



**Region Hannover**

**REGION HANNOVER**  
Beschäftigungsförderung

Ansprechpartnerin: Martina Behne

Haus der Wirtschaftsförderung  
Vahrenwalder Straße 7  
30165 Hannover

Telefon: +49 (0) 511 616-23355  
Telefax: +49 (0) 511 616-23549

[martina.behne@region-hannover.de](mailto:martina.behne@region-hannover.de)  
[www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de](http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de)

Ein Projekt im Rahmen der Fachkräfteallianz Hannover



FACHKRÄFTE  
ALLIANZ  
HANNOVER

[www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de](http://www.wirtschaftsfoerderung-hannover.de)

**HAN  
NOV  
ER**



Fachkräfte finden – Fachkräfte binden

**IDEENGEBER „ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT“  
FÜR KLEINE UND MITTLERE UNTERNEHMEN**

WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG



Region Hannover

---

<b>Vorwort</b>	<b>Seite 5</b>
----------------	----------------

---

<b>Einführung:</b>	
<b>Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung</b>	<b>Seite 6</b>

---

<b>Wie ermittelt man „Arbeitgeberattraktivität“?</b>	
<b>Analyseschritte und -methoden</b>	<b>Seite 10</b>

---

<b>Handlungsfelder und Projektbeispiele</b>	<b>Seite 12</b>
Fachkräftesicherung, Außendarstellung	Seite 12
Stressmanagement	Seite 14
Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben	Seite 16
Qualifizierung von Beschäftigten	Seite 18
Führung	Seite 20

---

<b>Zusammenfassung und Fazit</b>	<b>Seite 22</b>
----------------------------------	-----------------

---

<b>Überblick: 15 Unternehmen und ihre Lösungswege</b>	<b>Seite 23</b>
---	-----------------

---

<b>Impressum</b>	<b>Seite 27</b>
------------------	-----------------

---



Der demografische Wandel ist in aller Munde, die Arbeitswelt verändert sich stark. Unternehmen brauchen mehr denn je Strategien und Instrumente, um sich auf dem Arbeitsmarkt als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Themen wie Führung und Unternehmenskultur, Personalentwicklung, Work-Life-Balance, Vielfalt und Chancengleichheit oder auch Stressmanagement sind hierfür wichtige Ansätze. Unternehmen haben die Chance, die

Identifikation und Motivation ihrer Beschäftigten zu steigern, indem sie sich in diesen Handlungsfeldern weiterentwickeln. Insbesondere die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben spielt für Beschäftigte eine zunehmend wichtige Rolle.

Große Unternehmen arbeiten schon länger an diesen Themenfeldern und nutzen sie für Werbemaßnahmen. Aber auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können ohne erheblichen Kostenaufwand passgenaue und attraktive Angebote entwickeln und anbieten, damit es ihnen gelingt, künftig ausreichend Fachkräftenachwuchs zu sichern.

Die Region Hannover und die Agentur für Arbeit Hannover haben das Projekt „Attraktive Arbeitgeber – Fachkräftesicherung – Fit for WoMen“ gefördert, 15 kleine und mittlere Unternehmen haben zwischen 2012 und 2014 unter fachlicher Begleitung bestehende Unternehmensabläufe, Angebote und Maßnahmen analysiert. Sie haben gemeinsam überlegt, durch welche Maßnahmen es gelingen kann, künftig Beschäftigte zu binden und erfolgreich neues Personal zu rekrutieren.

Die Handlungsfelder Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sowie Chancengleichheit standen dabei besonders im Fokus: Frauen und Männer wünschen sich zunehmend eine Anerkennung von Familienaufgaben und eine bessere Vereinbarkeit von beruflichen und familiären Aufgaben.

Diese Broschüre gibt einen Überblick, was aus Sicht der Beteiligten attraktive Arbeitgeber konkret ausmacht: Unternehmensbeispiele stellen das Thema anschaulich dar, kurze Checklisten geben erste Impulse und Anregungen für KMU, die ihre eigenen Strukturen kritisch hinterfragen und an Veränderungen arbeiten möchten. Wir würden uns freuen, wenn die hier vorgelegten Erfahrungen zur fruchtbaren Diskussion und Nachahmung bei kleinen und mittleren Unternehmen beitragen können.

Ulf-Birger Franz  
Dezernent für Wirtschaft, Verkehr und Bildung  
Region Hannover

Bärbel Höltzen-Schoh  
Geschäftsführerin  
Agentur für Arbeit Hannover


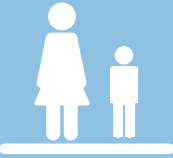
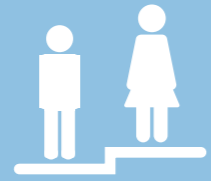

## Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung

Der Terminus „Arbeitgeberattraktivität“ umfasst die Fähigkeit von Unternehmen, Mitarbeitende für sich zu akquirieren und sie an das Unternehmen zu binden. Aber auch Aspekte wie Arbeitsinhalte, Arbeitsklima, Führung, Arbeitsbedingungen und Entwicklungsmöglichkeiten beeinflussen die Arbeitgeberattraktivität.

Bei der Fachkräftesicherung und -gewinnung sollte auch die derzeit „stille Reserve“ der überwiegend gut ausgebildeten Frauen in den Blick genommen werden. Unternehmen können es sich zukünftig nicht mehr leisten, auf diese Potenziale zu verzichten. Da die Familienarbeit häufig in der Hand der Frauen liegt, müssen Unternehmen daher veränderte Rahmenbedingungen schaffen, die die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern.

Doch auch Männer wünschen vermehrt Strukturen, die eine Übernahme von Erziehungs- und Pflegeaufgaben ermöglichen. Für Arbeitgeber wird es immer wichtiger, sich diesem veränderten Bewusstsein zu stellen und im eigenen Unternehmen dafür zu sorgen, dass Fachkräfte für das Unternehmen gewonnen und daran gebunden werden. Abb. 1 systematisiert die Faktoren, die einen attraktiven Arbeitgeber ausmachen.

Abb. 1: Handlungsfelder attraktiver Arbeitgeber

		
<p><b>Außendarstellung und Recruiting</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Webpräsenz verbessern</li> <li>&gt; Employer Branding</li> <li>&gt; Recruiting verbessern</li> </ul>	<p><b>Führung und Unternehmenskultur</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Zusammenarbeit verbessern</li> <li>&gt; Transparenz schaffen</li> <li>&gt; Wertschätzung</li> </ul>	<p><b>Work-Life-Balance und Gesundheitsmanagement</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Stressmanagement</li> <li>&gt; Gesund führen</li> <li>&gt; Sport fördern</li> </ul>
		
<p><b>Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Flexible Arbeitszeiten</li> <li>&gt; Planungsgespräche vor, in und nach der Elternzeit</li> <li>&gt; Eltern-Kind-Büro</li> </ul>	<p><b>Vielfalt und Chancengleichheit</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mentoring für Nachwuchsfach- und -führungskräfte</li> <li>&gt; Förderung von Nachwuchskräften</li> <li>&gt; Innovation durch Vielfalt</li> </ul>	<p><b>Personalentwicklung und Karrieremöglichkeiten</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; MA-Jahresgespräche weiterentwickeln</li> <li>&gt; Prozesse, Ziele und Zuständigkeiten klar definieren</li> <li>&gt; Wissenstransfer</li> </ul>

Quelle: Keindl 2013

### Konkrete Lösungen finden

**Gemeinsam Lösungen erarbeiten:**

Die Motivation von Beschäftigten steigt, wenn sie in Veränderungs- und Entscheidungsprozesse eingebunden werden, Rahmenbedingungen im Unternehmen aktiv mitgestalten können und ihnen Entwicklungsperspektiven aufgezeigt werden. Viele Studien belegen diesen Sachverhalt. Veränderungsprozesse im Unternehmen sollten daher partizipativ mit den Mitarbeitenden erarbeitet werden.

**Positiv denken:** Von Beginn an sollte dabei der Blick auf vorhandene Ressourcen, Erfolge und Stärken gerichtet werden. Dies unterstützt die Bereitschaft zu Veränderungen mehr als eine defizitäre Sichtweise.

**Wissen, was zählt:** Beschäftigte wünschen sich nicht nur eine gerechte Entlohnung, sondern auch die Möglichkeit, Beruf und Privatleben zu vereinbaren, mehr Wertschätzung und eine abwechslungsreiche und vielseitige Arbeit.

