

Betriebs Check Verlag aus NRW

Diese Unterlage ist nur im Zusammenhang mit dem mündlichen Vortrag vollständig; die isolierte Nutzung einzelner Darstellungen kann zu Missverständnissen führen.

Für Rückfragen wenden Sie sich bitte an:
Sandra Mortsiefer M.A.,
Dr. Jan Henrik Enß, Jörg Tauberger
Dr. Mortsiefer Management Consulting GmbH, Richmodstr. 13, 50667 Köln
Telefon (0221) 2726986, Telefax (0221) 2726961

Stand: 18.11.2006

Gliederung

1. Informationen zum Verlag
2. Analyse der Altersstruktur
3. Personalplanung und -entwicklung
4. Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sowie zur Gesundheitsvorsorge
5. Bewertung verschiedener Mitarbeitergruppen
6. Einbeziehung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
7. Handlungsbedarf/ Umsetzungsideen für die Zielerreichung

1. Informationen zum Verlag

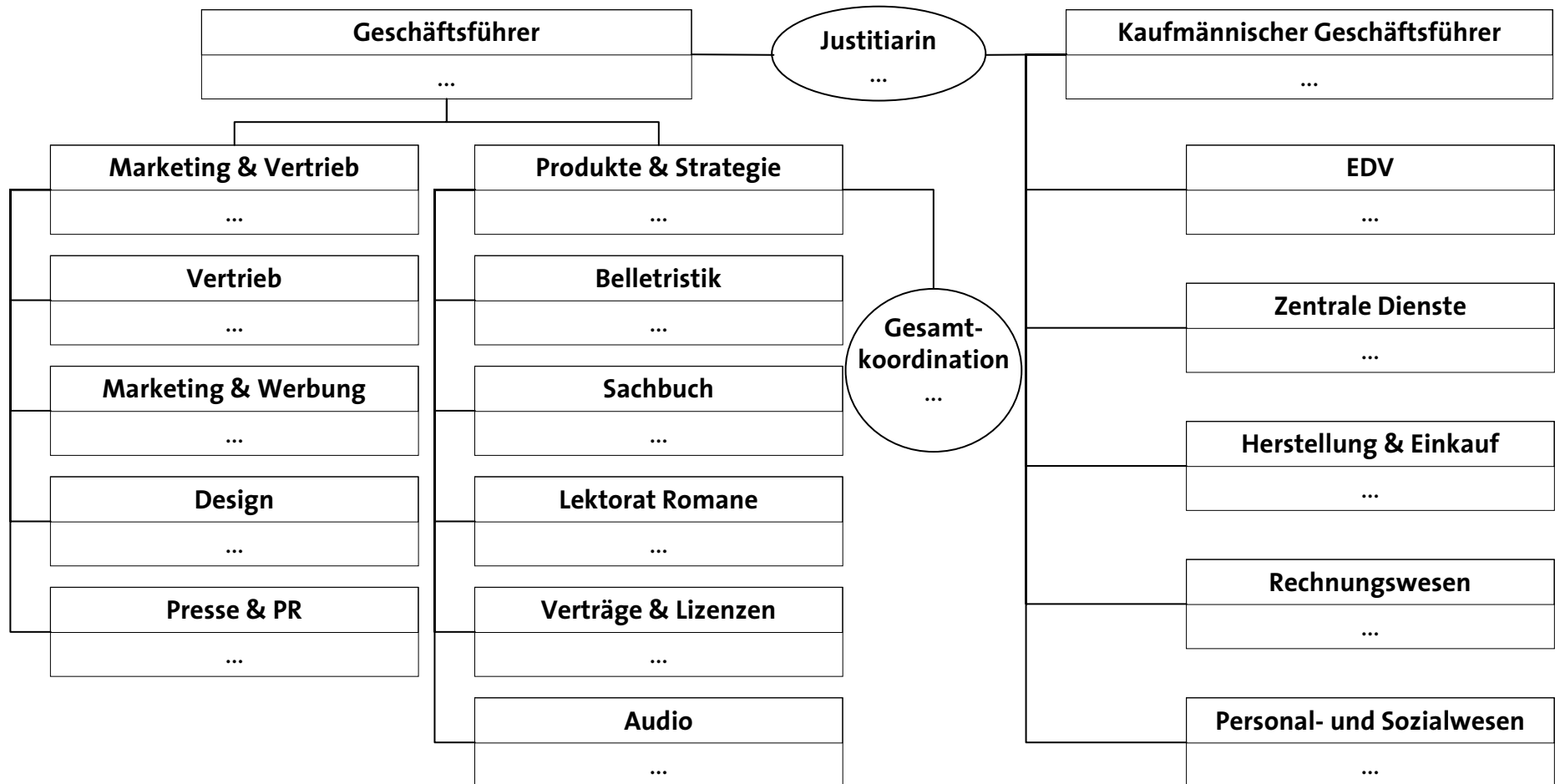
Informationsquellen:

