebögen), etc.

Aus der Analyse der internen und externen Ausgangslage werden aktuelle und perspektivische Erfordernisse erarbeitet sowie Handlungsfelder identifiziert.

4.3 Strategieentwicklungsprozess

Die Beweggründe für Strategieentwicklungsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen können sehr unterschiedlich sein. Marktveränderungen, eine Erweiterung der Geschäftsfelder, notwendige Innovationsprozesse oder die Einführung bzw. fortlaufende Verbesserung eines Managementsystems sind mit personalpolitischen Fragen verbunden. Nicht selten werden strategische Überlegungen durch erkannte Risiken oder bereits eingetretene Probleme eingeleitet.

Angesichts der jeweils spezifischen betrieblichen Handlungsbedarfe und der Komplexität der damit verbundenen konkreten Wirkungszusammenhänge ist immer ein gezielter Change-Prozess mit angemessenen und sorgfältig geplanten Schritten, sowie einer meist längerfristigen Ausrichtung notwendig. Als Erfolgsfaktoren lassen sich allgemeine Planungs- und Umsetzungsprinzipien festmachen. Dazu gehören:

- a) sichtbares und verbindliches Engagement der Führung;
- b) gestufte Einbindung von Beteiligten und Betroffenen;
- c) konsequente Prozessorientierung;
- d) ganzheitliches Herangehen;
- e) zielorientierte Analyse;
- f) realistische Ressourcenplanung;
- g) differenzierte, den Bedürfnissen des Unternehmens und der Beschäftigten entsprechende Maßnahmen;
- h) transparente Prozesse und intensive Kommunikation;
- i) fortlaufende Evaluation.

Neben der klaren Positionierung der Geschäftsführung ist es entscheidend, bereits frühzeitig eine partizipative Einbeziehung der Beteiligten zu initiieren. Nur so wird der Veränderungsprozess auf breiter Grundlage mitgetragen und gleichzeitig ein kollektiver Lernprozess angestoßen und befördert.

Relativ unabhängig vom Umfang der geplanten Veränderungen lässt sich ein Strategieentwicklungsprozess grundsätzlich in mehrere Prozessschritte aufgliedern.



4.4 Leitbild und strategische Ziele entwickeln und kommunizieren

Auf der Grundlage der Ist-Analyse sind dann mögliche Handlungsfelder und Handlungsoptionen abzuleiten, die anhand von Auswahlkriterien bewertet werden (z. B. Wirkungen auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen, Kosten-Nutzen-Vergleich, Innovationspotenzial).

Das Setzen von Prioritäten hilft, Zeithorizonte festzulegen und Ressourcen zu planen. Zu überlegen ist auch, welche Maßnahmen zeitnah umgesetzt werden müssen und welche Veränderungsprozesse eher mittel- bis langfristig realisiert werden können.

Wichtig ist, von vornherein übergeordnete Orientierungspunkte zu setzen. Dazu ist es sinnvoll eine Zielpyramide zu entwickeln, mit der die Konsistenz der Ziele sichergestellt werden kann.

Entsprechend der erkannten allgemeinen Entwicklungstrends und der spezifischen Handlungsfelder werden dann **Vision, Mission** und **Leitbild** für eine strukturwandel-orientierte Personalstrategie abgeleitet.

Dieses Leitbild beinhaltet in der Regel allgemeine Grundsätze, die sich auf die Personalarbeit im ganzen Unternehmen beziehen. Die daraus entwickelten Leitlinien geben spezifische Orientierungen für die einzelnen Handlungsfelder der Personalarbeit. Dabei verbinden die **Leitlinien** einer strukturwandel-orientierten Personalstrategie ökonomisch determinierte Ziele (Wirtschaftlichkeit, Rentabilität und Gewinn) mit den Interessen der Beschäftigten (Arbeitsplatzsicherheit, Personalentwicklung, Entgeltgleichheit, etc.) und leiten Prinzipien einer an Werten orientierten Personalarbeit ab.

Die Erarbeitung eines Leitbildes sollte als partizipativer Prozess gestaltet werden, an dem Mitarbeiter/-innen aus unterschiedlichen Hierarchieebenen beteiligt werden. Der große Mehrwert der Erstellung eines gemeinsamen Leitbildes liegt im Entstehungsprozess selbst.



Daraus erwächst die Chance zur Standort- und Mitbestimmung und somit zur Identifikation der Beteiligten mit dem Unternehmen.

ORIENTIERUNGSFRAGEN

Wofür stehen wir?

- Welches Grundverständnis besteht in der Unternehmensleitung, bei den Führungskräften und den Beschäftigten bezüglich der Verantwortung für die Sicherung der Humanressourcen im Unternehmen?
- Welches Menschenbild herrscht vor? Wie gewichten wir die Interessen der Beschäftigten?

Was wollen wir erreichen?