**Wichtig:** Darüber sollte intern und extern berichtet werden nach dem Motto: „Tue Gutes und rede darüber!“.

### Erstanalyse zur Fachkräftesicherung in Unternehmen

Ein erster Schritt, um sich dem Thema Fachkräftesicherung und Arbeitgeberattraktivität im Unternehmen zu nähern, ist die offene Diskussion mit Beschäftigten zu nachstehenden

Fragen. Damit lassen sich unterschiedliche Sichtweisen zusammenführen und Beschäftigte für die Herausforderungen des Prozesses sensibilisieren.

Mögliche Veränderungen im Unternehmen	Antworten	Vermutete Gründe
Für welche Stellen wird es schwieriger, passende Fachkräfte zu finden?		
Steigen die <b>Anforderungen</b> an Beschäftigte? Wenn ja, welche?		
Steigt die Stressbelastung der Beschäftigten? Wenn ja, wie macht sich das bemerkbar?		
Nimmt der Wunsch der Beschäftigten nach einer besseren <b>Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</b> zu? Welche Wünsche werden geäußert?		
Sind im Unternehmen Mitarbeitende verschiedener <b>Generationen</b> mit unterschiedlichen Bedürfnissen und Kompetenzen beschäftigt, die verstärkt berücksichtigt werden müssen?		
Wird im Unternehmen <b>zunehmend umfangreicheres Wissen</b> zur Bewältigung von Aufgaben und für kontinuierliche Verbesserungen von Prozessen und Produkten benötigt?		
Wie sieht es mit der <b>Zufriedenheit und Motivation</b> der Beschäftigten aus?		

## Das Projekt „Attraktive Arbeitgeber – Fachkräftesicherung – Fit for WoMen“

**Projekt:** „Attraktive Arbeitgeber – Fachkräftesicherung – Fit for WoMen“

**Projektzeitraum:** 09.2012–10.2014

**Finanzierung:** Region Hannover, Bundesagentur für Arbeit

**Projektträger:** keindl consulting (Durchführung) in Zusammenarbeit mit Wörner Beratung und RubiCon GmbH

**Projektkoordination:** Martina Behne, Beschäftigungsförderung Region Hannover

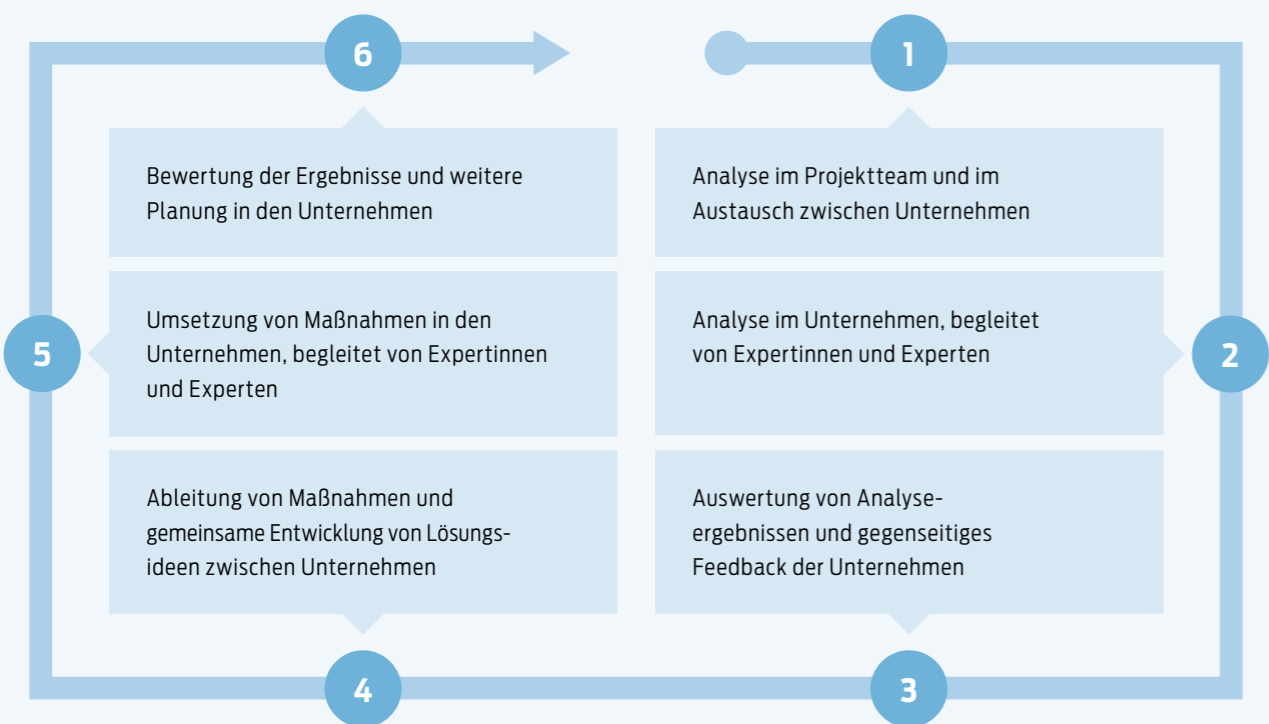
**Wissenschaftliche Begleitung:** EAF Berlin. Diversity in Leadership.

**Unterstützung:** Koordinierungsstelle Frau und Beruf der Region Hannover

Im Projekt „Attraktive Arbeitgeber – Fachkräftesicherung – Fit for WoMen“ wurden 15 kleine und mittlere Unternehmen aus der Region Hannover über mehrere Monate zwischen September 2012 und Dezember 2014 fachlich und methodisch dabei begleitet, sich zukünftig noch stärker als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Einen Überblick der Beteiligten und deren Lösungswege finden Sie im Anhang.

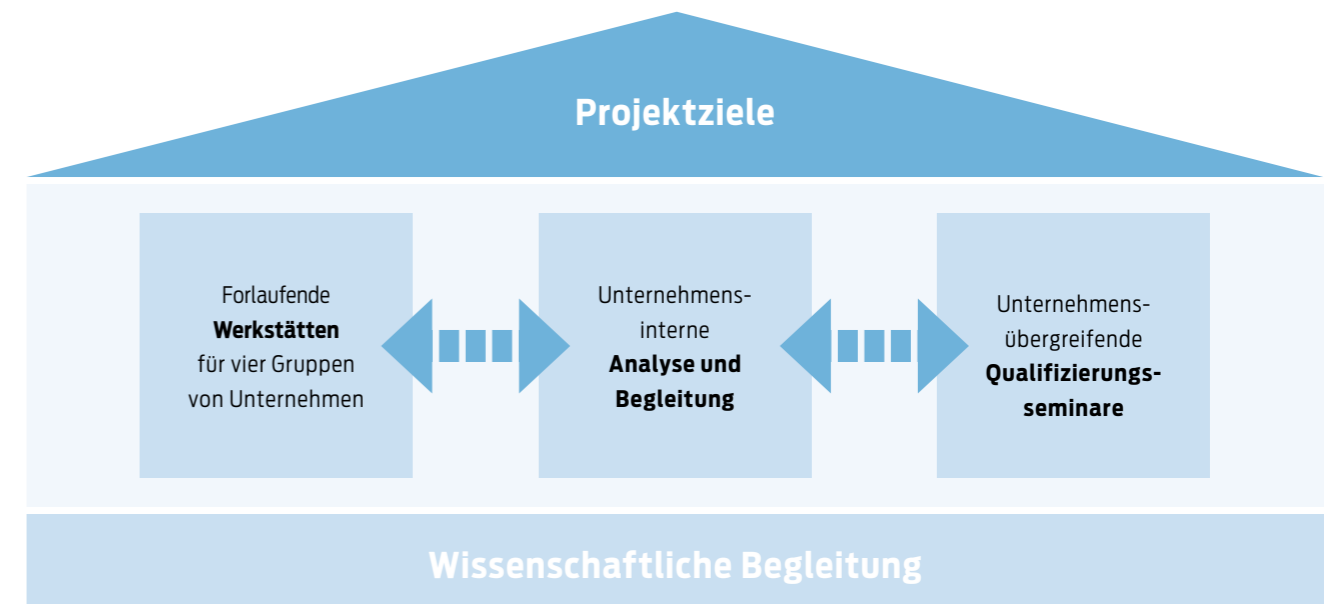
In sogenannten „Werkstätten“ (Arbeitsgruppen) wurden unternehmensspezifische Ansätze und Erfahrungen gemeinsam vertrauensvoll diskutiert. Parallel zu den Werkstätten wurden den teilnehmenden Unternehmen Qualifizierungsseminare angeboten. Diese unterstützten die Umsetzung von Maßnahmen. Das Projekt wurde durch die EAF Berlin wissenschaftlich begleitet.