- Persönliches Gespräch mit der Leiterin der Abteilung Personal- und Sozialwesen und dem Betriebsrat am 21.09.2006
- Persönliches Interview mit der Leiterin der Abteilung Personal- und Sozialwesen am 04.10.2006
- Workshop mit fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern (MA) am 12.10.2006
- Persönliches Gespräch mit der Geschäftsführung am 20.10.2006
- Analyse der Personalstrukturdaten mittels ABAS

1. Informationen zum Verlag

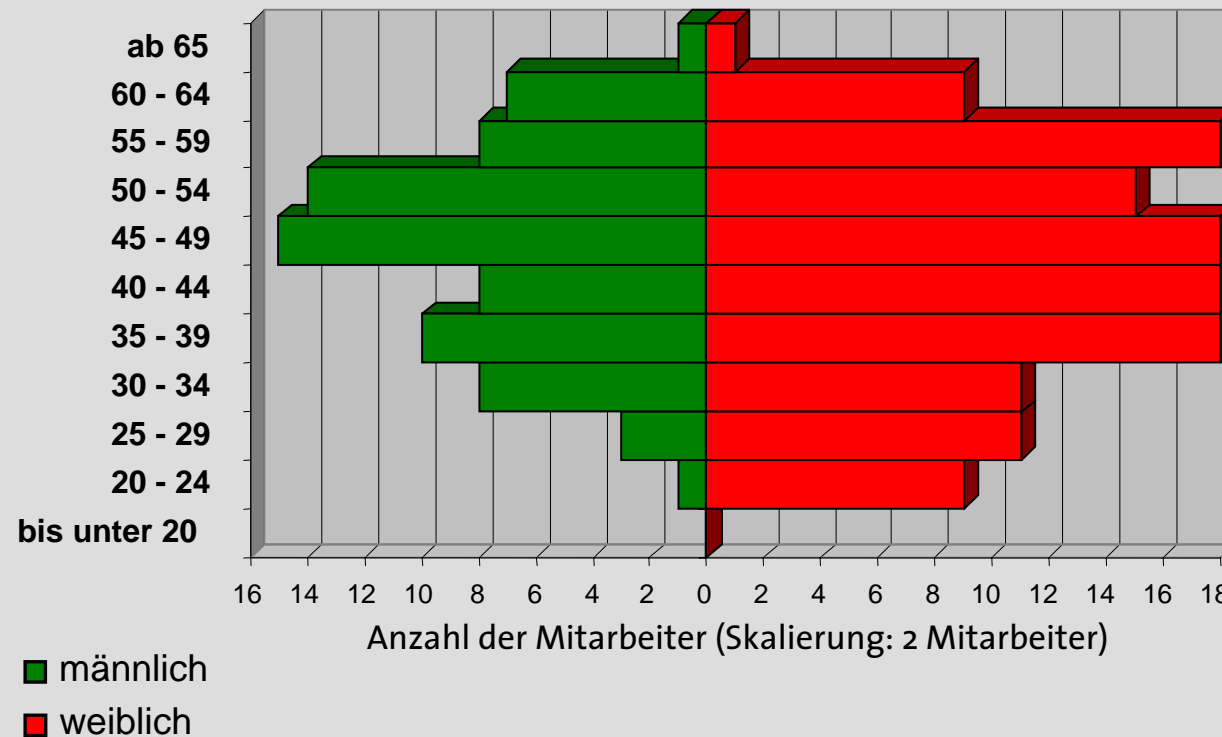
Branche:	Verlag
Umsatz:	-
Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen (MA):	211 (Stand 31.08.2006)
Anteil Mitarbeiterinnen:	132 (= 62,6 %)
Frauen in Führungspositionen:	4
MA über 50 Jahre:	79 (=37,4 %)

1. Informationen zum Verlag – Organigramm



2. Analyse der Altersstruktur aller MA 2006

Altersstruktur 2006*



Durchschnittsalter:

männlich: 46,3

weiblich: 43,5

Gesamt: 44,5

Anzahl:

männlich: 75 (= 37%)

weiblich: 128 (= 63%)

Gesamt: 203

* Eine Prognose der Alters- und Personalstruktur für die nächsten Jahre ist nicht möglich, da keine validen Fluktuations- und Rekrutierungsdaten vorliegen.