- An welchen Grundwerten soll sich eine strukturwandel-orientierte Personalstrategie ausrichten?
- Stimmt diese Orientierung mit der herrschenden Unternehmenskultur überein?
- Welchen konkreten Mehrwert soll der geplante Veränderungsprozess für das Erreichen der Unternehmensziele generieren (Erfolgsindikatoren)?

Wie wollen wir es erreichen?

- Mit welchen konkreten Maßnahmen und Einstellungen wird Führungsverantwortung sichergestellt?
- Wie kann die Beteiligung der Mitarbeiter/-innen am Veränderungsprozess erreicht werden?
- Welche zentralen Stellschrauben beeinflussen die Leistungsbereitschaft und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen?
- Werden alle relevanten Handlungsbereiche abgebildet?

Bei der Formulierung des Leitbildes und der Leitlinien sind Verständlichkeit, emotionale Wirkung, das Motivationspotenzial und die Integrationsfähigkeit wesentliche Anforderungen

ORIENTIERUNGSFRAGEN

- Ist die Formulierung der Leitlinien authentisch? Entspricht sie der Unternehmenskultur und dem Charakter der Kommunikation im Unternehmen?
- Sind die Leitlinien allgemein genug gehalten?
- Bilden die Leitlinien und Ziele die Personalstrategie vollständig ab?
- Sind die Leitlinien perspektivisch ausgerichtet?
- Sind die strategischen Ziele realistisch und realisierbar?
- Sind die strategischen Ziele konkret formuliert?
- Ist nachvollziehbar, warum welche Handlungsfelder und Maßnahmen in welcher Priorisierung ausgewählt wurden?

Bei der Formulierung des Leitbildes und der Leitlinien sind Verständlichkeit, emotionale Wirkung, das Motivationspotenzial und die Integrationsfähigkeit wesentliche Anforderungen

4.5 Ziele operationalisieren und konkreten Maßnahmenplan erarbeiten

In diesem Prozess kommt der Formulierung messbarer **Ziele** für die einzelnen Maßnahmen besondere Bedeutung zu. Neben einer klaren Ausrichtung auf das zu erreichende Ergebnis helfen Ziele, die Komplexität der Handlungsspielräume zu reduzieren und geeignete Maßnahmen zu entwickeln. Je klarer die Ziele formuliert sind, desto stringenter lassen sich die Handlungsfelder und konkreten Umsetzungsmaßnahmen ausrichten. Sie sollten **SMART** sein:

| | | |
|----------|---|--|
| S | spezifisch (specific) | so konkret wie möglich formulieren |
| M | messbar (measurable) | konkretes Erfolgskriterium |
| A | attraktiv, anspruchsvoll, erreichbar (achievable, attractive) | persönliche Interessen berücksichtigen |
| R | realistisch (realistic) | nicht über- oder unterfordern |
| T | terminiert (timely) | Zeitraumen mit Stichtag |

Beim Einsatz externer Berater/-innen ergibt sich mit der klaren Festlegung von Maßnahmen und Zielen die Möglichkeit, den Beratungsauftrag zu präzisieren und Erfolgskriterien abzuleiten.

Die in den Leitlinien festgelegten Handlungsfelder müssen danach in einzelne konkrete Maßnahmen aufgegliedert werden. Das schriftliche Ergebnis ist der **Maßnahmenplan**, der eine eindeutige Auftragsklärung für die Projektgruppe(n), die Ergebnisdefinition, eine Zeitplanung, die Festlegung der Ressourcen sowie die konkrete Art des umzusetzenden Monitoringprozesses beinhalten.

Darüber hinaus sollten im Maßnahmenplan **Instrumente und Methoden des Projekt- und Qualitätsmanagements** festgelegt sein, mit deren Hilfe der Veränderungsprozess systematisch umgesetzt und qualitativ gesichert werden soll.

4.6 Konzepte und Prozessredesign

Die Inhalte der Konzepte und Prozesse betreffen alle Felder der Personalführung, -entwicklung und -verwaltung. Konkrete Handlungsfelder sowie Kriterien, Maßnahmen, Methoden, Indikatoren und Tools einer strukturwandel-orientierten Personalstrategie sind im Kapitel 3 beschrieben.

Die Erarbeitung der Konzepte und Prozesse sowie die Implementierung einer modernen Personalstrategie sind an die Nutzung passfähiger Methoden gebunden. In kleinen und mittleren Unternehmen sind diese Instrumente oft nicht bekannt bzw. es mangelt an Umsetzungserfahrung. Hier hilft fachkundige externe Beratung und Begleitung.

Die angestrebten Veränderungen und die Neugestaltung der Prozesse werden in Projektteams, ggf. unter Einbeziehung externer Berater/-innen erarbeitet und zur Entscheidung aufbereitet. Wichtig ist die Konzentration auf das Wesentliche und die Ausrichtung an den Strategiedokumenten. Alternative Lösungsvorschläge sollten besonders herausgearbeitet und bewertet werden.