Abb. 2: Ablauf der Werkstätten



Durch die enge Verzahnung der drei Säulen wurde ein ganzheitlicher Ansatz von Personalentwicklung (Qualifizierung) und Organisationsentwicklung (unternehmensspezifische Maßnahmen) verfolgt:

Abb. 3: Die drei Säulen der Projektumsetzung



## Wie ermittelt man „Arbeitgeberattraktivität“? Analyseschritte und -methoden

Vor der Planung und Umsetzung von konkreten Handlungsschritten sollte der Status quo der Arbeitgeberattraktivität erfasst werden und dabei sollten die Mitarbeitenden einbezogen werden. Der Status quo beschreibt nicht nur Art und Qualität der bisherigen Maßnahmen, sondern auch die interne und externe Kommunikation. Dabei zeigt sich oft, dass einzelne Handlungsfelder nicht transparent und ausreichend kommuniziert und Individuallösungen nicht immer systematisiert übertragen werden.

### Fragen an die Führungsebene vor dem Start des geplanten Veränderungsprozesses

1	Welche Themen sollen befragt werden?
2	Ist der Veränderungsprozess ernst gemeint? Will die Führungsebene wirklich wissen, was Mitarbeitende bewegt und ist sie sich bewusst, dass daraus resultierende Maßnahmen auch Zeit zur Umsetzung brauchen?
3	Welches Thema könnte plötzlich und unerwartet auftauchen? Worauf sollte die Führungsebene vorbereitet sein?
4	Wird die Analyse als Controllinginstrument genutzt oder ist sie die Basis für ein partizipatives Vorgehen in der Organisation?
5	Werden Zeit und Ressourcen bereitgestellt, um die Ergebnisse zu bearbeiten?
6	Werden Themen bewusst ausgeklammert? Wie wird dieses Vorgehen kommuniziert?
7	Welche Erfahrungen haben die Mitarbeitenden bislang gemacht? Welche Haltung zur Analysemethode kann erwartet werden?

Es wird empfohlen, diese Fragen mit Unterstützung einer externen Moderation mit ausgewählten Beschäftigten aller Ebenen und Arbeitsbereiche im Unternehmen zu diskutieren. In den Gesprächen ist auf Vertraulichkeit zu achten. Welche Handlungsfelder besonderes Interesse finden, sollte in einem

unternehmensspezifischen Analyseverfahren ermittelt werden. Hier bieten sich vollständige oder bereichsweise schriftliche Mitarbeiterbefragungen an, Workshops mit Fokusgruppen oder Interviews mit ausgewählten Beschäftigten.

### Überblick über mögliche Analysemethoden

	Interview	Workshop	Befragung
Gemeinsamkeiten	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Es entsteht eine Erwartungshaltung.</li> <li>› Mitarbeitende werden auf Themen aufmerksam gemacht (sensibilisiert).</li> <li>› Nicht nur Defizite, auch Stärken können bewusst gemacht werden.</li> <li>› Es gibt einen Auftakt zur Veränderung.</li> </ul>		
Vorteile	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Vertiefte Informationen</li> <li>› Individuelle Sichtweisen</li> <li>› Interpretation gleich klärbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Verbündete gewinnen</li> <li>› Erarbeitung von Lösungsideen</li> <li>› Interpretation gleich klärbar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Repräsentativ</li> <li>› Vergleichsmöglichkeit (Zeit/Gruppen)</li> <li>› Nicht termingebunden</li> <li>› Unterstützung durch Online-Tools möglich</li> </ul>
Zeit pro Teilnehmenden	1–2 Stunden	2–6 Stunden	15–45 Minuten

### TIPP: Die richtige Analyse – darauf baut alles auf



- › Die Auswahl der Analysemethode sollte genau überlegt und an das Unternehmen angepasst sein. So kann eine Mitarbeiterbefragung auch in kleinen Unternehmen Sinn machen, um zurückhaltende Beschäftigte zu Wort kommen zu lassen und die Dominanz Einzelner zu vermeiden.
- › Die Ergebnisse der Befragung sollten zeitnah und offen kommuniziert werden, denn dies ist ein erster entscheidender Erfolgsfaktor für die Analyse. Wiederkehrende, bekannte Analysemethoden fördern dabei das Bewusstsein für den Veränderungsprozess.
- › Die bisherigen Erfahrungen mit Analysen sollten in die Entscheidung über das Vorgehen einfließen. In einer „befragungsmüden“ Organisation eine Mitarbeiterbefragung durchzuführen, kann demotivierend und damit unattraktiv wirken. An anderer Stelle konnte die Befragung einen Impuls setzen, weil über die Bekanntheitsabfrage der Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf den Mitarbeitenden die Fülle der Angebote deutlich wurde. So fasste eine Projektteilnehmerin in der Werkstatt kurz und knapp zusammen: „Bereits mit der Analyse startete die Veränderung.“

## Handlungsfelder und Projektbeispiele

In der vorliegenden Broschüre werden konkrete Handlungsanregungen für die Umsetzung in insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zusammengetragen. Diese Themen können hier nur exemplarisch dargestellt werden. Der Aspekt „Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben“ nimmt dabei eine übergeordnete Rolle ein. Das Projekt „Attraktive Arbeitgeber – Fachkräftesicherung – Fit for WoMen“, das von 2012 bis 2014 in der Region Hannover durchgeführt wurde, lieferte dafür die Informationsgrundlage.

### Fachkräftesicherung, Außendarstellung

Wenn sich Bewerberinnen und Bewerber für ein Unternehmen entscheiden, spielen neben dem Gehalt folgende Fragestellungen eine wichtige Rolle:

- › Mit wem arbeite ich zusammen?
- › Welche Erfahrungen kann ich im Unternehmen sammeln?
- › Welche Kultur erwartet mich?
- › Wie werden die für mich relevanten Themen wie z. B. Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf im Unternehmen umgesetzt?

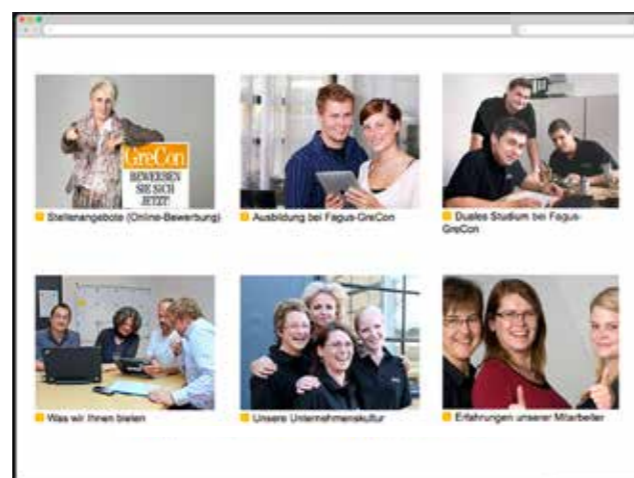
Immer mehr Bewerberinnen und Bewerber informieren sich heute auf Online-Bewertungsportalen wie **www.kununu.com** über das, was Beschäftigte über das Unternehmen, in dem sie arbeiten, berichten. Die Diskrepanz von Außendarstellung und Innenwirklichkeit spiegelt sich hier oftmals deutlich wider. Was bedeutet dies für die Außendarstellung von Unternehmen?

#### Beispiele:

Im Projekt Fit for WoMen haben sich die Firmen Fagus-GreCon Greten GmbH, Böhmer Güterverkehrs GmbH und mindsquare GmbH mit der Außendarstellung ihrer Arbeitgeberattraktivität beschäftigt. Die unterschiedlichen Erfahrungen lassen sich in der einfachen Formel zusammenfassen: „Tue Gutes und rede darüber!“. Dafür eignet sich besonders der Internetauftritt des Unternehmens.

So berichtete eine der Werkstätten-Teilnehmerinnen (junge Mutter und Führungskraft) begeistert von der Möglichkeit, aus der betriebsinternen Kantine Essen als Familienpackung mit nach Hause nehmen zu können, und schilderte, dass sie dies als gute Maßnahme empfunden habe, um Familie und Beruf zu vereinbaren. Authentische Geschichten wie diese sprechen die Zielgruppe direkt und glaubwürdig an. Bei der Fagus-GreCon Greten GmbH hat man dafür die Rubrik „Erfahrungen unserer Mitarbeiter“ in die Karriereseiten eingeführt (siehe Abb. 4).

