

INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)

Selbstbewertung zur Qualität der Personalführung und zur Gewinnung und Bindung von Personal

PERSONALFÜHRUNG



Die **Offensive Mittelstand (OM)** ist eine neutrale und unabhängige Plattform intermediärer Organisationen (Sozialpartner, Sozialversicherungen und Kammern, Berufs- und Fachverbände). In der OM kommen die wichtigsten Akteure der KMU-Landschaft zusammen – sie vertreten rund 200.000 Beraterinnen und Berater im Bereich der KMU.

Die vorhandenen Potenziale der OM-Partnerorganisationen sollen durch Kooperationen wirkungsvoller genutzt und für die KMU erschlossen werden. Die OM-Partnerorganisationen haben dafür Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) entwickelt, in denen sie ihre gemeinsamen Vorstellungen zum produktiven und gesundheitsgerechten Management beschreiben. Viele OM-Partnerorganisationen arbeiten auch in den Regionen in Netzwerken zusammen. Die OM erhält keine Förderung und trägt sich ausschließlich durch das Engagement der Partnerorganisationen.

Trägerin der OM ist die „Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.




Inhalt

INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)	3
Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?	5
Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?	7
1 Arbeitgeberattraktivität	8
2 Personalplanung	10
3 Personalgewinnung	12
4 Personaleinsatz	14
5 Personalentwicklung	16
6 Motivierende Personalmaßnahmen	18
7 Gutes Betriebsklima	20
8 Interne Kommunikation als Führungsaufgabe	22
9 Werte und Prinzipien	24
10 Umgang mit Beschäftigten	26
11 Die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft kennen	28
Selbsterklärung	30
Unsere Stärken als attraktiver Arbeitgeber	
Maßnahmenplan INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)	
Impressum	

Die Entwicklung des INQA-Checks „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert (Projekt 00095.11).

In diesem Check wird auf eine geschlechtergerechte Schreibweise geachtet. Soweit möglich, kommen neutrale Begriffe zum Einsatz, die Personen aller Geschlechter gleichermaßen einbeziehen. Aus Gründen der Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet, sofern keine passende geschlechtsneutrale Formulierung zur Verfügung steht. Die verwendeten Personenbezeichnungen beziehen sich selbstverständlich auf alle Geschlechter und Geschlechtsidentitäten.



**Der INQA-Check
„Personalführung“
(OM-Praxis A-2.1)**

Gutes Personal – unverzichtbar für Ihren Unternehmenserfolg

Welche Ziele verfolgt dieser Check?

Im INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) finden Sie viele Anregungen für eine gute Personalführung. Der Check hilft Ihnen, die Beschäftigten zu befähigen und zu motivieren, gute Leistungen zu erbringen. Er hilft Ihnen auch, die Beschäftigten zu unterstützen, gesund und gerne im Unternehmen zu arbeiten.

Die Checkpunkte beschreiben die gute Praxis der Personalführung von erfolgreichen Unternehmen und fassen den Stand der Forschung zusammen. Sie helfen, Ihren Handlungsbedarf festzustellen. Maßnahmen zu den Checkpunkten können Sie im Maßnahmenplan (hintere Umschlagseite) festhalten.

Die Maßnahmen zu einigen Checkpunkten eignen sich darüber hinaus, Ihre Arbeitgeberattraktivität im Marketing darzustellen.

Die Beschäftigten

- ▶ stellen die Produkte Ihres Betriebes her und erbringen Ihre Dienstleistungen,
- ▶ pflegen den Kontakt zu Ihren Kunden und Lieferanten,
- ▶ haben die Ideen für neue Produkte und Leistungen und sorgen für Verbesserungsvorschläge,
- ▶ wissen oftmals am besten, wie die Arbeitsprozesse verbessert werden können,
- ▶ sind der entscheidende Faktor für die betriebliche Produktivität.

Kurz: Ihr Erfolg hängt wesentlich von den Beschäftigten ab.

Ob Menschen ihre Ideen und Fähigkeiten im Unternehmen einbringen, hängt wesentlich von der Qualität Ihrer Personalführung ab. Es ist ein Mythos zu glauben, gute Personalführung sei angeboren. Gute Personalführung erfordert ein bewusstes Betrachten der Menschen und ihrer Zusammenarbeit sowie vorausschauendes Handeln.

Gute Personalführung wird in Zukunft sogar noch wichtiger:

- ▶ Mit den Auswirkungen des demografischen Wandels wird es immer schwerer für Sie künftig Wertschöpfung und Innovationen mit ausreichenden und fachlich qualifizierten Menschen realisieren zu können. Das gilt für allem für kleinere Unternehmen.
- ▶ Dienstleistungen werden zunehmend wichtiger. Die Fähigkeit, möglichst schnell durch gute Ideen im Wettbewerb einen Vorteil zu erzielen, gewinnt an Bedeutung. Dies erfordert engagierte Beschäftigte.

Entscheidende Herausforderungen für gute Personalführung sind:

- ▶ Die Attraktivität als Arbeitgeber steigern
- ▶ Gute Beschäftigte finden, fördern und binden

Für wen ist der Check?

Mit dem Check können vor allem Unternehmer kleiner Betriebe systematisch die Qualität ihrer Personalführung überprüfen. Darüber hinaus ist der Check auch für Führungskräfte von Abteilungen oder Teams in größeren Unternehmen geeignet.

Die vollständige Bearbeitung des Checks dauert ca. 60 Minuten bis 90 Minuten. Im Internet finden Sie unter www.inqa-check-personalfuehrung.de eine interaktive Fassung des Checks.

Die Checkpunkte sind aus der Perspektive des Unternehmers bzw. der Unternehmerin und der Führungskräfte formuliert (Wir-Form).

Wer steckt dahinter?

Der INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) stellt den gemeinsam von allen Partnern der OM getragenen Standard für gute, produktive und gesundheitsgerechte Personalführung dar. Er geht auf alle relevanten Themenfelder, die für die Personalführung in kleinen und mittleren Unternehmen Bedeutung haben, ein und bereitet diese für den Mittelstand praxisgerecht auf.

Das Konzept des Checks stammt von der BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, der Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie (BG RCI), dem Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), dem Demografie-Experten e.V. (DEX), der Fachhochschule für den Mittelstand (FHM), Great Place to Work® Deutschland, dem Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, dem Institut für Betriebsführung (itb) im Deutschen Handwerksinstitut e.V. sowie der AS(S) Unternehmensberatung.

Die 2023 überarbeitete Auflage des Checks wurde von einer Arbeitsgruppe der Offensive Mittelstand bearbeitet, an der folgende Personen teilgenommen haben: Marit Bartetzko (ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH), Dr. Siegrun Brink (Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn), Oleg Cernavin (Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung), Matthias Fortenbacher (Deutscher Steuerberaterverband e.V.), Katja-Tabea Goschin (Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung), Claus Heitzer (Beraternetzwerk.de), Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn), Andreas Ihm (itb im DHI e.V.), Theresa Joerßen (Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung), Hans-Joachim Karp (Beauftragter des Bundesverbands Die KMU-Berater), Dr. Achim Loose (KOKON Consult/Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e.V.), Hans-Rüdiger Munzke (IdeenNetzWerk GbR, Partner im WBV ZUKUNFTmobil), Anja Myrdal (Strategien für Unternehmer), Tobias Reuter (Institut für Arbeitsfähigkeit/ WAI-Netzwerk), Sybille Saile (Initiative Zukunftsfähige Führung e.V. (IZF)), Ute Schütz (mensch-management), Dr. Hans Sandler (EUSENDOR), Achim Sieker (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Prof. Dr.-Ing. Michael Uhlmann (ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH), Astrid Vieth (IBWF – Das Netzwerk für Mittelstandsberater), Werner Rudolph (Orgmed-Gründungs- und Unternehmensberatung)

Der Check wurde von allen Partnern der Offensive Mittelstand diskutiert und als gemeinsamer Qualitätsstandard verabschiedet.