Zu empfehlen sind Personalentwicklungskonzepte, die kontinuierlich fortgeschrieben werden. Das sichert die erforderliche Stabilität und Vertrautheit der Mitarbeiter/-innen mit dem Konzept einerseits und andererseits die fortlaufende Möglichkeit der Verbesserung, gespeist aus vielfältigen Quellen, wie den jährlichen Mitarbeitergesprächen. Analog gilt das auch für die personalrelevanten Prozesse, eingebettet in die konsistente Prozesslandschaft eines Managementsystems.

Bei der Prozessgestaltung sollte beachtet werden, dass

- a) eine Fokussierung auf „Kernprozesse“ erfolgt;
- b) Prozesse „verschlankt“ bzw. vereinfacht werden, das schließt eine Verringerung der Komplexität der Darstellung der erforderlichen Prozesse ein;
- c) Prozesse klar voneinander abgegrenzt sind und die Schnittstellen zwischen den Prozessen eindeutig definiert sind;
- d) der Ressourcenaufwand für die Bearbeitung der Prozesse optimiert wird;
- e) zu komplexe bzw. ineffiziente Prozesse vermieden werden;
- f) die Zahl der Prozessbeteiligten in einem überschaubaren Rahmen bleibt;
- g) zu lange Laufzeiten einzelner Prozesse vermieden werden und
- h) die Ausrichtung der Prozesse auf den Nutzen für die Mitarbeiter/-innen und den Nutzen für die Organisation gewährleistet wird.

5 Auswahl von Personalentwicklungsberatern und -beraterinnen

5.1 Einführung (Scope)

Bei der Umsetzung der Personalentwicklungsstrategie verlassen sich einige Unternehmen auf ihr eigenes Personal, andere nutzen die Dienstleistungen von externen Beratern. Der Auswahlprozess für den/die Berater/-in durch ein Unternehmen ist wichtig, um sicherzustellen, dass die Personalentwicklung den geplanten Zielen des Unternehmens auf die effizienteste und wirksamste Art entspricht. Auch wenn die Dienste eines Personalberaters bzw. einer Personalberaterin genutzt werden, sind die Teilnahme und das Commitment der Geschäftsführung Schlüsselfaktoren für eine erfolgreiche Personalentwicklung.

Dieses Kapitel hat zum Ziel, Hilfestellung zu den Faktoren zu geben, die bei der Auswahl von Personalberatern und -beraterinnen berücksichtigt werden sollten. Es kann von Unternehmen verwendet werden, um Personalberater oder -beraterinnen auszuwählen, die ihrem konkreten Bedarf, ihren Erwartungen und Zielen in der Umsetzung der Personalentwicklungsstrategie entsprechen. Die Empfehlungen basieren auf der ISO 100191 und anderen normativen Dokumenten der ISO2, des CEN3 und des DIN4. Die dort allgemein gehaltenen Empfehlungen sind an die Erfordernisse der Personalentwicklung von Unternehmen angepasst.

Einerseits ist das eine Hilfestellung für den Prozess der Bewertung von Kompetenzen der Personalberater oder -beraterinnen und andererseits wird Vertrauen aufgebaut, dass die Bedarfe und Erwartungen des Unternehmens hinsichtlich der Beratungsdienstleistung erfüllt werden.

Personalentwicklung ist ein Prozess, der eingeführt, dokumentiert, verwaltet, aufrechterhalten und ständig verbessert werden muss. Er kann Folgendes umfassen:

- a) Identifizieren der für die Personalentwicklung erforderlichen Prozesse und ihrer Anwendung in dem ganzen Unternehmen;
- b) Bestimmen der Abfolge und Interaktion der identifizierten Prozesse;
- c) Bestimmen der erforderlichen Kriterien und Methoden, um abzusichern, dass sowohl die Umsetzung als auch die Steuerung der identifizierten Prozesse wirksam sind;
- d) Sicherstellen der Verfügbarkeit von Ressourcen und Informationen, die notwendig sind, um die Umsetzung und Überwachung der identifizierten Prozesse zu unterstützen;
- e) Überwachen, Messen und Analysieren der identifizierten Prozesse;
- f) Umsetzen von erforderlichen Maßnahmen, um geplante Ergebnisse zu erreichen und eine kontinuierliche Verbesserung der identifizierten Prozesse zu bewirken. #

26 | ISO 10019:2005 Leitfaden für die Auswahl von Beratern zum Qualitätsmanagementsystem und für den Einsatz ihrer Dienstleistungen