2. Analyse der Altersstruktur – Fazit

1. Die gegenwärtige Altersstruktur des Verlages weist im Vergleich zum Bundesdeutschen Durchschnitt ein hohes Durchschnittsalter auf. Dieses gilt mit einem Durchschnittsalter von 46,3 Jahren insbesondere für die männliche Belegschaft. Aber auch das Durchschnittsalter der weiblichen Belegschaft ist mit 43,5 Jahren recht hoch. Verantwortlich für dieses recht hohe Durchschnittsalter ist der verhältnismäßig geringe Anteil an jüngeren MA unter 40 Jahren. 70,1% der männlichen Belegschaft und 61,7% der weiblichen Belegschaft sind 40 Jahre alt oder älter.
2. Darüber hinaus ist auffällig, dass das Verhältnis von weiblichen und männlichen MA nicht ausgewogen ist. Mit 63% überwiegt der Anteil weiblicher MA den Anteil der männlichen Kollegen. Dabei handelt es sich allerdings um ein branchentypisches Phänomen.

3. Personalplanung und -entwicklung

Aus Gesprächen im Unternehmen konnten die folgenden Informationen zur Personalplanung und -entwicklung bei dem Verlag gewonnen werden:

- Eine systematische Personalplanung war bislang nicht möglich, da keine gezielte Abstimmung der Zielplanung des Verlages mit dem Personalbedarf stattfindet. Somit ist die Personalplanung kein Bestandteil bei der Vorausplanung der Geschäftsentwicklung. In jüngster Vergangenheit wurden viele MA im Rahmen eines Konsolidierungsprozesses entlassen.
- Der Verlag bietet ihren MA eine Vielzahl an Weiterbildungsmöglichkeiten. Beispielsweise werden bedarfsgerecht Englischkurse und EDV-Schulungen (europäischer PC-Führerschein) angeboten, die die MA teilweise in ihrer Freizeit und teilweise während ihrer Arbeitszeit in den Räumen des Verlages absolvieren können. Unter Berücksichtigung des prognostizierten Bedarfes aus der Sicht des Verlages gehen den Schulungen sowohl qualitative als auch quantitative Analysen des individuellen Entwicklungsbedarfes der einzelnen MA voraus (Sprachtests und EDV-Tests). Darüber hinaus werden zur Führungskräftenachwuchsförderung Förderprogramme von einem externen Coach durchgeführt (6 x 3 Tage verteilt auf 1 1/2 Jahre). Diese Förderprogramme werden teilweise individuell gestaltet.

3. Personalplanung und -entwicklung

- Darüber hinaus werden speziell für den Außendienst Fahrertrainings angeboten.
- Die Weiterbildungsmaßnahmen werden unabhängig von dem Alter der MA durchgeführt, so dass keine gesonderten Weiterbildungsmaßnahmen für spezielle Altersgruppen existieren. Die Gruppen werden in Abhängigkeit von dem Vorwissen der MA gemischt.
- Momentan fehlen noch Weiterbildungsmaßnahmen, die speziell für Abteilungsleiter ausgerichtet sind. Die Leiterin der Abteilung Personal- und Sozialwesen strebt an, zukünftig solche Maßnahmen in dem Verlag zu etablieren.
- Regelmäßige Mitarbeitergespräche sind in dem Verlag generell nicht institutionalisiert. Lediglich im Vertrieb und im Außendienst finden regelmäßige Gespräche im Rahmen eines Zielvereinbarungssystems statt. In anderen Abteilungen werden Mitarbeitergespräche unregelmäßig bei Bedarf (z.B. Gehaltsgespräche) durchgeführt. In Abhängigkeit von der Betriebsvereinbarung wird geprüft, ob zukünftig in jeder Abteilung regelmäßig Mitarbeitergespräche stattfinden können.

3. Personalplanung und -entwicklung

- Grundsätzlich liegen Stellenbeschreibungen und Anforderungsprofile der einzelnen Arbeitsplätze vor. Bei neu definierten Positionen sind diese Beschreibungen teilweise veraltet und müssen aktualisiert werden.
- Aus der Sicht der Personalabteilung besteht eine wesentliche Herausforderungen für die Personalplanung in der Abstimmung dieser Planung mit der Festlegung der Unternehmensziele. Dabei sollte der Personalbedarf präziser analysiert werden, um keine personellen Überkapazitäten zu schaffen.
- Momentan ist es kein Problem, den Bedarf an Auszubildenden zu decken, da die Ausbildung des Verlages in der Region einen sehr guten Ruf hat. Eine weitere Herausforderung wird es in Zukunft sein, die gute Position als Ausbilder und die sehr hohe Qualität der Ausbildung zu halten sowie diesen guten Ruf angesichts der Verknappung der Zahl der Arbeitskräfte und Auszubildenden am Standort auch überregional auszubauen.

4. Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sowie zur Gesundheitsvorsorge

- Es existieren keine einheitlichen Instrumente zur Mitarbeitermotivation (Leistungsbereitschaft). Die Mitarbeitermotivation liegt in dem Verantwortungsbereich der einzelnen Abteilungsleiter, so dass die Personalabteilung nicht weiß, ob und ggf. welche Maßnahmen im einzelnen eingesetzt werden. Methoden zur Mitarbeitermotivation sind Bestandteil der Programme zur Förderung des Nachwuchses (vgl. Gliederungspunkt 3.).
- Neben den unter Gliederungspunkt 3. genannten Weiterbildungsmaßnahmen, können die MA Wünsche hinsichtlich der Kostenübernahme individueller Zusatzqualifikationen einreichen. Es wird im Einzelfall geprüft, ob der Verlag die Kosten für diese Zusatzqualifikationen übernehmen kann. Beispielsweise finanziert der Verlag 50% der Studiengebühren eines MA, der sich im Gegenzug dazu verpflichtet hat, auch nach dem Studium eine bestimmte Zeit bei dem Verlag zu arbeiten.

4. Maßnahmen zur Steigerung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit sowie zur Gesundheitsvorsorge

- Eine Säule der Gesundheitsfürsorge in dem Verlag bilden die betriebsärztlichen Untersuchungen. Darüber hinaus werden regelmäßig Augentests durchgeführt. Einmal im Jahr wird eine Gripeschutzimpfung angeboten. Präventionsmaßnahmen der Krankenkassen, wie z.B. Rückenschulungen, werden angebotsorientiert genutzt, wurden aber von den MA in der Vergangenheit kaum in Anspruch genommen. Die angebotenen Maßnahmen zur Gesundheitsförderung werden aktiv über das Intranet, E-mails und das schwarzen Brett kommuniziert.
- Die Integration von Frauen mit Familie wird durch Teilzeitmodelle gezielt gefördert.

5. Bewertung verschiedener Mitarbeitergruppen

Bei den verschiedenen MA-Gruppen werden unterschiedliche positive und negative Merkmale und Leistungen beobachtet, die typisch sind:

- Weibliche Mitarbeiter: soziale Kompetenz, großes Einfühlungsvermögen
- Junge Nachwuchskräfte: EDV-Affinität, aufgeschlossen für neue Technologien (teilweise schon geschult)
- MA über 50 Jahre: hoher Erfahrungsschatz, wenig Kompetenz und Motivation zur intensiven Auseinandersetzung mit neuen Technologien (Einstellung zum lebenslangen Lernen teilweise nur schwach ausgeprägt)

6. Einbeziehen der Mitarbeiter:

- Die Geschäftsführung des Verlages hat beschlossen, das Projekt „Demografischer Wandel“ unter Einbeziehung der MA durchzuführen.
- Dazu wurde ein Workshop mit 5 MA am 12.10.2006 durchgeführt.
- Teilnehmer und Teilnehmerinnen:
Fünf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Verlages
Hr. Jörg Tauberger, bdw, Gast

6. Einbeziehen der Mitarbeiter:

- Unterstützung des Workshops durch bdw:
 1. Vorstellung
 2. Präsentation „Demografischer Wandel und Auswirkungen für Betriebe in NRW“ (zur Sensibilisierung der MA für die gesamte Thematik)
(wurde bereits an einem früheren Termin durchgeführt)
 3. Präsentation Betriebsinitiative bdw
(wurde bereits an einem früheren Termin durchgeführt)
 4. Quick-Check „Zukunftsorientierte Personalpolitik“
 5. Diskussion mit allen Teilnehmern zur Abklärung von Fragen/Bedarf/Handlungsfeldern (zur Verdeutlichung des signifikanten Meinungsbildes, aber auch deutlicher Meinungsunterschiede)