Die erste Entwicklung des INQA-Checks „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert (Projekt 00095.11).

Die Überarbeitung 2023 erfolgte ohne Förderung auf Eigeninitiative der OM-Partner.

INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0)

Der INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) ergänzt den INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0).

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0) ist ein Check aller Prozesse im Unternehmen. Wer bei der Bearbeitung des INQA-Unternehmenschecks „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0) Interesse an dem Thema Personalführung findet, kann das vorliegende Instrument nutzen. Umgekehrt geht es natürlich auch: Wer zunächst Interesse am allgemeinen Optimierungspotenzial in seinem Unternehmen hat, kann zum INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0) greifen.

Der INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0) wurde ebenfalls von der Offensive Mittelstand erarbeitet. Die Nutzung beider Instrumente ist kostenfrei.

Wie kann mit dem Check gearbeitet werden?

► Starthilfe

Die „Starthilfe“ (Seite 7) gibt eine Übersicht über die elf Themenfelder des INQA-Checks „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) und ermöglicht Ihnen herauszufinden, in welchem Bereich Sie den größten Handlungsbedarf haben.

► Schritt 1: Handlungsbedarf feststellen

Sie gehen die elf Themen durch und legen den Handlungsbedarf zu den Checkpunkten fest. Sie können den kompletten Check bearbeiten. Dies dauert erfahrungsgemäß zwischen 60 und 90 Minuten. Sie können auch erst einmal einzelne Themen heraussuchen und damit beginnen.

► Schritt 2: Maßnahmen festlegen

Danach legen Sie im Maßnahmenplan (hintere Umschlagseite aufklappen) die wichtigsten Maßnahmen fest, die Sie in Ihrem Unternehmen angehen wollen. Dazu schauen Sie sich alle diejenigen Checkpunkte an, bei denen Sie dringenden Handlungsbedarf (rot) oder Handlungsbedarf (gelb) angekreuzt haben. Tragen Sie dann die zehn wichtigsten Checkpunkte in den Maßnahmenplan ein (Spalte 1) und legen Sie dazu die für Ihr Unternehmen geeigneten Maßnahmen fest (Spalte 2). In den jeweiligen Checkpunkten finden Sie Beispiele für Maßnahmen. Als nächstes sollten Sie die Prioritäten der Maßnahmen festlegen (Spalte 3). Schließlich sollten Sie festlegen, wer für die Umsetzung der Maßnahmen verantwortlich ist (Spalte 4), wann mit der Maßnahme begonnen wird (Spalte 5) und wann die Umsetzung der Maßnahme kontrolliert wird (Spalte 6). Es können auch mehrere Maßnahmen zu einem Checkpunkt festgelegt werden.

► Schritt 3: Selbsterklärung ausfüllen

Um eine Selbsterklärung ausfüllen zu können, müssen Sie eine vollständige Selbstbewertung durchführen. Das heißt, Sie haben

- alle elf Themen und alle Punkte des Checks komplett bearbeitet,
- zehn Maßnahmen in den Maßnahmenplan aufgenommen, beschrieben und nach Dringlichkeit bewertet und
- verantwortliche Person(en), Zeit und Kontrolle festgelegt.

Sie finden die Selbsterklärung auf Seite 30. Mit dieser Selbsterklärung dokumentieren Sie, dass Sie mit dem INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) eine gründliche Überprüfung Ihrer Personalgestaltung im Unternehmen vorgenommen haben. Sie können die Selbsterklärung als Aushang im Betrieb nutzen. Sie sollten dann allerdings den ausgefüllten INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) und die Maßnahmen dokumentieren, damit Sie auf Nachfrage die Richtigkeit der Selbsterklärung belegen können (zum Beispiel gegenüber Banken, Versicherungen, Arbeitsschutzämtern).

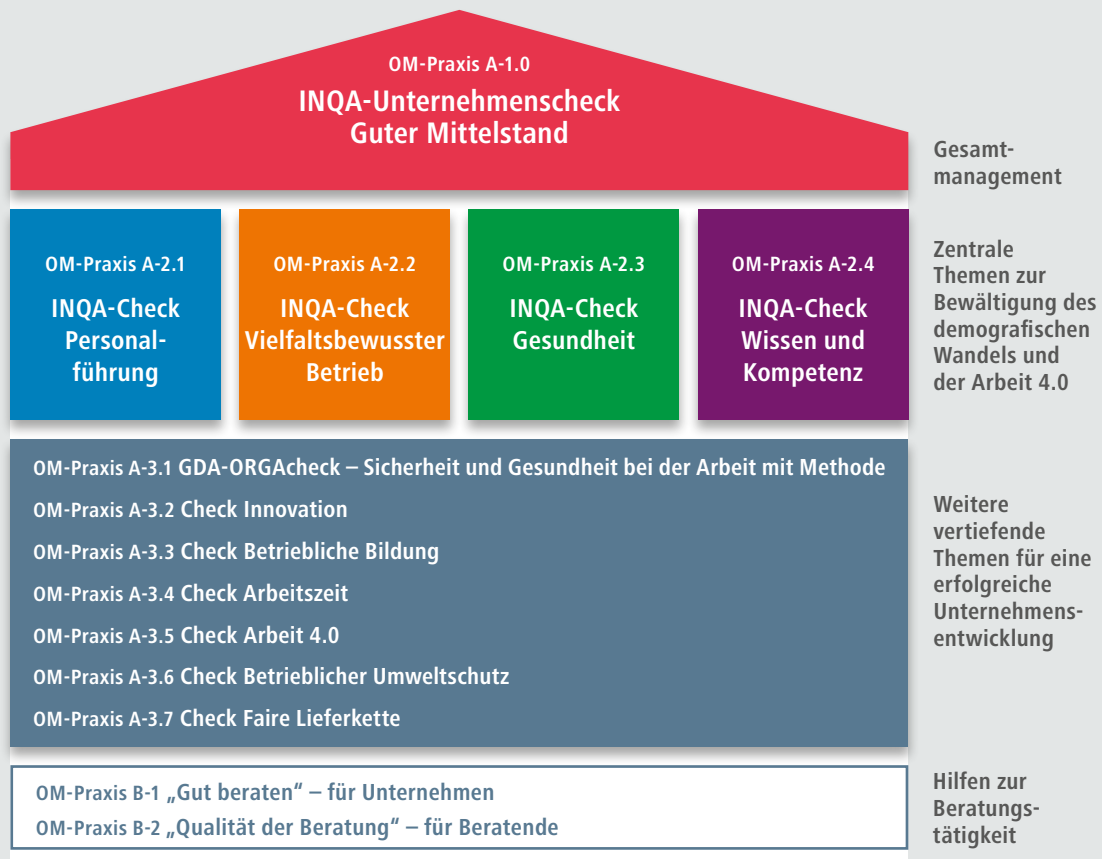
Checkpunkt	Maßnahme	Priorität	Umsetzung		
			Verantwortliche Person	Beginn: Datum	Kontrolle: Datum
1.1 Personalbedarf und Personalplan	Altersstruktur und Kompetenz unserer Beschäftigten auflisten	1	Frieder Friedrich	10.10.20xx	Suse Susewind 15.12.20xx
1.1 Personalbedarf und Personalplan	Auswertung der Analyse in einem Freitagsgespräch 08.01.20xx	1	Ich selbst	18.12.20xx	Ich selbst 22.12.20xx
2.3 Kompetenzen älterer Beschäftigter und von Ruhestandlern nutzen	Vor Weihnachtessen mit Ehemaligen eine Stunde einplanen und gemeinsam nach Ideen für Beteiligungsmöglichkeiten suchen	3	Suse Susewind	03.10.20xx	Ich selbst 15.12.20xx