27 | EN ISO 19011:2011 Leitfaden zur Auditierung von Managementsystemen

28 | CEN GUIDE 14 Allgemeine Strategieempfehlungen zur Standardisierung von Qualifizierungen von Berufen und Personal., 2010-04-21; CEN Workshop Agreement CWA 16275:2011 Leitfaden für die Auswahl von Beratern, die KMU hinsichtlich integrierter Qualitäts-, Umwelt-, Gesundheits- und Sicherheitsmanagementsysteme unterweisen; DIN EN 16114:2011 Unternehmensberatungsdienstleistungen

29 | DIN PAS 1029:2008 Kompetenzfeld Einzelcoaching

5.1.1 Faktoren für den Auswahlprozess

Bedarf und Erwartungen des Unternehmens

Bei der Auswahl eines Personalberaters / einer Personalberaterin, sollte das Unternehmen seine Anforderungen und Erwartungen an die/den Beratenden auf der Grundlage seiner allgemeinen Ziele für die Verwirklichung der Personalentwicklungsstrategie bestimmen. Die Geschäftsführung sollte in den Prozess der Bewertung und Auswahl des Personalberaters / der Personalberaterin einbezogen werden.

Rolle der/des Beratenden

Die Auswahl der/des Beratenden sollte von ihrer/seiner Rolle im Personalentwicklungsprozess ausgehen. Die Rolle der/des Beratenden schließt im Allgemeinen Folgendes ein:

- a) Unterstützung des Unternehmens, damit die Entwicklung und Einführung der Personalentwicklungsstrategie passfähig mit der Unternehmenskultur, Besonderheiten, dem Bildungsniveau und dem Geschäftsumfeld sind;
- b) Erläuterung der Personalentwicklungskonzepte in einer klaren und verständlichen Weise im gesamten Unternehmen, wobei besondere Aufmerksamkeit dem Verständnis und der Annahme von Kriterien einer strukturwandel-orientierten Personalstrategie gilt, einschließlich gleicher Karrierechancen für Frauen und Männer;
- c) Kommunikation mit allen relevanten Personen auf allen Ebenen, ihre aktive Einbeziehung in die Umsetzung der Personalentwicklungsstrategie, damit der Kontakt zwischen den Verantwortlichen für die Personalentwicklung und den Personen und Gruppen sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens aufrechterhalten wird;
- d) Beratung und Unterstützung des Unternehmens beim Identifizieren der für seine Personalentwicklung erforderlichen Prozesse und beim Bestimmen des Stellenwertes, der Abfolge und Wechselwirkung der betreffenden Prozesse;
- e) Hilfestellung für das Unternehmen beim Bestimmen der Dokumentationsanforderungen, die für eine wirksame Planung, Umsetzung und Kontrolle ihrer Prozesse wichtig sind;
- f) Evaluation der Effektivität und Effizienz der Personalentwicklungsprozesse, um das Unternehmen anzuregen, Verbesserungsmöglichkeiten zu erschließen;
- g) Hilfestellung bei der Ausprägung der Prozessorientierung und der kontinuierlichen Verbesserung der Personalentwicklung im Unternehmen;
- h) Unterstützung des Unternehmens bei der Ermittlung des Schulungsbedarfes, um die Personalentwicklung zu gewährleisten;
- i) Unterstützung des Unternehmens bei der Ermittlung der Beziehungen der Personalentwicklung zu bestehenden anderen Managementsystemkomponenten (z. B. Umwelt oder Gesundheit am Arbeitsplatz und Sicherheit) und Erleichtern der Integration von solchen Systemen.

5.1.2 Beurteilung der Beraterkompetenzen

Die Beurteilung der Kompetenz und Eignung einer/eines Beratenden sollte besonders Folgendes berücksichtigen:

- a) persönliche Fähigkeiten (5.2);
- b) Fachwissen und Fähigkeiten, die notwendig sind, um den Gesamtzielen des Unternehmens für die Personalentwicklung (5.3, 5.4 und 5.5) zu entsprechen;
- c) Arbeitserfahrung (5.6), und
- d) ethisches Verhalten (5.8).

Das Unternehmen kann eine/-n kompetente/-n Beratende/-n für die Personalentwicklung anhand der oben beschriebenen Erfordernisse auswählen. In gleicher Weise kann eine unabhängige Personenzertifizierungsstelle (in Übereinstimmung mit der EN ISO/IEC 17024³⁰ und nationalen Akkreditierungserfordernissen) die Kompetenzen der/des Beratenden für die Personalentwicklung zertifizieren. In diesem Fall sollte der bzw. die Personalentwicklungsberater/-in eine kontinuierliche berufliche Entwicklung sicherstellen.