6. Einbeziehen der Mitarbeiter – Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Anmerkung
<u>Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein</u>	-	5	Auf Wunsch der Workshop-Teilnehmer wird die Frage zweigeteilt. Die genaue Altersstruktur des Unternehmens ist den Mitarbeitern nicht bekannt. Es existieren lediglich Informationen über das Durchschnittsalter der Belegschaft.
Die Zusammensetzung der Altersgruppen im Unternehmen ist bekannt <u>und fließt in personalpolitische Entscheidungen ein</u>	4	1	Es werden gezielt ältere Mitarbeiter, die kurz vor der Rente stehen, entlassen, um somit den Mitarbeiterbestand möglichst sozialverträglich zu reduzieren bzw. zu erneuern. Bei Neuenstellungen werden vorwiegend jüngere Mitarbeiter (<40 Jahre) eingestellt, um den gesamte Verlag sukzessive zu verjüngen.
Die Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen, mittelalten und älteren Mitarbeitern	-	5	Augenblicklich ist die Altersstruktur innerhalb des Verlages nicht ausgeglichen. Es überwiegt der Anteil mittelalter (> 40 Jahre) und älterer Mitarbeiter (> 50 Jahre). Somit erscheint die Unternehmensstruktur aus der Sicht der Mitarbeiter als „überaltert“.
Die Anwesenheitsquote aller Mitarbeitergruppen ist hoch	5	-	-

6. Einbeziehen der Mitarbeiter – Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Anmerkung
Die Gesundheitsquote aller Mitarbeitergruppen ist hoch	5	-	Als Prophylaxe gegen Haltungsschäden (z.B. Rückenschäden) bemüht sich der Verlag, die Arbeitsplätze möglichst ergonomisch einzurichten. Darüber hinaus wurden von dem Verlag kostenlose Rückenschulungen während der Arbeitszeit angeboten, die von der Belegschaft allerdings nur eingeschränkt angenommen wurden.
Ich bemühe mich aktiv um meine Gesundheit	3	2	Die Mitarbeiter achten in der Regel auf einen möglichst gesunden Lebenswandel.
Die Arbeitssicherheit ist hoch, die Unfallhäufigkeit niedrig	5	-	-
Die Arbeitstätigkeiten sind so gestaltet, dass Mitarbeiter diese bis zum 65. Lebensjahr ausführen können	5	-	In dem Verlag überwiegt insbesondere der Anteil geistiger Tätigkeiten, der auch von älteren Mitarbeitern ausgeführt werden kann. Eine wesentliche Voraussetzung hierfür ist allerdings die Bereitschaft aller Mitarbeiter, sich auf technische Neuerungen (z.B. Software) einzustellen und sich diesbezüglich weiterbilden zu lassen. Dieses gilt insbesondere für ältere Mitarbeiter mit einer geringeren technischen Affinität.
Die Mitarbeiter werden aktiv bei der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt	1	4	Die Mitarbeiter können maßgeblich mitentscheiden, wie ihre Arbeitsplätze eingerichtet werden. Hinsichtlich der Mitgestaltung der Arbeitsorganisation hängt es stark von der jeweiligen Abteilung ab, ob sich die Mitarbeitern aktiv beteiligen können.

● = unentschlossen

6. Einbeziehen der Mitarbeiter – Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Anmerkung
Ich bringe mich aktiv bei der Gestaltung meiner Arbeitsbedingungen ein	5	-	-
Es gelingt dem Unternehmen problemlos, den Bedarf an jungen Facharbeitern auszubilden oder zu rekrutieren	5	-	Die Ausbildung in dem Verlag besitzt einen sehr guten Ruf. Fachlich ist die Ausbildung sehr umfangreich und renommiert. Aus diesem Grund bewerben sich bei dem Verlag sehr viele Kandidaten, die den Auswahlkriterien (z.B. perfekte Deutschkenntnisse) gerecht werden. Teilweise wurden die Auszubildenden aus anderen Unternehmen übernommen, die dann ihre Ausbildung in dem Verlag beenden konnten.
Ich glaube, dass ich Qualifizierungsmaßnahmen in Anspruch nehmen muss, um meine Arbeitstätigkeit in 10 Jahren (in 20 Jahren) ausüben zu können.	5	-	Die Mitarbeiter müssen sich permanent auf technische Neuerungen und die damit verbundenen Veränderungen der Arbeitsabläufe einstellen und sich diesbezüglich weiterqualifizieren.
Alle Mitarbeiter – auch ältere – erhalten die Chance, sich zu qualifizieren und ihre Kompetenzen zu erweitern	5	-	Es werden von dem Verlag verschiedene Schulungen (beispielsweise Computerschulungen, Schulungen zur Arbeitssicherheit, Sprachschulungen) angeboten, die alle Mitarbeiter unabhängig von ihrem Alter in Anspruch nehmen können.