Die OM-Checks zur Selbstbewertung (OM-Praxis A-1.0 bis B-2)

Der INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) ist eine Praxisvereinbarung und ein Selbstbewertungscheck, mit dem Betriebe ihre Potenziale zum Thema Personalführung erschließen können. Der INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) gliedert sich ein in das Haus der Checks (OM-Praxis A-1.0 bis B-2) der Offensive Mittelstand. Das Besondere all dieser OM-Checks sind folgende Aspekte:












- ▶ Sie wurden im **Konsens aller OM-Partnerorganisationen** sowie weiterer relevanter Organisationen zum jeweiligen Thema als Praxisstandard und als Selbstbewertungscheck entwickelt und verabschiedet.
- ▶ Sie folgen alle der **gleichen Systematik und Methodik** (orientiert am Wertschöpfungsprozess, kontinuierliche Verbesserung, Beschreibung guter Praxis/Stand der Wissenschaft, zwei Seiten pro Thema, Print und online).
- ▶ Sie sind ein **systematisches Betrachtungsmuster** und ein einfacher Einstieg **in das jeweilige Thema** (auch ein Einstieg in weiterführende zertifizierte Managementsysteme wie ÖKO-Audit, EMAS, INQA-Audit, QM, AMS, Qualitätssiegel von Institutionen).
- ▶ Jedes Unternehmen kann nach vollständiger Bearbeitung der jeweiligen Checks eine **Selbsterklärung** ausfüllen und damit dokumentieren, dass es seinen Betrieb zum jeweiligen Thema systematisch gestaltet („CE für das Management“).

Die Nutzung aller Checks ist kostenfrei.



Starthilfe: Mit welchem Thema des Checks beginnen?

Mit dieser Starthilfe finden Sie heraus, in welchem der elf Themen des INQA-Checks „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) Sie vor allem Handlungsbedarf haben. Mit diesen Themen sollten Sie sofort beginnen. Nutzen Sie die Einstiegsfragen und bewerten Sie dann nach dem Ampelprinzip Ihren Handlungsbedarf. Je nach Bedarf können Sie dann den Check wie einen Werkzeugkasten nutzen und direkt einen für Sie besonders relevanten Themenbereich entdecken.

Die elf Themen des INQA-Checks „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)	Handlungsbedarf	Mit diesen Themen einsteigen
<p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf</p>		
<p>▶ 1. Arbeitgeberattraktivität</p> <p>Gute Arbeitskräfte kommen zu attraktiven Arbeitgebern. Deswegen entwickeln wir bewusst unsere Haltungen und unsere Prozesse als guter und attraktiver Arbeitgeber.</p>		
<p>▶ 2. Personalplanung</p> <p>Unsere Wettbewerbsfähigkeit ist durch die Kompetenzen unserer Beschäftigten heute und in Zukunft sichergestellt. Wir wissen, welches Personal wir wann brauchen, um unsere Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensziele zu realisieren. Deswegen schauen wir uns die Welt etwas längerfristig an und legen Wert auf eine entsprechend vorausschauende Personalplanung.</p>		
<p>▶ 3. Personalgewinnung</p> <p>Wir bedienen uns der unterschiedlichsten Rekrutierungswege, um gutes Personal zu gewinnen, was den Fortbestand des Unternehmens sichert und die Zukunft des Unternehmens mitgestaltet.</p>		
<p>▶ 4. Personaleinsatz</p> <p>Wir setzen unsere Beschäftigten so ein, dass sie gerne, produktiv und sicher bei uns arbeiten. Wir berücksichtigen dabei auch die unterschiedlichen Lebenssituationen unserer Beschäftigten. Unsere Personaleinsatzplanung fördert ein gutes Betriebsklima.</p>		
<p>▶ 5. Personalentwicklung</p> <p>Kompetenzen und Potenziale unserer Beschäftigten sind wesentliche Erfolgsfaktoren für unseren Betrieb. Daher bieten wir unseren Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Damit erschließen wir die Potenziale all unserer Beschäftigten und binden sie an das Unternehmen.</p>		
<p>▶ 6. Motivierende Personalmaßnahmen</p> <p>Wir bringen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebenssituationen der Beschäftigten und die Anforderungen des Unternehmens bestmöglich in Einklang. Dazu kennen und nutzen wir geeignete Instrumente und setzen Maßnahmen um.</p>		
<p>▶ 7. Gutes Betriebsklima</p> <p>Wir schaffen ein Betriebsklima, in dem Beschäftigte gerne zur Arbeit kommen und ihr Potenzial entfalten können.</p>		
<p>▶ 8. Interne Kommunikation als Führungsaufgabe</p> <p>Gute Kommunikation fördert die Motivation und die Leistungsfähigkeit unserer Beschäftigten. Unsere Führungskräfte pflegen und fördern eine offene Kommunikation. Ziel ist, dass sich unsere Beschäftigten ernst genommen fühlen und sich einbringen.</p>		
<p>▶ 9. Werte und Prinzipien klären und vermitteln</p> <p>Wir kennen den Sinn unserer Arbeit. Wir haben verbindliche Werte und Prinzipien formuliert, an denen wir uns orientieren. Wir leben Werte und Prinzipien aktiv vor.</p>		
<p>▶ 10. Umgang mit Beschäftigten</p> <p>Mit unseren Beschäftigten sind wir uns einig, dass Arbeit mehr ist als reiner Broterwerb. Wir pflegen einen respektvollen und vertrauensvollen Umgang. Wir machen den Beschäftigten deutlich, welchen wichtigen Beitrag sie für unseren Betrieb leisten.</p>		
<p>▶ 11. Die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft kennen</p> <p>Ich mache mir meine Wirkung auf andere bewusst. Ich hinterfrage mein Führungsverhalten kritisch und kenne meine Stärken und Schwächen. Ich versuche mich ständig weiterzuentwickeln.</p>		

1

Arbeitgeberattraktivität

Ziel:

Gute Arbeitskräfte kommen zu attraktiven Arbeitgebern. Deswegen entwickeln wir bewusst unsere Haltungen und unsere Prozesse als guter und attraktiver Arbeitgeber.


Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 1.1 Arbeitgeberattraktivität entwickeln

Wir machen uns unsere Stärken als Arbeitgeber bewusst, können sie benennen und weiterentwickeln.

Arbeitgeberattraktivität wird zum Beispiel erlebbar durch:

- ▶ Gutes Betriebsklima
- ▶ Wertschätzende Führung
- ▶ Angemessene Entlohnung
- ▶ Offene Kommunikation und Transparenz
- ▶ Flexible Arbeitszeitmodelle
- ▶ Gut, sicher und gesundheitsgerecht gestaltete Arbeitsplätze
- ▶ Hilfen bei familiären und persönlichen Angelegenheiten
- ▶ Kundenorientierung
- ▶ Bewussten Einsatz von Ressourcen und Natur
- ▶ Gute Qualität der Leistungen und Produkte
- ▶ Engagement in der Region¹



¹ Für das Engagement in der Region wurden von der Offensive Mittelstand gemeinsam mit dem Bundesnetzwerk Bürgerschaftliches Engagement folgende Hilfsmittel entwickelt:

- Leitfaden zur Förderung der Synergien aus der Zusammenarbeit gemeinnütziger Organisationen mit kleinen und mittleren Unternehmen in der Region,
- Praxishilfe für kleine und mittlere Unternehmen zur systematischen Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen in der Region wegen neuer Potenziale für ein erfolgreiches Unternehmen

Arbeitgeberattraktivität

<p>Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p>Handlungsbedarf</p>
<p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf</p>	