5.2 Beraterkompetenz

5.2.1 Allgemeines

Bei der Auswahl einer/eines Beratenden für die Personalentwicklung sollte die Organisation beurteilen, ob sie/er die erforderlichen Kompetenzen für die Beratungsdienstleistung besitzt. Wobei „Kompetenz meint das Vermögen, Wissen, Fertigkeiten und persönliche, soziale und/oder methodologische Fähigkeiten in Arbeits- oder Studiensituationen und in beruflicher und persönlicher Entwicklung anwenden zu können. Im Kontext des Europäischen Qualifikationsrahmens ist Kompetenz in Bezug auf Verantwortung und Selbstbestimmung beschrieben.“³¹

5.2.2 Persönliche Eigenschaften

Persönliche Fähigkeiten tragen zur erfolgreichen Leistung einer/eines Beratenden für die Personalentwicklung bei. Sie/Er sollte im Allgemeinen über folgende Fähigkeiten verfügen:

- a) ethisch: fair, wahrhaftig, aufrichtig, ehrenwert, diskret;
- b) achtsam: aktive und fortgesetzte Beachtung der unternehmensspezifischen Kultur und Werte, der Umgebung und der Aktivitäten;

30 | EN ISO/IEC 17024-2012 Conformity assessment - General requirements for bodies operating certification of persons

31 | GLOSSARY - RECOMMENDATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning: Definitions; <http://www.eucen.eu/EQFpro/GeneralDocs/FilesFeb09/GLOSSARY.pdf> 10.10.2015)

- c) wahrnehmungsfähig: das Wissen und die Fähigkeit besitzen, die Notwendigkeit von Veränderung und Verbesserungen zu verstehen sowie als Treiber für Veränderungen und Ratgeber zu wirken;
- d) vielseitig: die Fähigkeit besitzen sich auf unterschiedliche Situationen einzulassen und alternative/kreative Lösungen anbieten zu können;
- e) hartnäckig: beharrlich, fokussiert auf die Zielerreichung;
- f) entscheidungsfreudig: fähig sein, rechtzeitig Schlüsse zu ziehen – basierend auf Analyse und logischer Schlussfolgerung;
- g) selbstständig: fähig sein, unabhängig zu handeln und zu fungieren, während effektiv mit anderen interagiert wird;
- h) kommunikationsfähig: fähig sein, zuzuhören und wirksam mit allen Organisationsebenen zu kommunizieren – vertrauensvoll und mit Feingefühl für die jeweilige Kultur;
- i) praxisbezogen: realistisch und flexibel mit einem guten Zeitmanagement;
- j) analytisch: in der Lage sein, die Auswirkungen von Personalentwicklungsmaßnahmen zu evaluieren;
- k) verlässlich: fähig, die Verantwortung für ihr/sein Handeln zu übernehmen;
- l) unterstützend: fähig sein, das Management eines Unternehmens und seine Mitarbeiter/-innen bei der Umsetzung der Personalentwicklungsmaßnahmen zu unterstützen.

5.3 Bildung, Wissen und Fähigkeiten

Beratende in der Personalentwicklung müssen über eine entsprechende Bildung verfügen, um das erforderliche Wissen und die Fertigkeiten für die Beratungsdienstleistung einbringen zu können. Die Bewertung sollte auf einer Prüfung von objektiven Nachweisen basieren und kann Folgendes beinhalten:

- a) Beraterzertifikate und -qualifizierungsnachweise;
- b) Referenzen von früheren Aufträgen;
- c) Veröffentlichung von Büchern und Artikeln zur Personalentwicklung;
- d) Referenzen zum Berufsethos;
- e) Personalentwicklungsstrategien oder -dokumentationen, die von der/dem Beratenden entwickelt wurden;
- f) Nachfragen bei Unternehmen, die die Beratungsdienstleistung in Anspruch genommen haben;

- g) Zeitdauer von Aufträgen, mit denen die/der Beratende ihre/seine Berufserfahrung erworben hat;
- h) Erfahrung mit und Wissen über ähnliche Unternehmen;
- i) Gespräche mit der/dem Beratenden, um ihre/seine Kompetenz zu beurteilen.

Im formellen Bildungssystem sollte ein/-e Personalberater/-in mindestens einen Abschluss in ISCED Stufe 4 und zusätzlich eine allgemeine oder berufliche Qualifikation in ISCED Stufe 5 haben. Das erfordert allerdings eine ausgeprägte Berufspraxis. (siehe unten).

Normalerweise sollte ein/-e Personalberater/-in einen Abschluss der ISCED Stufen 6 bis 8 haben.

| Nr. | ISCED Stufe |
|-----|--|
| 4 | Postsekundäre Bildung nicht-tertiäre Bildung |
| 5 | Kurzzeitige allgemeine tertiäre Bildung und Berufsausbildung |
| 6 | Bachelor oder Äquivalent |
| 7 | Master oder Äquivalent |
| 8 | Doktor oder Äquivalent |

Quelle: International Standard Classification of Education 2011, UNESCO

Gemäß Europäischem Qualifikationsrahmen (EQR) muss ein/-e Personalentwicklungsberater/-in normalerweise einen Abschluss in den Stufen 6 bis 8 haben, zumindest jedoch in Stufe 5.