6. Einbeziehen der Mitarbeiter – Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Anmerkung
Ich nehme Qualifizierungsmaßnahmen aktiv in Anspruch	5	-	Die Teilnahme der Mitarbeiter an den angebotenen Schulungsmaßnahmen ist sehr hoch. Bei Maßnahmen während der Arbeitszeit werden derartige Maßnahme von annähernd 100% der Belegschaft genutzt. Sofern es die persönliche Situation der Mitarbeiter zeitlich zulässt (z.B. Vereinbarkeit Beruf und Familie bei einigen Mitarbeiterinnen), ist auch die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb der Arbeitszeit sehr hoch.
Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern und dem Nachwuchs wird gezielt gefördert	-	5	Der Wissensaustausch wird nicht gezielt gefördert. Bei der Zusammenstellung von Gruppen wird dieser Aspekt nicht berücksichtigt. Somit findet kein über das notwendige Maß (z.B. bei der Ausbildung oder Einarbeitung) hinausgehende Wissensaustausch zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern statt.
Ich bin bereit, von meinen Kollegen zu lernen und gebe mein Wissen weiter	5	-	-

6. Einbeziehen der Mitarbeiter – Zusammenfassung der Gesprächsergebnisse

Quick-Check zur zukunftsorientierten Personalpolitik	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu	Anmerkung
Allen Mitarbeitern wird im Unternehmen eine berufliche Entwicklungsperspektive geboten		2 3	<p>Der Aspekt wird von den Workshop-Teilnehmern sehr kontrovers diskutiert.</p> <p>Teilweise werden vakante Stellen extern ausgeschrieben bevor intern nach geeigneten Kandidaten gesucht wird. Auf der anderen Seite finanziert der Verlag auf Wunsch Aus- und Weiterbildungen, die bei der persönlichen Entwicklung der Mitarbeiter in dem Verlag berücksichtigt werden. Diese Maßnahmen beschränken sich allerdings nur auf einen bestimmten Personenkreis, da sie primär ein Bestandteil der Nachwuchsförderung sind.</p>

7. Handlungsbedarf/ Umsetzungsideen für Zielerreichung

Die Analyse der Personalplanung und -entwicklung, der vorhandenen Maßnahmen zur Mitarbeiterschulung/ Gesundheitsvorsorge sowie des Mitarbeitergespräches weist auf drei Bereiche mit Handlungsbedarf hin:

1. Erhaltung des internen Wissens/ Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern
2. Schaffung von beruflichen Perspektiven insbesondere für jüngere MA
3. Stärkere Verknüpfung der Unternehmensziele mit der Personalplanung

7. Handlungsbedarf/ Umsetzungsideen für Zielerreichung

1. Erhaltung des internen Wissens/ Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern

Problem/ Gefahr:

Die aktuelle Personalpolitik des Verlages verfolgt eine Senkung des momentan recht hohen Durchschnittsalters (gesamt ca. 44,5 Jahre; bei Männern 46,3 Jahre) und somit eine systematische Verjüngung der Belegschaft. Dieses impliziert, dass insbesondere ältere MA möglichst sozialverträglich entlassen wurden und zukünftig noch entlassen werden. Anstelle dieser MA werden verstärkt jüngere MA eingestellt, die über wesentlich weniger Berufserfahrungen und ein geringeres Know-how verfügen. Da der Wissenstransfer zwischen den MA nicht gezielt forciert wird, besteht die Gefahr, dass mit dem Weggang der älteren MA das Wissen dieser für den Verlag unwiderruflich verloren geht.

Lösung:

Eine mögliche Lösung dieses Problems könnte in dem Aufbau eines gezielten Wissenstransfers zwischen den MA gesehen werden. Ein solcher Wissenstransfer impliziert einerseits, dass das erworbene Wissen der älteren MA an jüngere weitergegeben wird und dem Unternehmen somit grundsätzlich erhalten bleibt, auch wenn die älteren Mitarbeiter den Verlag verlassen haben. Andererseits können auch die älteren MA an dem Wissen der jüngeren MA partizipieren, wie z. B. hinsichtlich des Umganges mit neuen Technologien. Ältere Mitarbeiter könnten somit die aus der Sicht der Personalleitung bemängelten „Berührungsgänge“ mit technischen Neuerungen abbauen und

7. Handlungsbedarf/ Umsetzungsideen für Zielerreichung

1. Erhaltung des internen Wissens/ Wissenstransfer zwischen den Mitarbeitern

Wissen anhäufen, das für eine effiziente Ausübung ihres Berufes wichtig ist. Insgesamt sollte ein bilateraler Wissensaustausch stattfinden, der letztendlich den Wissens- und Erfahrungsstand aller MA des Verlages anheben könnte.