▶ 1.2 Arbeitgeberattraktivität nach außen darstellen

Wir treten auch außerhalb des Betriebs als attraktiver Arbeitgeber auf. Führungskräfte und Beschäftigte agieren als Botschafter unseres Unternehmens. „Tue Gutes und rede darüber.“

Wir zeigen unsere Arbeitgeberattraktivität nach außen z. B. durch:

- ▶ Zertifizierungen und Zeichen für Prozesse und Produkte (wie QM-, AMS-Siegel, Öko-Audit, OM-Zeichen Arbeitsschutz / Faire Lieferkette, GS-Zeichen)
- ▶ Kundengespräche
- ▶ Social Media, Websites
- ▶ Bewertungsportale
- ▶ Regionale Medien (Print und online)
- ▶ Regionale Messen und Veranstaltungen
- ▶ Tag der offenen Tür
- ▶ Sponsoring (z. B. Vereine, soziale Einrichtungen, Umweltverbände)

Zur Darstellung der Arbeitgeberattraktivität nutzen wir auch die Ergebnisse dieses Checks: Die Punkte, die dafür geeignet sind, haben den Hinweis: „Eine unserer Stärken, die wir gezielt nach außen vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.“



▶ 1.3 Engagement in der Region

Wir unterstützen in unserem regionalen Umfeld soziale, ökologische oder kulturelle Projekte. Wir kommunizieren dies in der Öffentlichkeit.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Längerfristige Unterstützung regionaler Vereine, Hilfsorganisationen
- ▶ Beschäftigte unterstützen, in Vereinen aktiv zu sein
- ▶ Spendensammlungen organisieren
- ▶ Freiwillige Maßnahmen zum Verbraucherschutz durchführen
- ▶ Umweltverträgliche Produktion
- ▶ Kooperation mit regionalen Partnern
- ▶ Spenden in Abstimmung mit den Beschäftigten
- ▶ Soziale Gemeinschaftstage des Unternehmens mit den Beschäftigten organisieren – beispielsweise Renovieren von Spielplätzen oder Vereinsheimen

→ Siehe auch OM-Praxishilfe für kleine und mittlere Unternehmen: Zusammenarbeit mit gemeinnützigen Organisationen in der Region systematisch angehen.



2 Personalplanung

Ziel:

Unsere Wettbewerbsfähigkeit ist durch die Kompetenzen unserer Beschäftigten heute und in Zukunft sichergestellt. Wir wissen, welches Personal wir wann brauchen, um unsere Produkte, Dienstleistungen und Unternehmensziele zu realisieren. Deswegen schauen wir uns die Welt längerfristig an und legen Wert auf eine entsprechend vorausschauende Personalplanung.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 2.1 Personalbedarf und Personalplan

Wir kennen unsere Beschäftigtenstruktur sowie die Kompetenzen unserer Beschäftigten. Wir ermitteln unseren Personalbedarf abhängig von den Anforderungen des Marktes, unserer Strategie sowie von der Entwicklung unserer Beschäftigtenstruktur (kurz-, mittel- und langfristig). Wir entwickeln eine entsprechende langfristige Personalplanung.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Personalbestand erfassen als Liste aller Beschäftigten mit beispielsweise Geburtsdatum / Alter, voraussichtlichem Ausscheiden, Funktionen und Tätigkeitsbereich, Qualifikationen, besonderem betrieblichen Wissen, Qualifizierungsbedarf, körperlichen und psychischen Belastungen
- ▶ Personalbedarf kurz- und langfristig ermitteln als Liste mit beispielsweise zukünftig erforderlichen Beschäftigten- / Personengruppen, Funktionen und Tätigkeitsbereich, Qualifikationen
- ▶ Daten aus Personalbestand und -bedarf analysieren, Handlungsbedarfe ermitteln, Maßnahmen und deren Beginn sowie Wirksamkeitskontrolle festlegen (bspw. Rekrutierung, Reduzierung von Belastungen, Steigerung der Arbeitsplatzattraktivität, Gesundheitsförderung, Qualifizierung, Nachfolgeregelung)
- ▶ Personalentwicklungsmaßnahmen festlegen und mit den betreffenden Beschäftigten besprechen / vereinbaren

→ Siehe auch Punkt 3 „Personalgewinnung“



► 2.2 Möglichkeiten zur kurzfristigen Deckung des Personalbedarfs

Wir prüfen, ob wir bei unserer kurz- und mittelfristigen Personalplanung auch befristete Beschäftigungsformen nutzen, um Projekte angehen zu können, die keine festen Stellen finanzieren. Wir prüfen auch, ob projektbezogene Kooperationen mit anderen Unternehmen möglich sind.

Befristete Beschäftigungs- und Kooperationsformen sind zum Beispiel: Zeitarbeit, befristete Arbeitsverträge, Arbeitsgemeinschaften, Werkverträge




Personalplanung


<p>Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p>Handlungsbedarf</p>
<p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf</p>	

<p>Bei befristeten Beschäftigungs- und Kooperationsformen achten wir zum Beispiel auf:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Informationen über die Arbeitsaufgabe ▶ Arbeitsschutzunterweisungen ▶ Einführung in die Arbeitsgruppe ▶ Gleichbehandlung mit den eigenen Beschäftigten (bspw. Sozialeinrichtungen, Sozialleistungen, Gesundheitsförderung, Miteinbeziehen bei Betriebsfeiern) <p>In Betrieben mit Betriebsrat, diesen hinzuziehen.</p>	
---	--

▶ 2.3 Wichtiges Wissen im Unternehmen bewahren

<p>Wir sorgen dafür, dass das vorhandene Wissen auch bei einem Wechsel oder bei einem Ausfall von einzelnen Personen im Unternehmen erhalten bleibt.</p> <p>Anregungen aus der Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Identifizieren, welche Personen für das Unternehmen wichtiges Wissen besitzen. Dazu gehören bspw. Erfahrungen, Fähigkeiten, Kontakte zu Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern und Behörden. ▶ Gespräche mit Personen führen, die unser Unternehmen verlassen, damit wir ihr Wissen sichern ▶ Wissen dokumentieren – Festhalten der Ergebnisse der Identifikation in Form von Checklisten, Gebrauchsanleitungen, Betriebsanweisungen, Ansprechpersonen, Gefährdungsbeurteilung ▶ Wissensdokumentationen regelmäßig aktualisieren ▶ Stellvertretungsregelung: sicherstellen, dass Stellvertreter die Arbeit bei Bedarf übernehmen können ▶ Beim Ausscheiden von Personen: frühzeitiges Einarbeiten von neuen beziehungsweise von anderen Beschäftigten <p>→ Siehe auch: INQA-Check „Wissen und Kompetenz“ (OM-Praxis A-2.4)</p>	
<p>Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden. <input type="checkbox"/></p>	

▶ 2.4 Wiedereingliederungsplanung

<p>Bei längeren Abwesenheiten von Beschäftigten (wie zum Beispiel Elternzeit, Krankheit) bieten wir an, den Kontakt zu ihnen zu halten. Wir kümmern uns gemeinsam darum, wie und wie lange eine Wiedereingliederung in den Arbeitsprozess stattfinden kann.</p> <p>Anregungen aus der Praxis:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Wenn möglich, Gespräche vor der Abwesenheit durchführen ▶ Den Abwesenden Informationen über wesentliche Entwicklungen im Unternehmen geben ▶ Die Abwesenden zu Betriebsversammlungen, -feiern oder -ausflügen einladen ▶ Zum Wiedereinstieg frühzeitig Kontakt mit dem Beschäftigten aufnehmen ▶ Gemeinsam Maßnahmen planen – wie Arbeitsplatzanpassung, Umsetzung, Arbeitshilfen, Qualifizierung, Homeoffice ▶ Sofern vorhanden Interessenvertretung und auch Schwerbehindertenvertretung einbinden ▶ Gesetzlich vorgeschriebenes betriebliches Eingliederungsmanagement nach Krankheit berücksichtigen (bspw. Hilfestellungen nutzen von Firmenservice der Deutschen Rentenversicherung, Betriebsberatung der Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit, Integrationsämter) <p>In Betrieben mit Betriebsrat, diesen hinzuziehen.</p>	
--	---