Abb. 4: Neue Karriereseite bei Fagus-GreCon Greten GmbH



Ein weiteres prägnantes Beispiel, über das im Netz berichtet wird, lieferte die mindsquare GmbH. In den Einzelinterviews der Analyse berichtete eine Beraterin über das Berufsbild des „reisenden Consultants“. Dadurch hat die Mitarbeiterin erfahren, wie hoch die gelebte Vereinbarkeit von Familie und Beruf bei mindsquare ist: Dank des Engagements ihres Arbeitgebers war

sie in der Lage, nach der Geburt ihres Kindes in Teilzeit und in der Nähe ihres Wohnortes weiterzuarbeiten und berufliche und familiäre Ziele zu verfolgen. Zum einen hat dies die Bindung einer Mitarbeiterin an das Unternehmen bewirkt, zum anderen ließ sich damit eine gute Botschaft für zukünftige Fachkräfte in der Außendarstellung verknüpfen.

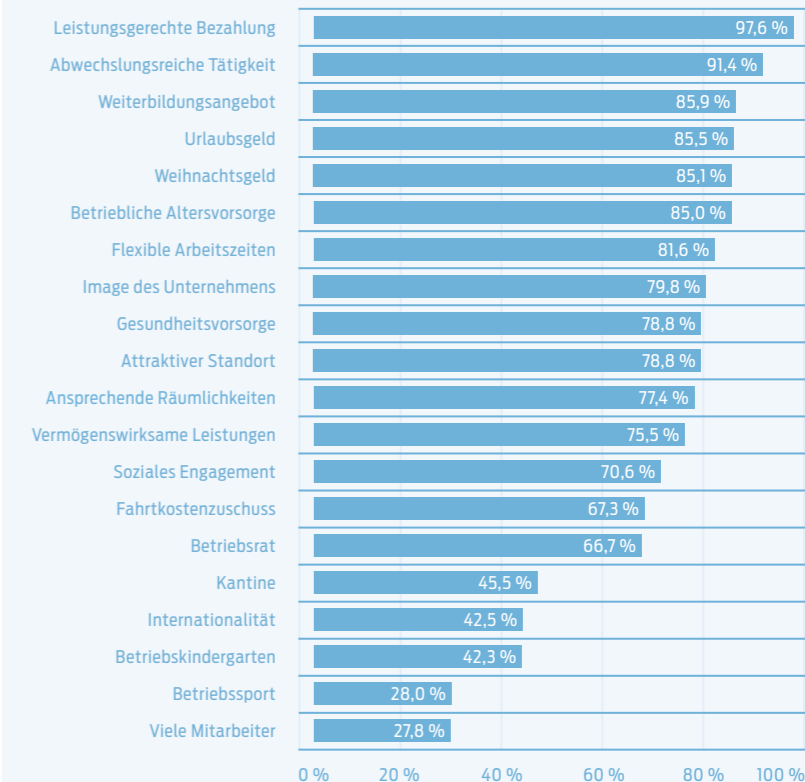
Abb. 5: Mögliche Berichtsthemen „Arbeitgeberattraktivität“

#### Anforderungen an Job und Arbeitgeber

Was macht einen Arbeitgeber für Sie besonders attraktiv? Wie wichtig sind die folgenden Leistungen?

(Matrix: sehr wichtig/wichtig/weniger wichtig/unwichtig)

Ergebnisse 2013



Quelle: © Orizon Studie 2013

Matrix: sehr wichtig/wichtig/weniger wichtig/unwichtig, n = 2.072

#### TIPP: Tue Gutes und berichte darüber!

- › Selbstverständlichkeiten und abstrakte Begriffe sollten nicht kommuniziert werden. Die Behauptung „Wir haben ein gutes Betriebsklima“ lockt heutzutage niemanden mehr. Wie sieht das „gute Klima“ im Unternehmen konkret aus? Themenanregungen gibt Abb. 5.
- › In den Fokus sollten Menschen gestellt werden, die über ihre konkreten Erfahrungen und Erlebnisse im Unternehmen berichten. Sie können sehr authentisch beschreiben, was genau ihr Unternehmen zu einem einzigartigen Arbeitgeber macht.

**Stressmanagement**

Eine attraktive Arbeit muss individuelle Kompetenzen fordern, aber zu bewältigen sein. Stress ist heute in aller Munde und gehört in vielen Unternehmen, aber auch privat zunehmend zum guten Ton. „Wer keinen Stress hat, ist auch nicht engagiert“, lautet oft die unausgesprochene Annahme. Dabei kann man positiv erlebten Stress (Eustress), der konstruktiven Schwung in

den Arbeitsalltag bringt, von negativ erlebtem Distress unterscheiden. Distress kann bei dauerhaftem Auftreten die Leistungsfähigkeit mindern und gesundheitliche Schäden bewirken (siehe Abb. 6). Ziel des Stressmanagements ist es daher, Distress zu reduzieren und gleichzeitig Beschäftigte zu befähigen, Widerstandsfähigkeit zu entwickeln.

**Abb. 6: Yerkes-Dodson-Kurve nach Hans Selye**



**Mehrere Unternehmen analysierten durch Befragungen, in Workshops oder Projektgruppen die Stressbelastung durch unterschiedliche Arten von Stressauslösern, sogenannten Stressoren. Untersucht wurden z. B.**

- **Physische Stressoren:**  
Lärm, Unruhe, unzureichende Arbeitsmittel etc.
- **Soziale und psychische Stressoren:**  
Konflikte, mangelndes Selbstwertgefühl, fehlende Sinnstiftung bei der Arbeit etc.
- **Arbeitsbedingte Stressoren:**  
Unterforderung oder Überlastung, Multitasking, besondere Arbeitszeiten etc.
- **Allgemeine Rahmenbedingungen:**  
unzureichende Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, Sorge um Jobverlust, häufige Veränderungen etc.

Abhängig von den belastenden Stressoren jeder Beschäftigten-gruppe wurden gemeinsam Maßnahmen zur Reduktion der Stressbelastung entwickelt und umgesetzt. Für Beschäftigte mit kleinen Kindern oder mit Pflegeaufgaben waren beispielsweise flexible Lösungen zu Arbeitszeit und -ort besonders wichtig.

Arbeitgeber und Arbeitnehmer profitieren von diesen Maßnahmen im doppelten Sinn, denn wer mit Arbeit und Privatleben zufrieden ist, ist auch deutlich widerstandsfähiger gegen Stress, innovativer und länger leistungsfähig.

Im Betrieb geht es zum einen darum, Stressoren zu reduzieren, zum anderen um die Stärkung von sinnstiftenden Faktoren. Zentrale Elemente sind dabei Anerkennung und Wertschätzung, Feedback zur Arbeit, Einbeziehung der Beschäftigten in Entscheidungsprozesse und die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.

**Analyse und mögliches Vorgehen zum Stressmanagement**

<b>1</b>	<p><b>Workshop: Stressanalyse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Was ist Stress und wie wirkt sich Stress individuell und im Unternehmen aus?</li> <li>➤ Welche Stressoren sind bei mir/uns relevant?</li> <li>➤ Ressourcen: Was erhöht meine Widerstandsfähigkeit? Berufliche und private Energiequellen identifizieren (Was macht Freude, stiftet Sinn? Was stärkt mich beruflich wie privat bei Stress?)</li> </ul>
<b>2</b>	<p><b>Workshop: Maßnahmen, Einstellungsänderung</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wie können wir Stress reduzieren?</li> <li>➤ Wie kann ich als Einzelner mit unvermeidbaren Stressfaktoren anders umgehen?</li> <li>➤ Welche persönlichen und organisatorischen Maßnahmen können daraus abgeleitet werden?</li> </ul>
<b>3</b>	<p><b>Workshop: gesund führen</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Wie kann ich Stress bei Beschäftigten erkennen? (Stressindikatoren)</li> <li>➤ Wie kann ich Stress vorbeugen oder reduzieren?</li> <li>➤ Welche Angebote kann ich bei Stress machen?</li> <li>➤ Wie kann ich Widerstandsfähigkeit (Resilienz) bei Stress fördern?</li> </ul>

**TIPP: Umgang mit Stress**



- **Organisatorische Maßnahmen zur Stressreduktion:** Die Ansatzpunkte waren vielfältig und reichten von einfachen Verbesserungen bei Arbeitsmitteln und Arbeitsabläufen bis zu komplexeren Maßnahmen des besseren Informationsflusses oder der besseren Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Für den Erfolg war besonders wesentlich, dass sich viele Beschäftigte bei der Suche nach Lösungen und der Umsetzung aktiv einbrachten.
- **Einstellung zum Thema Stress:** Auch die Einstellung zum Thema Stress sollte überdacht und mit Mitarbeitenden geklärt werden. Zitat einer Geschäftsführerin: „Stress entsteht bei uns vor allem durch ständige Veränderungen, die aber zum System unseres Unternehmens zwingend dazugehören. Das ist für mich die wichtigste Erkenntnis und das müssen letztlich auch alle Beschäftigten verstehen und akzeptieren können.“



### Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben

**Große Unternehmen setzen im Wettbewerb um die besten Fachkräfte längst auf Familienfreundlichkeit, die sie durch bundesweite Gütesiegel wie „Erfolgsfaktor Familie“ des Bundesfamilienministeriums (BMFSFJ) oder „berufundfamilie“ der Hertie-Stiftung sowie Gütesiegel vieler regionaler Initiativen dokumentieren.**

Um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, steht jedoch auch Mittelständlern eine Vielzahl von Maßnahmen zur Verfügung. Eine eigene Betriebskita mag für viele zu teuer sein, doch die am Projekt beteiligten Unternehmen setzten beispielsweise folgende Angebote um:

- Flexible Arbeitszeiten: Teilzeit, Gleitzeit, Jahresarbeitszeitkonten etc.
- Homeoffice
- Elternzeitgespräche zur Planung einer meist stufenweisen Rückkehr aus der Elternzeit
- Eltern-Kind-Büro bei kurzfristigem Betreuungsbedarf
- Finanzielle Unterstützung zur Kinderbetreuung
- Essen aus der Betriebskantine, das nach Hause mitgenommen werden darf
- Kinderbetreuung in der Ferienzeit bzw. Unterstützung bei der Suche nach Ferienangeboten
- Bereitstellung von Informationsmaterial zu Themen wie Kinderbetreuung, Elterngeld etc.
- Kontakthalten während der Elternzeit durch bilaterale Gespräche, Einladungen zu Betriebsfeiern etc.
- Weiterbildungsmöglichkeiten auch während der Elternzeit
- Vorrang für Eltern bei der Urlaubsgewährung in den Schulferien
- Vereinbarungen zur Versorgung pflegebedürftiger Familienangehöriger



**Eltern-Kind-Büro bei Michael Wessel Informationstechnologie GmbH:**

Bei kurzfristigem Ausfall der Kinderbetreuung oder Schontag nach einer Krankheit können Eltern hier das Wichtigste bequem erledigen.

Befragungen zeigen, dass Maßnahmen zur Familienfreundlichkeit bei der Wahl ihres Arbeitgebers von Beschäftigten als ebenso wichtig bewertet werden wie eine Gehaltserhöhung oder ein Dienstwagen (Quelle Personalmarketingstudie 2010, MBFSFJ 2010). Unternehmen, die solche Maßnahmen und Instrumente einführen, verzeichnen eine steigende Motivation und Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, erhöhen die Entwicklung von sozialen und personellen Kompetenzen und reduzieren ihre Fluktuation. Aufgrund der Zunahme von Pflegeaufgaben ist Familienfreundlichkeit nicht nur attraktiv für jüngere Beschäftigte mit Kindern, sondern gerade auch für langjährige und erfahrene Leistungsträger.

tifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen, erhöhen die Entwicklung von sozialen und personellen Kompetenzen und reduzieren ihre Fluktuation. Aufgrund der Zunahme von Pflegeaufgaben ist Familienfreundlichkeit nicht nur attraktiv für jüngere Beschäftigte mit Kindern, sondern gerade auch für langjährige und erfahrene Leistungsträger.

**Gesamtkonzept vor Einzelfalllösung**

„Wenn eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter zu mir kommt und ein Problem mit der Betreuung von Kindern oder pflegebedürftigen Eltern hat, versuchen wir selbstverständlich eine Lösung zu finden.“ So lautet eine der üblichen Aussagen in Unternehmen. Dieses Angebot ist durchaus konstruktiv, signalisiert aber auch, dass man nur etwas tut, wenn es nicht anders geht. Einige Projektunternehmen haben sich daher zu dem Schritt entschlossen, familienfreundliche Leistungen auch ohne Anlass zusammenfassend zu formulieren und den Beschäftigten als

Gesamtkonzept vorzustellen („Welche Möglichkeiten bieten wir im Unternehmen an?“). Ein solch offensives Angebot trifft mancherorts auf die Sorge, den Arbeitsprozess nur noch schwer aufrecht halten zu können. Im Projekt zeigte sich aber, dass Beschäftigte mit den Angeboten i. d. R. maß- und verständnisvoll umgehen. Sie verstehen durchaus, dass nicht alle familienfreundlichen Angebote zu jeder Zeit im vollen Umfang umsetzbar sind.

**Familienfreundlichkeit: Nutzen Sie Chancen, vermeiden Sie Fettnäpfchen!**



Erfolgsfaktoren	Barrieren
Regelmäßig wiederholte Kommunikation von Leistungen bspw. in Newslettern, bei Mitarbeiter-Jahresgesprächen etc.	Kommunikation von Leistungen nur beim Einstellungsgespräch oder in beiläufigen Einzelgesprächen.
Führungskräfte sind Vorbilder und nutzen selbst familienfreundliche Angebote oder sprechen wertschätzend über Beschäftigte, die das tun.	Ständige Erreichbarkeit aller Beschäftigten wird vorausgesetzt, Besprechungen werden auch am späteren Nachmittag angesetzt.
Führungskräfte helfen Beschäftigten mit (zu erwartenden) Kindern, verschiedene Szenarien des (meist stufenweisen) Wiedereinstiegs zu finden.	Führungskräfte leben in der Annahme, morgens als Erste kommen zu müssen und abends als Letzte zu gehen.
Nicht nur Beruf und Familie, sondern auch für Beschäftigte ohne Kinder wird das Thema unter dem Stichwort „Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben“ angesprochen.	Teilzeit, Elternzeit oder ein früherer Feierabend etc. werden als mangelndes Engagement gesehen (Präsenzkultur).

### Qualifizierung von Beschäftigten

Es ist hilfreich, Veränderungen im Betrieb durch themenbezogene Qualifizierungsbausteine zu flankieren. Unternehmen sollten sich im Vorfeld sehr genau überlegen, welche Mitarbeiterebenen besondere Unterstützung und Reflexion benötigen und welche Themen durch den Veränderungsprozess verstärkt in den Mittelpunkt gerückt werden sollen. Besondere Unterstützung können grundsätzlich Führungskräfte (auch: Nachwuchsführungskräfte) und Frauen erhalten.

> **Führungskräfte** sind oft in einer Sandwichposition, in der sie von der Geschäftsführung und den zu führenden Mitarbeitenden besonders gefordert sind. Sie leisten einen erheblichen Beitrag zur Motivation im Unternehmen. Auch für Nachwuchsführungskräfte ist es unerlässlich, wichtige Regeln der Führung und die Sensibilisierung für Führungsfragen sowie Methoden- und emotionale Kompetenz zu kennen.

> **Frauen** sind als Führungskräftepotenzial zunehmend unverzichtbar, treffen aber auf ihren Karrierewegen häufig auf Widerstände, z. B. in der Unternehmenskultur, bei der Vereinbarkeit von Beruf und Familie und anderem mehr. Sie benötigen Unterstützung; bei der Überwindung solcher Hindernisse können Qualifizierungsmaßnahmen hilfreich sein. Sie sollten sich nicht nur an Frauen richten, sondern bei der Unternehmensführung ansetzen und zu einer veränderten Führungskultur beitragen.

#### Mögliche Themen und Fragen für Qualifizierungsbausteine:

Thema	Typische Fragen und Probleme
<b>Voneinander lernen – Austausch zum Thema Fachkräftesicherung zwischen Branchen und Unternehmen</b>	Wie treffe ich strategische Entscheidungen – intern und extern? Wer kann mir bei der Reflexion und Optimierung der eigenen Führungsarbeit helfen? Mit wem tausche ich mich über Teamprozesse und Arbeitssituationen aus? Wie sieht meine (neue) Work-Life-Balance aus?
<b>Führungskräfte sind Vorbilder und nutzen selbst familienfreundliche Angebote oder sprechen wertschätzend über Beschäftigte, die das tun</b>	Wie gehe ich mit meiner neuen Rolle als Führungskraft um? Wie bereite ich mich darauf vor?
<b>Einführung von systematischen Mitarbeitergesprächen</b>	Wie kann ich einen „Nerd“ ins Team integrieren? Wie gehe ich mit ungenügender Leistung um? Wie führe ich Rückkehrgespräche mit Mitarbeitenden im Falle von Krankheit?
<b>Beschäftigte differenziert motivieren und binden</b>	Wie gehe ich als männlicher Vorgesetzter mit Mitarbeiterinnen um und wie stärke ich sie? Wie kann ich wertschätzend und stärkend Feedback geben? Wie gehe ich mit unfairem Verhalten in Besprechungen um? Wie gehe ich mit (älteren) Mitarbeitenden um, die sich neuen Anforderungen nicht anpassen können? Was kann ich bei Spannung zwischen den Generationen tun?