Rahmenbedingungen:

Damit der Wissenstransfer zwischen den älteren und jüngeren MA gezielt gefördert werden kann, sollte sowohl auf der Ebene der Geschäftsführung als auch bei den MA ein Bewusstsein für den Wert von Erfahrungen und dem kumulierten Wissen älterer MA entwickelt werden. Dazu erscheint es notwendig, dass etwaige Kommunikationshürden zwischen jüngeren und älteren MA, die u. U. in dem Bewusstsein der MA und der Geschäftsleitung verankert sind, abgebaut werden und ein offeneres Betriebsklima geschaffen wird. Des Weiteren sollte gewährleistet werden, dass den MA trotz des ausfüllenden Tagesgeschäftes ausreichend Zeit für einen Wissenstransfer zur Verfügung gestellt wird. Zur Gewährleistung des Wissenstransfers erscheint insbesondere ein sogenanntes Patenmodell geeignet, bei dem ein älterer MA als „Pate“ für eine Gruppe von jüngeren MA fungiert. Der Pate könnte dabei nach einem bestimmten Zeitintervall wechseln, um somit einen umfassenderen Wissensaustausch stattfinden zu lassen. Darüber hinaus müssen sich die MA häufiger auf neue Kollegen einstellen, sodass zusätzlich die Kommunikationsfähigkeit innerhalb des Unternehmens weiter geschult wird.

7. Handlungsbedarf/ Umsetzungsideen für Zielerreichung

2. Schaffung von beruflichen Perspektiven

Problem/ Gefahr:

Laut der Prognose des Landesamtes für Datenverarbeitung und Statistik NRW wird die Bevölkerung in der Region des Verlages in den nächsten 19 Jahren um 1,2 % schrumpfen und sich die Altersstruktur dieser Region massiv verändern. Das Durchschnittsalter der Region wird von momentan ca. 42,1 auf 46,7 im Jahr 2020 ansteigen und ein Großteil der Bevölkerung (34 %) wird im Jahr 2025 älter als 60 Jahre sein. Faktisch ist durch diese Verschiebung in der Altersstruktur der Rückgang der Erwerbstätigen (insbesondere der unter 40 jährigen) in der Region noch wesentlich größer als der prognostizierte Bevölkerungsschwund.

Für den Verlag, der seinen Personalbedarf momentan vorwiegend aus dem regionalen Umfeld rekrutiert, könnte sich diese Veränderungen der Bevölkerungsstruktur dahingehend auswirken, dass zukünftig nicht mehr genügend geeignete Bewerber zur Deckung des Personalbedarfes aus der Region zur Verfügung stehen. Diese Problematik könnte noch zusätzlich dadurch verstärkt werden, dass zur Verjüngung des Verlages vorwiegend MA unter 40 Jahren rekrutiert werden müssten. Diese Altersgruppe wird im besonderen Maße von der Schrumpfung betroffen sein, sodass die Auswahl an geeigneten MA zur Verjüngung der Belegschaft weiter eingeschränkt wird.

7. Handlungsbedarf/ Umsetzungsideen für Zielerreichung

2. Schaffung von beruflichen Perspektiven

Lösung:

Unter Berücksichtigung der Bevölkerungsprognosen für die Region, sollte der Verlag frühzeitig die Bemühungen verstärken, jüngere MA an das Unternehmen zu binden und versuchen, verstärkt auch jüngere MA aus anderen Regionen zu rekrutieren. Wie der Workshop mit den MA gezeigt hat, ist die Mitarbeiterbindung an den Verlag momentan recht hoch. Dabei spielen aber auch regionale Aspekte (Bindung der MA, die hier geboren und aufgewachsen sind, an den Standort) eine entscheidende Rolle. Bei jüngeren MA aus anderen Regionen ist die regionale Gebundenheit diese Region sicher nicht gegeben. Aus diesem Grund sollte der Verlag insbesondere jüngeren MA langfristig Anreize für ein Verbleiben und Perspektiven für eine persönliche Planung des zukünftigen Berufslebens bei dem Verlag bieten.

Darüber hinaus sollten auch verstärkt die Potenziale der älterer MA genutzt werden. Zur Erhaltung und Steigerung der Leistungsbereitschaft sollten auch für älterer MA Anreize und Perspektiven geschaffen werden. Die älteren MA sollten dahingehend motiviert werden, dass sie bereit sind, sich auf neue berufliche Anforderungen einzustellen. Es erscheint insbesondere vor den erläuterten Rahmenbedingungen sinnvoll, dass ältere MA bis zum Ende ihrer beruflichen Tätigkeit auf dem zur Ausübung des Berufes notwendigen Wissensstand bleiben und alle notwendigen Fertigkeiten beherrschen.