3 Personalgewinnung

Ziel:

Wir bedienen uns der unterschiedlichsten Rekrutierungswege, um gutes Personal zu gewinnen, was den Fortbestand des Unternehmens sichert und die Zukunft des Unternehmens mitgestaltet.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

Handlungsbedarf

▶ 3.1 Vielfältige Rekrutierungswege

Wir überlegen uns zielführende Möglichkeiten zur Personalgewinnung und gehen dabei auch neue Wege.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Eigene Werbeflächen (z. B. Website, Fahrzeuge, Schaufenster, Banner, ...)
- ▶ Social Media (ggf. mit Unterstützung von Recruiting-Dienstleistern)
- ▶ Regionale Medien (TV, Radio, Internet, lokale Printdienste)
- ▶ Online Job- und Ausbildungsplatzbörsen (dort auch Darstellung des eigenen Unternehmens)
- ▶ Mit anderen Unternehmen kooperieren, um Arbeitskräfte und Auszubildende bedarfsgerecht weiterzuempfehlen
- ▶ Übernahme von Zeitarbeitskräften
- ▶ Befristete Verträge entfristen
- ▶ Beschäftigte werben Beschäftigte
- ▶ Mit nicht-wirtschaftsspezifischen Bildungseinrichtungen wie Hochschulen, Universitäten und der Zivilgesellschaft zusammenarbeiten: Praktika, Diplomarbeiten, Duales Studium, Service Learning
- ▶ Soziale Netzwerken in der Region (z. B. Vereine, Jugendorganisationen, Kirchen, Feuerwehr, ...)
- ▶ Fachkräfte aus dem Ausland gewinnen – z. B. Inserate in ausländischen Zeitungen in Europa; Arbeitskräftebörsen / Messen im Ausland nutzen



▶ 3.2 Auszubildende und Nachwuchs gewinnen

Wir haben spezielle Maßnahmen (bspw. zielgruppengerechte Kommunikationswege), um Auszubildende und Nachwuchs für uns zu gewinnen. Wir bilden selbst aus, um den Fachkräftebedarf unseres Unternehmens auch zukünftig zu sichern (siehe auch Thema 1).

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Kooperation mit Schulen (berufsorientierender Unterricht und zugehörige Betriebspraktika)
- ▶ Jugendlichen die Perspektive im Betrieb und im Beruf deutlich machen – Weiterbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten aufzeigen
- ▶ Ausbildungskooperationen mit mehreren Unternehmen bilden
- ▶ Auszubildende gewinnen Auszubildende (z. B. Auftritt auf Messen, Berufsorientierungstage, ...)
- ▶ Präsentation unserer Firma in Schulen – auch gemeinsam mit den eigenen Auszubildenden
- ▶ Girls- & Boys-Day, Tag der offenen Tür und Praktika nutzen, um Interesse an der Arbeit in unserem Unternehmen zu wecken und ihren Sinn zu verstehen

→ Siehe auch: Check „Betriebliche Bildung“ (OM-Praxis A-3.3)



Personalgewinnung

<p>Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p>Handlungsbedarf</p>
<p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf</p>	

► 3.3 Blick für neue Zielgruppen öffnen

Bei der Personalgewinnung überlegen wir uns, wie wir auch neue Zielgruppen ansprechen können. Wir lösen uns dabei von klassischen Rollenbildern und sprechen auch neue Zielgruppen an.



Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Berufswechsler / Quereinsteiger
- ▶ Frauen für „Männerberufe“ (wie Bagger-Fahrerin)
- ▶ Männer für „Frauenberufe“ (wie Kosmetiker)
- ▶ Menschen ohne Ausbildungsabschluss, Studienabbrecher
- ▶ Langzeitarbeitslose
- ▶ Menschen mit Behinderung
- ▶ Ältere Menschen als Auszubildende
- ▶ Geflüchtete (Menschen deren Aufenthaltsstatus befristet oder noch ungeklärt ist)
- ▶ Ruheständler

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

► 3.4 Personalauswahl

Wir formulieren Stellenausschreibungen sehr konkret und beschreiben, was uns als Arbeitgeber auszeichnet. Dabei achten wir auf Diskriminierungsfreiheit. Im Bewerbungsgespräch achten wir darauf, dass die Angebote und gegenseitigen Erwartungen an die Arbeit, den Arbeitsplatz und die Zusammenarbeit offen angesprochen werden.



Anregungen aus der Praxis zur Gestaltung der Stellenausschreibungen:

- ▶ Kurze Unternehmensdarstellung
- ▶ Klare Stellenbezeichnung
- ▶ Klar definierter Aufgaben- und Verantwortungsbereich
- ▶ Angebote und Benefits (bspw. mobiles Arbeiten, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten)
- ▶ Formale Qualifikationen und Kompetenzanforderungen
- ▶ Bewerbungswege und -fristen vereinfachen
- ▶ Vielfältige Kontaktmöglichkeiten anbieten (Social Media, telefonische Ansprechperson, postalisch, E-Mail)

Punkte, die beim Bewerbungsgespräch berücksichtigt werden sollten, sind zum Beispiel:

- ▶ Ehrliche und glaubwürdige Darstellung des Unternehmens sowie der Werte und Unternehmenskultur
- ▶ Konkrete Auflistung der Aufgaben und Tätigkeiten sowie der Angebote und Rahmenbedingungen im Unternehmen (bspw. mobile Arbeit, (flexible) Arbeitszeiten)
- ▶ Vermittlung eines realistischen Bildes des Aufgabenbereichs
- ▶ ggf. Arbeitsplatz zeigen
- ▶ Anforderungen an die individuelle Leistungsbereitschaft formulieren
- ▶ Gegenseitige Erwartungen und Angebote zum Thema Work-Life-Balance
- ▶ Berufs- und Lebensziele des Bewerbers und Entwicklungsperspektiven im Unternehmen
- ▶ Hobbies und Interessen des Bewerbers
- ▶ Angebote des Betriebes darstellen (wie Gesundheitsförderung, Weiterbildung, Karriereplanung, Partizipation, Stärkung der Eigenverantwortung)
- ▶ Gegenseitige finanzielle Vorstellungen und gewünschtes Eintrittsdatum
- ▶ Wöchentliche Arbeitszeit, Urlaubstage und Überstunden

Wir bereiten Bewerbungsgespräche systematisch vor – zum Beispiel, indem wir Gesprächsthemen aufschreiben oder Fragen auf Grundlage der Bewerbungsunterlagen vorbereiten.

Bei der Auswahl der Personen achten wir darauf, dass diese auch menschlich zu uns passen.

In Betrieben mit Betriebsrat, diesen bei der Personalauswahl und -auswahl hinzuziehen.

4 Personaleinsatz

Ziel:

Wir setzen unsere Beschäftigten so ein, dass sie gerne, produktiv und sicher bei uns arbeiten. Wir berücksichtigen dabei auch die unterschiedlichen Lebenssituationen unserer Beschäftigten. Unsere Personaleinsatzplanung fördert ein gutes Betriebsklima.

Siehe auch INQA-Check
„Vielfaltsbewusster Betrieb“
(OM-Praxis A-2.2)



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 4.1 Personaleinsatz planen

Wir achten darauf, dass die Beschäftigten für ihre Arbeitsaufgaben über passende Qualifikation, Erfahrung und Kompetenz verfügen. Dabei beachten wir ihre Wünsche, ihre Lebenssituation und ihre aktuelle Belastbarkeit.