Falls er/sie keinen Abschluss in der Fachrichtung Personalentwicklung hat, sollte die/der Beratende vor Beratungsbeginn ein Personalentwicklungstraining von mindestens 180 Stunden absolvieren. Das Training muss staatlich erkannt sein oder von Lerndienstleistern durchgeführt werden, die nach ISO 9001 ³² oder ISO 299902 ³³ von akkreditierten Stellen zertifiziert sind.

32 | DIN EN ISO 9001:2015 Qualitätsmanagementsysteme - Anforderungen

33 | DIN ISO 29990:2010 Lerndienstleistungen für die Aus- und Weiterbildung – Grundlegende Anforderungen an Dienstleister

Deskriptoren für die Stufen des Europäischen Qualifikationsrahmen (EQR)

| Stufe | Wissen | Fertigkeiten | Kompetenz | Beispiel |
|-------|---|---|---|---|
| 4 | breites Spektrum an Theorie- und Faktenwissen in einem Arbeits- oder Lernbereich | eine Reihe kognitiver und praktischer Fertigkeiten, die erforderlich sind, um Lösungen für spezielle Probleme in einem Arbeits- oder Lernbereich zu finden | selbstständiges Tätigwerden innerhalb der Handlungsparameter von Arbeits- oder Lernkontexten, die in der Regel bekannt sind, sich jedoch ändern können Beaufsichtigung der Routinearbeit anderer Personen, wobei eine gewisse Verantwortung für die Bewertung und Verbesserung der Arbeits- oder Lernaktivitäten übernommen wird | Abitur, Matura, Berufsschule |
| 5 | umfassendes, spezialisiertes Theorie- und Faktenwissen in einem Arbeits- oder Lernbereich sowie Bewusstsein für die Grenzen dieser Kenntnisse | umfassende kognitive und praktische Fertigkeiten die erforderlich sind, um kreative Lösungen für abstrakte Probleme zu erarbeiten | Leiten und Beaufsichtigen in Arbeits- oder Lernkontexten, in denen nicht vorhersehbare Änderungen auftreten Überprüfung und Entwicklung der eigenen Leistung und der Leistung anderer Personen | Großbritannien: HNC, HND, Foundation Degree; Kurzstudiengang |
| 6 | fortgeschrittene Kenntnisse in einem Arbeits- oder Lernbereich unter Einsatz eines kritischen Verständnisses von Theorien und Grundsätzen | fortgeschrittene Fertigkeiten, die die Beherrschung des Faches sowie Innovationsfähigkeit erkennen lassen, und zur Lösung komplexer und nicht vorhersehbarer Probleme in einem spezialisierten Arbeits- oder Lernbereich nötig sind | Leitung komplexer fachlicher oder beruflicher Tätigkeiten oder Projekte und Übernahme von Entscheidungsverantwortung in nicht vorhersehbaren Arbeits- oder Lernkontexten Übernahme der Verantwortung für die berufliche Entwicklung von Einzelpersonen und Gruppen | Bachelorabschluss, Diplom, Fachhochschulabschluss für Ingenieure und für Entwickler, Deutscher Fachwirt, Geprüfter Meister, Staatlich geprüfter Techniker; Staatlich anerkannter Erzieher |

30 | EN ISO/IEC 17024-2012 Conformity assessment - General requirements for bodies operating certification of persons

31 | GLOSSARY - RECOMMENDATION OF THE EUROPEAN PARLIAMENT AND OF THE COUNCIL of 23 April 2008 on the establishment of the European Qualifications Framework for lifelong learning: Definitions; <http://www.eucen.eu/EQFpro/GeneralDocs/FilesFeb09/GLOSSARY.pdf> 10.10.2015)

| Stufe | Wissen | Fertigkeiten | Kompetenz | Beispiel |
|-------|---|---|---|--|
| 7 | hoch spezialisiertes Wissen, das zum Teil an neueste Erkenntnisse in einem Arbeits- oder Lernbereich anknüpft, als Grundlage für innovative Denkansätze und/oder Forschung kritisches Bewusstsein für Wissensfragen in einem Bereich und an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Bereichen | spezialisierte Problemlösungsfertigkeiten im Bereich Forschung und/oder Innovation, um neue Kenntnisse zu gewinnen und neue Verfahren zu entwickeln sowie um Wissen aus verschiedenen Bereichen zu integrieren | Handhaben und Umgestalten von Arbeits- oder Studienproblemen, die komplex und unvorhersehbar sind und die neue strategische Ansätze erfordern; Übernahme von Verantwortung für die Ausprägung von berufspraktischem Wissen und/oder für das Überwachen der strategischen Leistung von Teams | Hochschuldiplom, Master, Abschluss Postgraduales Studium |
| 8 | Spitzenkenntnisse in einem Arbeits- oder Lernbereich und an der Schnittstelle zwischen verschiedenen Bereichen | weitest fortgeschrittene und spezialisierte Fertigkeiten und Methoden, einschließlich Synthese und Evaluierung, zur Lösung zentraler Fragestellungen in den Bereichen Forschung und/oder Innovation und zur Erweiterung oder Neudefinition vorhandener Kenntnisse oder beruflicher Praxis | fachliche Autorität, Innovationsfähigkeit, Selbstständigkeit, wissenschaftliche und berufliche Integrität und nachhaltiges Engagement bei der Entwicklung neuer Ideen oder Verfahren in führenden Arbeits- oder Lernkontexten, einschließlich der Forschung | Doktor, PhD, |