<b>Entwicklung einer Willkommenskultur zur Gewinnung und Bindung von Beschäftigten</b>	Sind Mentoring oder Coaching geeignete Modelle, um Neue ins Team einzuarbeiten?
<b>Gewinnung von weiblichen Führungskräften</b>	Wie können sich junge weibliche Führungskräfte gegenüber den überwiegend männlichen Kollegen Respekt verschaffen? Wie gehen weibliche Führungskräfte mit diffusen Erwartungen um? Wie gestalten Frauen den Übergang von der Sachbearbeiterin zur Führungskraft?
<b>Frauen individuell stärken und binden</b>	Wie ermögliche ich die Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie?
<b>Bindung von guten Mitarbeitenden, Öffnung von Entwicklungs- und Karriere-möglichkeiten</b>	Wie kann ich Karriereplanung und berufliche Weiterentwicklung ermöglichen?

#### TIPP: Qualifizierung – gut geplant

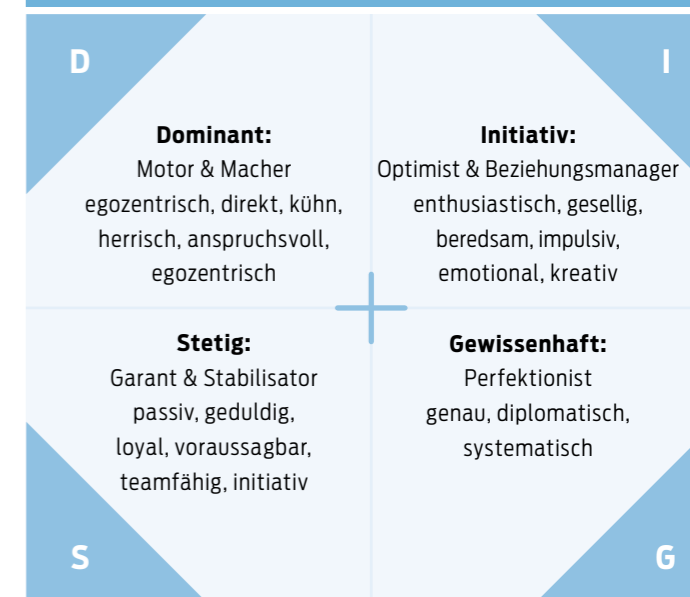


**Qualifizierungsmaßnahmen müssen praxistauglich, individuell und bedürfnisorientiert sein.**

- > Wertvoll ist das Gespräch auf Augenhöhe, um sich vertrauensvoll austauschen zu können.
- > Zu empfehlen ist grundsätzlich auch ein branchenübergreifender Austausch zwischen Unternehmen.

Ein hilfreiches Instrument ist das „Führen mit dem DISG-Modell“. Dabei lernen Führungskräfte, wie sie Mitarbeitende einschätzen und dieses Wissen in einer differenzierten Führung umsetzen können. „DISG“ ist ein häufig in Unternehmen und Coachings eingesetztes standardisiertes Verfahren zur Erstellung eines Persönlichkeitsprofils. Damit können Verhaltensweisen, Stärken und Schwächen sowie Motivatoren gut erfasst und für eine differenzierte Führung genutzt werden. Während einer Qualifizierungsmaßnahme lernen Führungskräfte das DISG-Testverfahren kennen, erhalten ein individuell differenziertes Feedback auch zum eigenen Typus und erfahren, wie sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einschätzen und dieses Wissen in einer differenzierten Führung umsetzen können. Die Auseinandersetzung mit DISG in der Qualifizierung regt Führungskräfte und Beschäftigte zur Selbstanalyse an. Sie gewinnen auf der DISG-Basis mehr Verständnis für die unterschiedlichen Stile und Bedürfnisse ihres Teams und ihre Kommunikation und die Zusammenarbeit verändern sich.

**Abb. 7: Das DISG-Modell Extended DISG Verhaltens- und Motivationstendenzen**



**Führung**

Führung und Arbeitgeberattraktivität gehören unmittelbar zusammen. Als Gradmesser dienen dafür im Projekt Indikatoren wie:

- > Mitarbeiterzufriedenheit
- > Fluktuation
- > Selbstverantwortung
- > in die Organisation einbringen
- > Motivation der Beschäftigten
- > individuelle Ziele
- > Ziele der Organisation

So unterschiedlich die individuellen Erwartungen und Wünsche der Mitarbeitenden in den Werkstätten, Interviews und Befragungen an die Führungskräfte in ihren Unternehmen auch waren, eines war allen gemeinsam – der Wunsch nach einem wertschätzenden Umgang, regelmäßigen Feedback und nach Möglichkeiten, Verantwortung zu übernehmen und private und berufliche Ziele zu verbinden.

Die Verknüpfung von Führungsqualität und Arbeitgeberattraktivität wird am Beispiel von [www.kununu.com](http://www.kununu.com) deutlich. Potentielle Bewerberinnen und Bewerber informieren sich hier ebenso wie auf dem XING-Profil des Unternehmens. Und nicht nur (potenziell) Beschäftigte, auch Kunden interessieren sich für die Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen.

Führungsqualität beeinflusst die Wahrnehmung von Arbeitgeberattraktivität ganz entscheidend. So berichtet eine Mitarbeiterin

der mindsquare GmbH: „Von dem Unternehmen hatte ich bislang noch nichts gehört. Aber das Gespräch und die persönliche Art des Geschäftsführers haben mich so überzeugt, dass ich mich entschieden habe, zu mindsquare zu gehen. Da stimmte einfach die Chemie.“ Der erste Eindruck, die persönliche Beziehung zur Führungskraft ist oftmals der entscheidende Impuls zur Identifikation mit dem Unternehmen.

Der Wunsch der Mitarbeitenden nach Wertschätzung tauchte in jedem Workshop und in jeder Befragung auf. Wenn nach motivierenden Führungserlebnissen gefragt wurde, berichteten die Beschäftigten immer wieder von Erlebnissen, die ihnen die Wertschätzung ihrer Führungskraft deutlich machten. Was aber bedeutet wertschätzende Führung? Wie zeigt sich eine Wertschätzungskultur in der Organisation?

Dazu wurde im Projekt im Dialog mit Mitarbeitenden und Führungskräften anhand verschiedener Ansätze eine gemeinsame Definition erarbeitet. Gerade die Abgrenzung zu Anerkennung und Lob und die Definition von Wertschätzung als Grundhaltung allen Menschen gegenüber war für die Teilnehmenden ein gutes Fundament, um sich mit den weiteren Fragen zu beschäftigen. Was kann ich individuell für meinen Wunsch nach Wertschätzung tun, was mein Team und meine Organisation, was meine Führungskraft? Mithilfe der folgenden Checkliste (s. S. 21) können Führungskräfte eine Reflexion ihrer Führung vornehmen.

**Abb. 8: Anonyme Bewertung der mindsquare GmbH durch Mitarbeitende auf kununu.com** (abgerufen 10.08.2014)



**Checkliste: Verhalte ich mich als Führungskraft wertschätzend?**

- Ich erkenne zeitnah konkrete Leistungen an.**
- Ich habe Zeit für Gespräche mit Mitarbeitenden.**
- Ich bin bereit, auch Persönliches zu erzählen.**
- Ich unterstütze Mitarbeitende dabei, Ziele zu identifizieren und umzusetzen.**
- Ich lebe die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben vor und unterstütze meine Mitarbeitenden dabei.**
- Ich erkenne belastende und hinderliche Faktoren für die Mitarbeitenden.**
- Ich unterstütze meine Mitarbeitenden dabei, individuell Stress zu bewältigen.**
- Ich erkenne und reagiere auf Veränderungen und Ängste von Mitarbeitenden.**
- Ich gebe Informationen und Wissen verlässlich weiter.**

Im Gespräch mit den Mitarbeitenden sollte diese Selbsteinschätzung überprüft werden. Dabei sollte eine Rolle spielen, ob Maßnahmen auch proaktiv angeboten werden: Ermuntert mich meine Führungskraft von sich aus, Maßnahmen zur Verein-

barkeit in Anspruch zu nehmen? Führungskräfte, die als positiv bewertet wurden, stellten ihre wertschätzende Grundhaltung durch das Anbieten von geeigneten Maßnahmen unter Beweis.

**TIPP: Gut geführt ist halb gewonnen!**



- > In welchem Maße ein Unternehmen als attraktiver Arbeitgeber bezeichnet wird, hängt eng mit der Wahrnehmung von Führungsaufgaben zusammen.
- > Führung im Hinblick auf Arbeitgeberattraktivität bedeutet: in den offenen Dialog mit den Mitarbeitenden treten, eine Kultur der Wertschätzung fördern, individuelle und organisationale Ziele verbinden, Entwicklungen ermöglichen – und vor allem: Persönlichkeit zeigen.