Beim Personaleinsatz berücksichtigen wir zum Beispiel:

- Wünsche in Bezug auf Einsatzzeit und -ort (z. B. flexible Arbeitszeiten, Möglichkeiten und Regelungen für Homeoffice und / oder mobiles Arbeiten, Urlaub)
- Fehlzeiten durch Urlaub, Krankheit, Elternzeit, Pflegezeit, saisonale Schwankungen (auch Kurzarbeit), Feiertage / Brückentage, Schulferien und Kita-Schließzeiten
- Gerechte und transparente Einteilung
- Frühzeitige Kommunikation der Einsatzpläne
- Regelmäßige Überprüfung der Einsatzplanung und Anpassung – Erfahrungen und Rückmeldungen der Beschäftigten berücksichtigen
- Falls vorhanden Betriebsrat einbinden z. B. bei Arbeitszeit, Dienstplänen, Pausen, Schichtarbeit
- Ggf. plattformunabhängige Personaleinsatz-Software mit folgenden Merkmalen einsetzen: aktive Einbindung von Beschäftigten, Transparenz, Auswertungen, Berücksichtigung gesetzlicher Vorgaben und Betriebsvereinbarungen, Datenschutz und Datensicherheit

→ Siehe auch: OM-Check „Arbeitszeit“ (OM-Praxis A-3.4)



► 4.2 Teamzusammensetzung

Wir stimmen Ziele und Aufgaben sowie die Handlungs- und Entscheidungsfreiheiten des / der Teams eindeutig ab. Wir achten darauf, dass die Zusammensetzung der Teams zu konstruktiver Zusammenarbeit führt.

Anregungen aus der Praxis (je nach Aufgabe unterschiedlich):

- Aufgabengerechte Teamgröße bilden
- Teammitglieder mit unterschiedlichen Hintergründen beachten – Qualifikationen, Alter, Geschlecht, Erfahrungen, Kulturen / Milieus, Persönlichkeitsmerkmale
- Hilfreiche Eigenschaften in selbststeuernden Teams fördern z. B. teamfähig, verantwortungsbereit, konfliktfähig, selbstkritisch, vielfaltsbewusst, empathisch
- Beschäftigte einbeziehen bzgl. Zusammensetzung der Teams, Rollen- und Aufgabenverteilung, gerechte/faire Verteilung der Belastung, Regeln zum Umgang miteinander

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

Personaleinsatz

<p>Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p>Handlungsbedarf</p>
<p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf</p>	

▶ 4.3 Vielfalt und Lebenssituationen für die Einsatzplanung nutzen

Wir kennen die unterschiedlichen Blickwinkel, Fähigkeiten und Lebenssituationen unserer Beschäftigten und wissen, wie wir diese nutzen können. Wir kennen und respektieren die Stärken und Schwächen unserer Beschäftigten.



Anregungen aus der Praxis für unterschiedliche Blickwinkel, Fähigkeiten und Lebenssituationen:

- ▶ Familiäre Verpflichtungen (Kinder, Pflege)
- ▶ Familiäre Probleme (Scheidung, Todesfall)
- ▶ Unterschiedliche Altersgruppen mit individuellen Stärken und Schwächen
- ▶ Unterschiedliche Geschlechter, sexuelle Orientierungen und/oder Identitäten
- ▶ Unterschiedliche soziale, ethnische Herkunft und/oder Nationalität
- ▶ Unterschiedliche Religion, Glaube und/oder Weltanschauung
- ▶ Körperliche, geistige, psychische oder soziale Einschränkungen oder Erkrankungen

→ Siehe auch: INQA-Check „Vielfaltsbewusster Betrieb“ (OM-Praxis A-2.2)

▶ 4.4 Homeoffice

Wir haben vereinbart, welche Arbeiten im Homeoffice stattfinden können. Auch die Anwesenheitspflicht im Betrieb ist festgelegt. Wir achten darauf, dass im Homeoffice sicher, gesundheits- und umweltgerecht gearbeitet werden kann.



Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Klare, verbindliche, individuelle Vereinbarungen zwischen Betrieb und Beschäftigten zur Arbeit im Homeoffice – inkl. welche Tätigkeiten in Frage kommen, Datenschutz, Verschwiegenheit, Ausstattung, räumliche Gegebenheiten, Kostenregelung wie Internet-, Telefonkosten
- ▶ Eventuelle Probleme und Belastungen durch fehlende räumliche Trennung von Arbeit und Privatleben mit den Beschäftigten klären
- ▶ Notwendige technische Arbeitsmittel wie z. B. PC/Notebook, Dockingstation, Smartphone zur Verfügung stellen
- ▶ Für die Arbeitszeit im Homeoffice zwischen Betrieb und Beschäftigten einvernehmlich folgendes schriftlich vereinbaren: Rahmenzeiten / Kernzeiten, Erreichbarkeit, Erfassung, Pausen
- ▶ Beschäftigte zu sicherer und gesundheitsgerechter Arbeit von Zuhause unterweisen – z. B. Umgang mit Software, ergonomische Sitzhaltung, möglichst fester Arbeitsplatz, Tageslicht, gute Beleuchtung, Blendungen bzw. Spiegelungen im Bildschirm vermeiden
- ▶ Mitwirkung des Beschäftigten bei der Gefährdungsbeurteilung

In Betrieben mit Betriebsrat, diesen hinzuziehen.

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

▶ 4.4 Neue Beschäftigte

Wir stellen sicher, dass neue Beschäftigte systematisch eingearbeitet werden und rechtzeitig alle erforderlichen Arbeitsmittel und Informationen erhalten.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Klare Beschreibung von Arbeitsaufgaben, Abläufen, Zuständigkeiten und Vertretungsregelungen
- ▶ Rechtzeitige Einrichtung des Arbeitsplatzes und Verfügbarkeit benötigter Arbeitsmittel
- ▶ Persönliche Schutzausrüstung
- ▶ Unterweisung über Gefährdungen am Arbeitsplatz und Schutzmaßnahmen
- ▶ Strukturierte und organisierte Einarbeitung (bspw. tätigkeitsspezifische Arbeitsabläufe kennenlernen, Unterweisung zum sicheren und gesunden Arbeiten, Kunden, Lieferanten und Dienstleister kennenlernen, Einblick in benachbarte Arbeitsbereiche)
- ▶ Mentoren zur Begleitung und Klärung von offenen Fragen
- ▶ Persönliche Vorstellung der Kollegen (beispielsweise Rundgang, Kennenlerngespräche)

5

Personalentwicklung

Ziel:

Kompetenzen und Potenziale unserer Beschäftigten sind wesentliche Erfolgsfaktoren für unseren Betrieb. Daher bieten wir unseren Beschäftigten individuelle Entwicklungsmöglichkeiten und Perspektiven. Damit erschließen wir die Potenziale unserer Beschäftigten und binden sie an das Unternehmen.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 5.1 Entwicklungsperspektive mit jedem Beschäftigten besprechen

Wir sprechen mit unseren Beschäftigten einmal im Jahr über ihre Perspektiven im Unternehmen, stimmen unsere Erwartungen ab und bitten sie um Vorschläge. Wir vereinbaren konkrete Entwicklungsschritte. Diese dokumentieren wir gemeinsam.