Quelle: EMPFEHLUNG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES vom 23. April 2008 zur Einrichtung des Europäischen Qualifikationsrahmens für lebenslanges Lernen, Amtsblatt der Europäischen Union 2008/C 111/01, 6.5.2008; siehe auch Wikipedia: Europäischer Qualifikationsrahmen, https://de.wikipedia.org/wiki/Europ%C3%A4ischer_Qualifikationsrahmen und European Qualifications Framework, https://en.wikipedia.org/wiki/European_Qualifications_Framework

5.4 Wissen und Fähigkeiten in der Personalentwicklung

5.4.1 Allgemeine Prinzipien, Methodologien und Techniken der Personalentwicklung

Personalentwicklungsberater und -beraterinnen sollten über anwendbares Wissen zu den Methoden und Techniken der Personalentwicklung verfügen. Die folgende Liste nennt solche Bereiche, in denen Erfahrungen und Fähigkeiten der Beratenden wertvoll sein können:

- a) Teamarbeitstechniken, um die Bildung von verschiedenen organisatorischen Teams und ihre Zusammenarbeit mit anderen Teams und Personen zu ermöglichen;
- b) Methoden und Techniken für eine kontinuierliche Verbesserung;
- c) Methoden zur Strategieentwicklung, um die Bereitstellung von Personalentwicklungsprogrammen und Personaldienstleistungen sowie ihre Umsetzung koordinieren und unterstützen zu können;
- d) Prozessansatz und Prozessablaufplanung;
- e) Problemlösungstechniken, um allgemeine Probleme des Personalwesens und der langfristigen organisatorischen Planung zu lösen;
- f) Mediationstechniken, um in Auseinandersetzungen und Konflikte zwischen Personen und Gruppen oder dem Management zu vermitteln;
- g) Methoden für Monitoring der Angestelltenzufriedenheit;
- h) Auditmethoden und -techniken, um Probleme zu analysieren und geeignete Lösungen insbesondere für den Personalbereich zu finden sowie um die Wirkung einer Intervention zu beurteilen;
- i) Techniken, um zu analysieren wie die Personalentwicklung die individuelle oder die Leistung des Unternehmens verbessert.

5.4.2 Relevantes Wissen für die Personalentwicklung

Wissen, um Strategien und Programme zu planen, zu entwickeln und zu verwalten, die der unmittelbaren Nutzung der personellen Ressourcen dienen.

Kenntnis der folgenden Personalverwaltungsaufgaben:

- a) Personalplanung
- b) Job Analysis
- c) Rekrutierung und Auswahl von Personal (Stellenbesetzung)

- d) Einführung neuer Angestellter
- e) Training und Entwicklung
- f) Leistungsbeurteilung
- g) Karriereplanung
- h) Sozialleistungen und Vergütungen
- i) Gewerkschaften
- j) Personalunterlagenverwaltung
- k) Personalanalysen

5.5 Organisationsspezifische Kenntnisse und Fähigkeiten

5.5.1 Gesetzliche und regulierende Anforderungen

Kenntnis der relevanten gesetzlichen und regulierenden Anforderungen für die Aktivitäten des Unternehmens und für den Arbeitsbereich der/des Beratenden ist für die Personalentwicklungsberatung wesentlich. Jedoch sollte von der/dem Beratenden nicht erwartet werden, dass sie/er bereits vor dem Beginn ihrer/seiner Dienstleistung über diese Kenntnis verfügt.

5.5.2 Produkt, Prozess und organisatorische Anforderungen

Der/die Personalentwicklungsberater/-in sollte bereits vor Beginn der Beratung eine angemessene Kenntnis von den Produkten, Prozessen und Kundenerwartungen des Unternehmens haben und sollte die Schlüsselfaktoren verstehen, die für den Sektor des Unternehmens relevant sind. Der Beratende soll fähig sein, dieses Wissen folgendermaßen anzuwenden:

- a) Identifikation der Schlüsselmerkmale von Prozessen und Produkten des Unternehmens;
- b) Verstehen der Abfolge und der Wechselwirkung von Prozessen des Unternehmens und ihrer Auswirkungen auf das Erfüllen der Produkthanforderungen;
- c) Verstehen der branchenspezifischen Terminologie;
- d) Verstehen von Strukturen, Funktionen und Beziehungen innerhalb der Organisation;
- e) Verstehen der strategischen Verbindung zwischen wirtschaftlichen Zielen und entsprechendem Bedarf bei der Kompetenzentwicklung.