7. Handlungsbedarf/ Umsetzungsideen für Zielerreichung

2. Schaffung von beruflichen Perspektiven

Rahmenbedingungen:

Zur Motivation und Bindung der MA sollte weiterhin auf ein partnerschaftliches Betriebsklima geachtet werden. Darüber hinaus empfiehlt es sich, besonders engagierten und qualifizierten Mitarbeitern verstärkt Aufstiegs- und Karrierechancen zu bieten. Die Aufgaben und Verantwortungsbereiche sollten in Abhängigkeit zu den persönlichen Fähigkeiten der MA wachsen. Damit verbunden könnte sich das Gehalt stärker, als es momentan praktiziert wird, an der Leistungsbereitschaft der MA orientieren. Hierzu könnte neben dem Fixgehalt ein erfolgsabhängiges und leistungsgerechtes Entlohnungssystem eingeführt werden, bei dem jeder MA gemäß seines persönlichen Engagements zusätzlich zu seinem Fixgehalt entlohnt wird.

Ferner könnte eine weitere wesentliche Maßnahme zur Motivation insbesondere älter werdender MA in der Ausweitung der bedarfsorientierten Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für diese MA-Gruppe liegen. Es werden zwar momentan individuelle Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen für jüngere MA angeboten, eine gezielte Förderung älterer MA besteht jedoch nicht. Um dem Phänomen der „inneren Kündigung“ entgegen zu wirken, sollten auch ältere MA angemessen gefördert werden. Auf diese Weise wird diesen MA signalisiert, dass sie noch nicht das „Ende ihrer Laufbahn“ erreicht haben.

7. Handlungsbedarf/ Umsetzungsideen für Zielerreichung

2. Schaffung von beruflichen Perspektiven

Die individuellen Entwicklungs- und Einsatzmöglichkeiten älterer MA könnten gemeinsam mit dem Verlag erarbeitet und darauf abgestimmt Weiterbildungspläne aufgestellt werden.

7. Handlungsbedarf/ Umsetzungsideen für Zielerreichung

3. Stärkere Verknüpfung der Unternehmensziele mit der Personalplanung

Problem/ Gefahr:

Die Mitarbeiterstruktur beeinflusst maßgeblich die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens. Insbesondere vor dem Hintergrund demografischer Veränderungen stellen die „richtigen“ Personalentscheidungen bezüglich der qualitativen und quantitativen Verfügbarkeit geeigneter Personalressourcen einen wirtschaftlichen Erfolgsfaktor dar. Fehlplanungen können in der Regel kurzfristig nur schwierig revidiert werden und sind häufig mit einem recht hohen Kostenaufwand verbunden. Aus diesem Grund sollte eine möglichst „optimale“ Personalplanung als Bestandteil der Unternehmensstrategie und der Unternehmensziele aufgefasst oder zumindest mit diesen abgestimmt werden.

Lösung:

Zur Vermeidung von personellen Über- oder Unterkapazitäten und zur Planung eines zielkonformen Personalbedarfs, erscheint es notwendig, die Personalentscheidungen des Verlages stärker als bisher an der Unternehmensstrategie und der Jahresplanung bzw. mittelfristigen Planung auszurichten. Dabei sollte auch berücksichtigt werden, dass die Rekrutierung und die Ausbildung bzw. Einarbeitung geeigneter MA mit Vorlaufzeiten verbunden sind, sodass Personalentscheidungen schon frühzeitig in den Strategieprozess eingebunden werden sollten.

7. Handlungsbedarf/ Umsetzungsideen für Zielerreichung

3. Stärkere Integration der Unternehmensziele in personalpolitische Entscheidungen

Rahmenbedingungen:

Die Personalleiterin könnte als Expertin für personalpolitische Angelegenheiten stärker an den Strategie- und Zielfindungsprozessen des Verlages beteiligt werden. Hierzu sollte zunächst der Informationsfluss zwischen der Geschäftsführung und der Personalabteilung verbessert werden. Beispielsweise könnte die Personalleitung an den Strategiekonferenzen der Geschäftsführung teilnehmen oder frühzeitig im Rahmen von unmittelbar danach stattfindenden Konferenzen mit der Geschäftsführung über die dort getroffenen Beschlüsse informiert werden.