Themen für das Personal- / Jahresgespräch können zum Beispiel sein:

- ▶ Zufriedenheit, persönliche Erwartungen und Ziele unserer Beschäftigten (Interesse an neuen Aufgaben, selbstständige Bearbeitung bestimmter Projekte, ...)
- ▶ Offene Kommunikation: Was läuft gut, was könnte besser werden?
- ▶ Feedback über Stärken und Schwächen, die Leistung und das Verhalten des Beschäftigten
- ▶ Anstehende Projekte und Arbeitsaufgaben
- ▶ Hobbies, ehrenamtliches Engagement, das auch für das Unternehmen hilfreich ist und bei dem das Unternehmen unterstützend tätig werden kann
- ▶ Perspektive zur fachlichen Weiterentwicklung und Erwerb entsprechender Berufsabschlüsse
- ▶ Ggf. Perspektive als Ausbilder, Führungskraft, Nachfolge aufzeigen
- ▶ Ggf. persönliche Veränderungswünsche, z. B. zu Gehalt, Arbeitszeit, Urlaubstagen ansprechen
- ▶ Weiterbildungsbedarf, -interesse, -wünsche; auch Lernen im Betrieb ansprechen und berücksichtigen
- ▶ Klärung persönlicher Bedürfnisse – wie Freiräume für Partner, Kinder, Angehörige
- ▶ Betrachtung sich verändernder Leistungsfähigkeit und Gestaltung alternativer Tätigkeiten – auch Aufgabenumverteilung / Aufgabenmischung einbeziehen
- ▶ Arbeitsplatzgestaltung (z. B. qualitativ hochwertige und ergonomische Arbeitsmittel; technische Arbeitshilfen zur Erleichterung der Arbeit) auch bei orts- und zeitflexiblem Arbeiten
- ▶ Sinnvolle Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit der Beschäftigten und Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit
- ▶ Geeignete Beschäftigte an Führungsaufgaben heranzuführen (z. B. Verantwortung für Projekte übertragen oder Arbeitsgruppen, Führung auf Zeit)

→ **Hinweise:** Das Personalgespräch sollte möglichst in Präsenz stattfinden, um die Bedeutung des Gesprächs zu betonen und damit die Mitarbeiterbindung zu stärken. Angenehme Gesprächs-Atmosphäre schaffen, evtl. Getränke anbieten (Kaffee, Tee, Saft, Wasser). In Betrieben mit Betriebsrat, diesen hinzuziehen. Die Gesprächshinweise auf Punkt 8.2 dieses Checks berücksichtigen.

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

Personalentwicklung

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
<div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> ■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf </div>	

► 5.2 Weiterbildung und Qualität der Qualifizierung

Wir kümmern uns um die Umsetzung der Weiterbildung und sind offen für Vorschläge unserer Beschäftigten. Wir überprüfen die Qualität und den Nutzen der Weiterbildung gemeinsam mit den jeweiligen Beschäftigten.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Passende Weiterbildungsangebote ermitteln und den Beschäftigten anbieten: bspw. kostenlose Weiterbildung durch Innungen, Kammern, Berufsgenossenschaften, Krankenkassen, Fördermöglichkeiten prüfen
- ▶ Verschiedene Formate zur Weiterbildung berücksichtigen und an die betriebliche Situation und die individuelle Lebenssituation der Beschäftigten anpassen: Neben Angeboten in Präsenz auch virtuelle Veranstaltungen (Webinare, Online-Schulungen, Online-Workshops, ...) berücksichtigen
- ▶ Je nach Möglichkeit auch kurze (und kostenlose) Weiterbildungsangebote unbürokratisch ermöglichen (bspw. mit einer Dauer von 1 – 2 Stunden)
- ▶ Möglichkeiten des Lernens im Betrieb aktiv nutzen; z. B. kollegialer Austausch, Schulungen durch Kollegen, Zeit zum Üben neuer Arbeitsverfahren und Technologien
- ▶ Betrieblich erforderliche Fortbildungen werden grundsätzlich auf die Arbeitszeit angerechnet und entstehende Kosten werden vom Betrieb getragen
- ▶ Organisation der Weiterbildung: z. B. Buchung, Trainer, Räume, Ankündigungen, Technik, Anreise, Unterbringung, ...
- ▶ Individuelle Absprachen bei nicht betrieblich veranlassten Fortbildungen zu Anrechnung auf die Arbeitszeit, Kostenbeteiligung des Arbeitgebers, (befristete) Flexibilisierung oder Verkürzung der vereinbarten Arbeitszeit, damit Beschäftigte die Angebote wahrnehmen können
- ▶ Unterstützung unserer Beschäftigten bei der Wahrnehmung von Bildungsurlaub
- ▶ Dokumentation jeder Fortbildungsmaßnahme in der Personalakte
- ▶ Unmittelbar nach der Fortbildung: Feedback zur Qualität der Weiterbildung einholen und im Team Inhalte vorstellen lassen und besprechen
- ▶ Rückfrage zu Nutzung und Nutzen der erworbenen Fähigkeiten (z. B. im Personalentwicklungsgespräch) und für Planung weiterer Maßnahmen nutzen

In Betrieben mit Betriebsrat, diesen hinzuziehen.

→ **Siehe auch: OM-Check „Betriebliche Bildung“ (OM-Praxis A-3.3)**



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

► 5.3 Kompetenzen von älteren Beschäftigten und Ruheständlern nutzen

Wir überlegen gemeinsam mit älteren Beschäftigten, wie wir ihre Kompetenzen in der letzten Phase als Beschäftigter nutzen können und ob ggf. eine Weiterbeschäftigung über Eintritt in den Ruhestand hinaus infrage kommt.

Anregungen aus der Praxis für die Nutzung der Kompetenzen älterer Beschäftigter:

- ▶ Pate bzw. Mentor für Neulinge oder jüngere Beschäftigte
- ▶ Einbeziehung in die betriebliche Aus- und Weiterbildung oder der Unterweisung
- ▶ Übergabe von Kontakten und persönliche Vernetzung der Kollegen mit Kunden, Lieferanten, Geschäftspartnern usw.

Anregungen aus der Praxis für die Nutzung der Kompetenzen von Ruheständlern:

- ▶ Ansprechperson für neue und jüngere Beschäftigte
- ▶ Berater für anstehende Veränderungsprozesse, bei der Kundepflege, bei der Vorbereitung wichtiger Projekte usw.
- ▶ Vor Renteneintritt eventuelle Weiterbeschäftigung planen, z. B. stundenweise, saisonal



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

6

Motivierende Personalmaßnahmen

Ziel:

Wir bringen die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebenssituationen der Beschäftigten und die Anforderungen des Unternehmens bestmöglich in Einklang. Dazu kennen und nutzen wir geeignete Instrumente und setzen Maßnahmen um.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 6.1 Orts- und zeitflexibles Arbeiten

Soweit es die Tätigkeiten unserer Beschäftigten zulassen, bieten wir Möglichkeiten zu orts- und zeitflexiblem Arbeiten an. Diese sind mit den Beschäftigten eindeutig und schriftlich vereinbart. Wir achten auf Fairness und Transparenz.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Erfassung der Arbeitszeit durch die Beschäftigten
- ▶ Möglichkeit zur Einsicht der Beschäftigten in das Arbeitszeitkonto
- ▶ Urlaubsplanung unter Beteiligung der Beschäftigten
- ▶ Home-Office
- ▶ Mobiles Arbeiten
- ▶ Arbeitsplatzteilung
- ▶ (befristete) Teilzeit, Jobsharing (bspw. um Kindererziehung oder vorzeitigen Renteneintritt zu ermöglichen)
- ▶ Vertrauensarbeitszeit
- ▶ Flexible Arbeitszeiten unter Nutzung von Arbeitszeitkonten
- ▶ Sabbaticals (berufliche Auszeit für private Interessen oder Weiterbildung)
- ▶ Ansparung von Arbeitszeiten für spätere Inanspruchnahme (bspw. vorzeitiger Ruhestand) durch Einrichten von Langzeitkonten und Zeitwertkonten

In Betrieben mit Betriebsrat, diesen hinzuziehen.