## Zusammenfassung und Fazit

Das Thema Arbeitgeberattraktivität gewinnt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels, der sich verändernden Arbeitswelt und der damit notwendigen Fachkräftesicherung zunehmend an Bedeutung. Große Unternehmen haben dies bereits seit Längerem erkannt und gezielte Instrumente und Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung und Rekrutierung etabliert. Auch kleine und mittlere Unternehmen (KMU) können sehr wirkungsvolle Maßnahmen entwickeln, die nicht viel Geld kosten müssen. Wichtig ist allerdings, in einem am Unternehmen ausgerichteten Analyseprozess herauszufinden, worauf vorhandene und potenzielle Beschäftigte Wert legen und welche Rahmenbedingungen für sie wünschenswert und attraktiv sind. Unternehmensleitungen können darauf vertrauen, dass die daraus abgeleiteten Ziele und Maßnahmen von Beschäftigten regelmäßig maßvoll formuliert werden. Ihre Umsetzung kann oft zügig durch organisatorische und personelle Veränderungen

erreicht werden. Wichtig ist allerdings die Bereitstellung von erforderlichen Ressourcen für den Veränderungsprozess und die ehrliche Unterstützung durch die Unternehmensführung.

Um die Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern, gibt es viele Handlungsansätze: Außendarstellung, Stressmanagement, Work-Life-Balance, Personalentwicklung, Führung und Unternehmenskultur, Vielfalt und Chancengleichheit, Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Jedes Unternehmen muss in dieser Themenvielfalt seinen eigenen unternehmensspezifischen Weg finden. Der Erfahrungsaustausch mit anderen Unternehmen zur Entwicklung und Etablierung von Maßnahmen kann dabei sehr hilfreich und gewinnbringend sein. Dies zeigen die Erfahrungen im beschriebenen Projekt „Attraktive Arbeitgeber – Fachkräftesicherung – Fit for WoMen“.

### Arbeitgeberattraktivität: So starten Sie durch!



- > **Machen Sie den Check: Sind Sie ein attraktiver Arbeitgeber?**
- > **Machen Sie Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung zur Führungsaufgabe.**
- > **Arbeiten Sie an Ihrer Außendarstellung.**
- > **Ermitteln und reduzieren Sie individuelle Stressoren.**
- > **Bieten Sie Qualifizierungsangebote insbesondere für Führungskräfte und Frauen an.**
- > **Entwickeln Sie ein Gesamtkonzept zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie.**
- > **Überprüfen und entwickeln Sie Ihre Konzepte ständig weiter und reagieren Sie auf Veränderungen.**

## Überblick: 15 Unternehmen und ihre Lösungswege

Unternehmen	Herausforderung/Ziele	Lösungswege
 <p><b>AKSB Pflegedienst Kastanienhof/ Wohnpark Kastanienhof</b></p> <p>Firmensitz: Hannover Branche: Pflegedienst Gegründet: 1996 Beschäftigte Pflegedienst: 60, Wohnpark Kastanienhof gesamt 120 www.aksb-pflegepartner.de www.wohnpark-kastanienhof.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Umgang mit zu erwartendem Fachkräftemangel</li> <li>&gt; Prüfung vorhandener Angebote zur Gesunderhaltung wie Massagen, Stressreduktion etc.</li> <li>&gt; Individuelle Personalplanung</li> <li>&gt; Angenehme, wertschätzende Atmosphäre etc.</li> <li>&gt; Klärung des Maßnahmebedarfs zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Analyseworkshops</li> <li>&gt; Prozessverbesserungen zu Zufriedenheit und Zusammenarbeit</li> <li>&gt; Arbeit mit Zupflegenden und Angehörigen, Gesundheit und Stressbelastung, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</li> <li>&gt; Verbesserte Kommunikation der Arbeitgeberattraktivität über die Website</li> <li>&gt; Weiterqualifizierung der Führungskräfte</li> </ul>
 <p><b>amara Schulen für Naturheilkunde und Heilpraxis GmbH</b></p> <p>Firmensitz: Hannover Branche: Heilpraktikerschule Gegründet: 1989 Beschäftigte: 10 www.amara.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Flexibles Reagieren auf schwankende Kundennachfrage</li> <li>&gt; Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen Standorten und Führungsebenen</li> <li>&gt; Umgang mit begrenzten Karriere-möglichkeiten in kleinen und mittleren Unternehmen</li> <li>&gt; Entwicklung von neuen Projekten und Dienstleistungen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Intensivierung der Kommunikation zwischen Geschäftsführung und weiteren Führungskräften</li> <li>&gt; Bewusstsein für klare und entschlossene Entscheidungen schärfen</li> <li>&gt; Gruppencoaching für zweite Führungsebene</li> <li>&gt; Stärkung der Führungsverantwortung in der zweiten Ebene für kleinere Projekte</li> </ul>
 <p><b>BöhM Güterverkehrs GmbH</b></p> <p>Firmensitz: Langenhagen Branche: Spedition Gegründet: 1997 (vorher BöhM Transporte, 1972) Beschäftigte: 180 www.boehm-gueterverkehr.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mitarbeitermotivation steigern</li> <li>&gt; Zusammenarbeit optimieren</li> <li>&gt; Imageverbesserung nach außen</li> <li>&gt; Fachkräftemangel entgegenwirken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>&gt; Mitarbeiterbefragungen</li> <li>&gt; Neue Homepage</li> <li>&gt; Verbesserung der Zusammenarbeit</li> <li>&gt; Ganzheitliches Gesundheitsmanagement</li> <li>&gt; Berücksichtigung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben bei Einsatzanalysen</li> <li>&gt; Qualifizierungsmaßnahmen zur Stärkung eines wertschätzenden Führungsstils und zur Förderung weiblicher Führungskräfte im Generationenwechsel</li> </ul>

Unternehmen	Herausforderung/Ziele	Lösungswege
 <p><b>Carl Oettinger GmbH Co. KG</b></p> <p>Firmensitz: Hannover Branche: Sanitär- und Heizungstechnik Gegründet: 1947 Beschäftigte: 68 www.carloettinger.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Unternehmensnachfolge durch die dritte Generation</li> <li>› Demografischer Wandel</li> <li>› Wissenstransfer</li> <li>› Teamentwicklung für eine gute Zusammenarbeit zwischen den Generationen</li> <li>› Änderung der Arbeitsinhalte: viele kleine Bauvorhaben statt weniger großer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Altersstrukturanalyse</li> <li>› Zukunftsgerichtete Personalrekrutierung</li> <li>› Angebote zur generationenorientierten Teamentwicklung, z. B. Azubistamm-tisch; Mitarbeitergespräche zur direkten, persönlichen Kommunikation und Erklärung der Veränderung des Marktes</li> <li>› Kompetenzanalyse und Zielvereinbarungen</li> </ul>
 <p><b>expert Warenvertrieb GmbH</b></p> <p>Firmensitz: Langenhagen Branche: Elektrohandel Gegründet: 1962 Beschäftigte: 450 www.expert.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Bewahrung von Erfahrungswissen im Zuge von Verrentungen</li> <li>› Integration neuer Beschäftigter im Rahmen eines starken Unternehmenswachstums</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Pilotprojekt „Nachfolgeplanung“</li> <li>› Informationstage für neue Beschäftigte</li> <li>› Erstellung eines Informationsblattes mit wichtigen Details für Mutterschutz/ Elternzeit</li> </ul>
 <p><b>Fagus-GreCon Greten GmbH Co. KG</b></p> <p>Firmensitz: Alfeld/Leine Branche: Schuhleisten, Keilzinken-anlagen, Elektronik Gegründet: 1911 Beschäftigte: 370 (500 weltweit) www.fagus-grecon.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Am Standort Alfeld soll dem Fachkräftemangel frühzeitig entgegengewirkt und die Arbeitgebermarke ausgebaut werden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Ausbau der Karriereseite im Netz durch Erfahrungsberichte von Beschäftigten</li> <li>› Pilotprojekt „Wissenstransfer“</li> <li>› Stressmanagement-Seminar für Beschäftigte mit Kindern</li> <li>› Entwicklung eines Angebots zur Ferienbetreuung von Kindern</li> </ul>
 <p><b>fairKauf eG</b></p> <p>Firmensitz: Hannover Branche: Handel Gegründet: 2007 Beschäftigte: 80, Ehrenamtliche und Maßnahmeteilnehmende www.fairkauf-hannover.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Soziale Ziele auch in einem Wirtschaftsunternehmen erreichen</li> <li>› Schnelles Wachstum organisatorisch begleiten (Beschäftigte, Kunden, Standorte, Fuhrpark, Umsatz ...)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Veränderungen als festen Bestandteil des „Systems fairKauf“ erläutern</li> <li>› Stressauslöser identifizieren und Umgang damit schulen</li> <li>› Mitarbeiterbefragung zu Stressoren und Ressourcen</li> <li>› Führungskräfte-seminar und Stressprävention</li> <li>› Anpassung des Informationsflusses an veränderte Strukturen und Prozesse im Zuge des starken Unternehmenswachstums</li> </ul>