5.5.3 Managementpraktiken

Der/die Personalentwicklungsberater/-in sollte Kenntnis von relevanten Managementpraktiken haben, um zu verstehen, wie das Personalmanagement in das allgemeine Managementsystem des Unternehmens integriert ist, wie es damit interagiert und wie es eingesetzt wird, um die Ziele der Organisation zu erfüllen.

In einigen Fällen können zusätzliche Kompetenzen erforderlich sein, um dem Bedarf, den Erwartungen und den Gesamtzielen des Unternehmens für sein Personalmanagement zu entsprechen, wie Geschäfts- und strategische Planung, Risikomanagement sowie Werkzeuge und Techniken zur Verbesserung der Geschäftsabläufe.

5.6 Berufserfahrung

Der/die Personalentwicklungsberater/-in sollte einschlägige Arbeitserfahrung in Führungsfragen sowie in beruflichen und technischen Aspekten der betreffenden Beratungsdienstleistung haben. Diese Arbeitserfahrung kann Beurteilungen, Problemlösungen und die Kommunikation mit allen interessierten Parteien einschließen.

Verifizierbare Referenzen zu den letzten Arbeitserfahrung und Ergebnissen sind wichtig und sollten für das Unternehmen verfügbar gemacht werden.

Die einschlägigen Arbeitserfahrungen des Beratenden können eine Zusammenstellung von wenigen oder mehreren der folgenden Erfahrungen sein:

- a) praktische Arbeit;
- b) Personalmanagement;
- c) Beratungsdienstleistungen;
- d) Einführung eines Personalmanagementsystems;
- e) Qualitätsmanagement und Audits;

| Bereiche der Arbeitserfahrung | Bildung und Arbeitserfahrung | | |
|--|---------------------------------------|---|---|
| | Komplexität der Personalentwicklung | | |
| | ← | - | → |
| | - | + | + |
| Gesamte Arbeitserfahrung | Weniger Jahre können angemessen sein | Vier Jahre für Hochschulabsolventen (EQR Stufe 6 bis 8) oder sechs Jahre für Menschen mit Berufsausbildung (EQR Stufe 5). | Mehr Jahre können erforderlich sein |
| Arbeitserfahrung im Personalmanagement | Weniger Jahre können angemessen sein | Mindestens 2 Jahre | Mehr Jahre können erforderlich sein |
| Erfahrung in der Umsetzung einer Personalentwicklungsstrategie | Weniger Umsetzungen können ausreichen | Angemessene Beteiligung an der Umsetzung von mindestens drei Personalentwicklungsstrategien. | Mehr Umsetzungen können erforderlich sein |

- Entsprechend der EQR Qualifikation Stufe HRD

+ sollte Berater eine Arbeitserfahrung haben:

- bei EQR Stufe 6-8 mindestens 5 Jahre (davon 2 in der Personalentwicklung)
- bei EQR Stufe 5 mindestens 7 Jahre (davon 5 in der Personalentwicklung).

5.7 Erhalt und Erweiterung der Kompetenzen

Der/die Personalentwicklungsberater/-in sollte ihre/seine Kompetenzen durch zusätzliche Arbeitserfahrung, Audits, Training, Weiterbildung, Selbststudium, Coaching, Fachveranstaltungen, Studientage, Seminare und Konferenzen oder andere relevante Aktivitäten erhalten und erweitern.

Die kontinuierliche berufliche Entwicklung sollte dem Bedarf des Unternehmens, der Umsetzung der Beratungsdienstleistung und anderen relevanten Anforderungen angemessen sein.

5.8 Ethische Betrachtungen

Die Organisation sollte die folgenden ethischen Gesichtspunkte berücksichtigen, wenn sie einen Personalentwicklungsberater / eine Personalentwicklungsberaterin auswählt. Der/die Beratende sollte

- a) Interessenskonflikte vermeiden bzw. erklären, ob sie sich auf die Arbeit auswirken können;
- b) die Vertraulichkeit von erlangten und zur Verfügung gestellten Informationen beachten;
- c) eine realistische Kostenschätzung für die Beratungsleistung erstellen;
- d) das Entstehen von unnötigen Abhängigkeiten von der Beratungsleistung vermeiden;
- e) keine Angebote für Beratungsleistungen abgeben, für die er nicht die erforderliche Kompetenzen hat.