Unternehmen	Herausforderung/Ziele	Lösungswege
 <p><b>Gemeinnützige Gesellschaft für integrative Sozialdienste mbH (gGIS)</b></p> <p>Firmensitz: Hannover/München Branche: integrativer Sozialdienst Gegründet: 1988 Beschäftigte: 1.000 www.gis-service.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Fachkräfte langfristig an das Unternehmen binden</li> <li>› Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens stärken</li> <li>› Unterschiedliche Potenziale von Mitarbeitenden erkennen und einsetzen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Analyseworkshops mit allen Beschäftigtenengruppen</li> <li>› Entwicklung von neuen Tätigkeitsfeldern</li> <li>› Fortbildungsangebote</li> <li>› Verbesserte Darstellung der Arbeitgeberattraktivität auf der Website</li> </ul>
 <p><b>HAUTAU GmbH</b></p> <p>Firmensitz: Helpsen Branche: Fensterbeschläge, Gebäudeautomation Gegründet: 1910 Beschäftigte: 320 www.hautau.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Verkürzung von Projektlaufzeiten</li> <li>› Karriereplanung für Mitarbeiterinnen etablieren</li> <li>› Förderung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit</li> <li>› Bedarfsanalyse zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Workshops zur Optimierung der bereichsübergreifenden Zusammenarbeit</li> <li>› Onlinebefragung zu den Themen Vereinbarkeit und Zusammenarbeit der Unternehmensbereiche</li> <li>› Umsetzung eines daraus abgeleiteten Maßnahmenkatalogs (z. B. Schulungen von Projektleitern/-leiterinnen)</li> </ul>
 <p><b>Karl-Lemmermann-Haus e. V.</b></p> <p>Firmensitz: Hannover Branche: Soziale Dienste Gegründet: 1955 Beschäftigte: 27 www.karl-lemmermann-haus.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Anpassung an neue Finanzierungslage</li> <li>› Einführung neuer Instrumente und flexibler Arbeitsformen unter Berücksichtigung des demografischen Wandels (Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben)</li> <li>› Betriebliche Gesundheitsförderung/ Reduzierung des Krankenstands</li> <li>› Verbesserung des Kommunikationsverhaltens und der Wertschätzung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mitarbeiter-Befragung und Workshops zur Ideenentwicklung</li> <li>› Angebote zur Gesundheitsförderung</li> <li>› Umgestaltung der Büroräume</li> <li>› Gezielte Fortbildungsplanung</li> <li>› Verbesserung der Wertschätzung und des gegenseitigen Verständnisses von Generationen mit unterschiedlichen Bedürfnissen</li> <li>› Aktivierung von Mitarbeitern, die selbstständig Ideen umsetzen</li> </ul>
 <p><b>LUDWIG BERTRAM GmbH</b></p> <p>Firmensitz: Isernhagen/Kirchhorst Branche: Großhandel für Gesundheitsprodukte Gegründet: 1874 Beschäftigte: 118 www.bertram.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Steigerung der Arbeitgeberattraktivität nach innen und außen</li> <li>› Mitarbeiterbindung erhöhen</li> <li>› Personalentwicklung ausbauen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Homepage um „Karriere“ erweitern</li> <li>› Schulung von Führungskräften zu Führung und Personalentwicklung</li> <li>› Transparente Kommunikation fördern</li> <li>› Weiterentwicklung von Mitarbeiter-Jahresgesprächen.</li> </ul>

Unternehmen	Herausforderung/Ziele	Lösungswege
 <p><b>Michael Wessel Informationstechnologie GmbH</b></p> <p>Firmensitz: Hannover Branche: IT-Service Gegründet: 1992 Beschäftigte: 75 www.michael-wessel.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Branche spürt insgesamt hohen Konkurrenzdruck und Fachkräftemangel</li> <li>› Mitarbeiterzufriedenheit stärken, um Abwanderung vorzubeugen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mitarbeiterbefragung</li> <li>› Vorhandene Stärken intern sichtbar(er) machen</li> <li>› Außendarstellung verbessern (Website)</li> <li>› Seminar „Gesund führen“</li> <li>› Einrichtung eines Eltern-Kind-Büros</li> <li>› Einrichtung eines „Quality Circles“, einer Personalmanagement-Software und eines Tutoren-Programms für neue Beschäftigte</li> </ul>
 <p><b>mindsquare GmbH</b></p> <p>Firmensitz: Seelze, Bielefeld, Düsseldorf, Berlin, Hamburg Branche: IT-Beratung, SAP-Softwareentwicklung Gegründet: 2007 Beschäftigte: 118 www.mindsquare.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Grundsätzlich hohe Fluktuation in der IT-Beratung</li> <li>› Selbstkritische Überprüfung des eigenen Images bei Studierenden</li> <li>› Optimierung der Arbeitgeberattraktivität, besonders auch für weibliche IT-Consultants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Interviews mit Beschäftigten</li> <li>› Entwicklung eines neuen Konzepts zur Reduzierung der Reisezeiten</li> <li>› Konzeption einer Strategie für optimiertes Employer Branding</li> </ul>
 <p><b>office 360 GmbH</b></p> <p>Firmensitz: Hannover Branche: Handel Bürobedarf, IT-Dienste, Verwaltung, Netzwerkbetreuung Gegründet: 2004/Ausgründungen 2011, 2012 Beschäftigte: 70 www.office360.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Anpassung von Organisationsstrukturen aufgrund sehr schnellen Wachstums</li> <li>› Arbeit in einer sich schnell verändernden Branche</li> <li>› Umgang mit Stress</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Führungskräfte-Coaching zum Umgang mit Stress, Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und gesundes Führen</li> <li>› Darstellung der Arbeitgeberattraktivität auf der Website</li> </ul>
 <p><b>Scholing GmbH</b></p> <p>Firmensitz: Langenhagen Branche: Großhandel für Motoren- und Industriefiltration Gegründet: 1969 Beschäftigte: 17 www.filter-scholing.de</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Generationswechsel in der Führung</li> <li>› Aufgabenklarheit und Zusammenarbeit im Führungstrio</li> <li>› Zusammenarbeit Innendienst – Außendienst</li> <li>› Unterstützung der Mitarbeitermotivation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>› Mitarbeiterbefragung</li> <li>› Entwicklung einer jungen weiblichen Führungskraft</li> <li>› Implementierung eines Jour fixe mit Außen- und Innendienst</li> <li>› Tandembildung Außen- und Innendienst</li> <li>› Implementierung von Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben</li> </ul>

**Kontakte und Informationen**

Die Beschäftigungsförderung der Region Hannover bietet in Veranstaltungen und Veröffentlichungen laufend aktuelle Best-Practice-Beispiele und Projekte an, die den Einstieg in die Themen Fachkräftegewinnung und -bindung, Qualifizierung und Vereinbarkeit erleichtern.

Wir beraten Sie gern!



**Region Hannover**

Beschäftigungsförderung  
Region Hannover  
Telefon: 0511 616-23247  
beschaeftigungsfoerderung@region-hannover.de

**Nützliche Links**

- › Wörner Beratung  
www.agneswoerner.de
- › keindl consulting  
www.klemenskeindl.de
- › EAF Berlin. Diversity in Leadership.  
www.eaf-berlin.de
- › RubiCon GmbH – Gesellschaft für Organisations- und Personalentwicklung  
www.rubicon-online.de
- › Weiterführende Literatur mit Broschüren zu Good Practices, Leitfäden und Tipps sind auch auf der Seite des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend  
www.erfolgsmotor-familie.de

**Text:** Projektträger

**Redaktionelle Bearbeitung:**

Fachbereich Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung Region Hannover

**Bildverzeichnis**

Fagus-GreCon Greten GmbH: S. 12  
keindl consulting: S. 9  
Michael Wessel Informationstechnologie GmbH: S. 16  
mindsquare GmbH: S. 20  
shutterstock: Titelseite

**Gestaltung**

B&B. Markenagentur GmbH

**Druck**

Team Medienservice und Post  
Region Hannover