Es empfiehlt sich, die getroffenen Maßnahmen in betrieblichen Vereinbarungen festzulegen.



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

Motivierende Personalmaßnahmen

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	

► 6.2 Gesunde Beschäftigte

Wir schaffen Arbeitsbedingungen, unter denen unsere Beschäftigten produktiv und gesund arbeiten können. Wir ermuntern unsere Beschäftigten zu einer gesunden Lebensführung.



Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Belastende Arbeitsbedingungen ermitteln (Gefährdungsbeurteilung) und Arbeit entsprechend gestalten
- ▶ Arbeitsmedizinische Vorsorge
- ▶ Fehlzeiten erfassen und Ursachen auf den Grund gehen
- ▶ Betriebliches Eingliederungsmanagement
- ▶ Angebote der Krankenkassen nutzen, Gesundheitsberichte von Krankenkassen erstellen lassen
- ▶ Auf gesundheitsförderliche Ernährung achten: Obst, Wasser zur Verfügung stellen
- ▶ Rauchfreier Betrieb, Angebote zur Suchtprävention
- ▶ Aktive Pausen, Betriebssport, Job-Fahrrad anbieten
- ▶ Gesundheitstage mit Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Sportstudios, Vereinen planen
- ▶ Schutzimpfungen anbieten
- ▶ Zweckgebundene Leistung des Arbeitgebers für Erholungsurlaub/-kur (Erholungsbeihilfe)
- ▶ Ermunterung zur Nutzung von Beratungsangeboten (z. B. Gleichstellungsbeauftragter, Pflegeguide, Suchtbeauftragter)

In Betrieben mit Betriebsrat, diesen hinzuziehen.

→ Siehe auch: „GDA-Orgacheck“ (OM-Praxis A-3.1) und OM-Check „Gesundheit“ (OM-Praxis A-2.3)

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

► 6.3 Spezielle Vergütungsformen

Wir haben spezielle Vergütungsformen für besondere Leistungen und Lebenssituationen. Die Kriterien der Vergabe der besonderen Vergütung sind bekannt.



Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Beteiligung am Unternehmenserfolg
- ▶ Vermögenswirksame Leistungen anbieten
- ▶ Unterstützung bei Altersvorsorge (bspw. Betriebsrente, Möglichkeiten zu freiwilligen Vorsorgemodellen)
- ▶ Sonderzuwendungen für Betriebsjubiläen
- ▶ Prämien für Verbesserungsvorschläge
- ▶ Variable Vergütung auf Basis individueller Leistung oder Teamleistung
- ▶ Arbeitgeberdarlehen für besondere Ereignisse – wie Haushaltsgründung, Eheschließung, Kinder
- ▶ Zuschüsse in besonderen Lebenslagen (Kinder, Pflege von Angehörigen, Ausbildung)
- ▶ Handy, Laptop, Dienstwagen, Werkswohnung
- ▶ Versicherungen (bspw. Krankenzusatzversicherung, (Berufs-)Haftpflichtversicherung)
- ▶ Mitarbeiterrabatte auf Waren und Leistungen des Unternehmens
- ▶ Einkaufsrabatte des Unternehmens wo möglich an die Beschäftigten weitergeben
- ▶ Möglichkeit zur Beteiligung der Beschäftigten am Unternehmenskapital

In Betrieben mit Betriebsrat, diesen hinzuziehen.

Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

7

Gutes Betriebsklima

Ziel:

Wir schaffen ein Betriebsklima, in dem Beschäftigte gerne zur Arbeit kommen und ihr Potenzial entfalten können.


Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 7.1 Erwartungen und Ziele klären

Um Motivation und Produktivität zu fördern, achten wir darauf, dass zwischen den Führungskräften und den Beschäftigten ein gemeinsames Verständnis über die Erwartungen und Ziele besteht.

Anregungen aus der Praxis:

- In regelmäßigen Teamgesprächen die gegenseitigen Erwartungen der Führungskräfte und Beschäftigten an die Umsetzung der Arbeitsaufgabe besprechen und klären
- Regelmäßiger gemeinsamer Austausch über den Grad der Zielerreichung
- Abweichungen und mögliche Ursachen rechtzeitig besprechen und angehen – dabei auch Unter- und Überforderung, „schlechte Stimmung“ und Konflikte ansprechen
- Beschäftigten ermutigen, ihre Ideen einzubringen



► 7.2 Wertschätzenden Umgang fördern

Wir fördern einen wertschätzenden Umgang und nehmen unsere Beschäftigten mit ihrer spezifischen Persönlichkeit und ihren Stärken und Schwächen an.

Anregungen aus der Praxis:

- Grenzen von Beschäftigten akzeptieren und dem Betroffenen die Grenzen nicht negativ anlasten
- Einsatzbereiche bewusst auswählen – was machen die Beschäftigten gerne, welche Beschäftigten passen zu welchen Kunden und zu welcher Funktion?
- Gemeinsam festlegen und vereinbaren, wie Potenziale erschlossen werden können und wie wir die Beschäftigten dabei unterstützen können
- Fairen und respektvollen Umgang untereinander fördern
- Verhaltensweisen fördern, die gegenseitiges Verständnis erzeugen (z. B. sich in den anderen hineinversetzen, Perspektivwechsel), interkulturelle Trainings nutzen
- Gleiche Maßstäbe für alle praktizieren
- Eindeutige Verhaltensregeln für einen Konfliktfall vereinbaren
- Regelung für den Umgang mit einem Verhalten vereinbaren, das als respektlos, unfair und übergriffig empfunden wird (wie sexistische Bemerkungen / Belästigung, Ungleichbehandlung, Diskriminierung, Rassismus)
- Regelung vereinbaren, wie mit Mobbing umgegangen wird



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

Gutes Betriebsklima

<p>Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p> <p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf</p>	<p>Handlungsbedarf</p>
---	------------------------

► 7.3 Teamgeist fördern

Wir achten darauf, dass im Unternehmen ein guter Teamgeist herrscht. Wir setzen einzelne Teams so zusammen, dass sie sich fachlich und menschlich gut ergänzen (die „Chemie“ muss stimmen).

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ In Teamgesprächen Beitrag und Rolle (z. B. Innovation, Sorgfalt, Fürsorge, ...) jedes Einzelnen würdigen
- ▶ Erfolge gemeinsam feiern
- ▶ Offene Gesprächskultur fördern, dabei auch unterschiedliche Meinungen bewusst einfordern
- ▶ Gemeinschaftsaktivitäten organisieren – Sport treiben, gemeinnütziges Engagement im Team fördern, Tag der offenen Tür, Familien der Beschäftigten in die Teamaktivitäten einbeziehen, ...



Eine unserer Stärken, die wir gezielt im Marketing vermitteln wollen, um als attraktiver Arbeitgeber sichtbar zu werden.

8

Interne Kommunikation als Führungsaufgabe

Ziel:

Gute Kommunikation fördert die Motivation und die Leistungsfähigkeit unserer Beschäftigten. Unsere Führungskräfte pflegen und fördern eine offene Kommunikation. Ziel ist, dass sich unsere Beschäftigten ernst genommen fühlen und sich gerne in die betrieblichen Prozesse einbringen.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 8.1 Wege guter und angemessener Kommunikation

Unsere Führungskräfte nutzen Kommunikationswege, die dem Anlass und dem Thema der Kommunikation entsprechen. Wichtige Informationen werden nicht „im Vorbeigehen“ (informell) mitgeteilt, um Missverständnisse und Gerüchte zu vermeiden. Wir machen uns die Stärken und Schwächen digitaler Kommunikation bewusst.

Anregungen aus der Praxis für Kommunikationswege:

- ▶ Personen- und teambezogene Sachinformation – z. B. E-Mail, betriebliche Chat-Gruppen, Mitarbeiter-App, Gespräch, Jour fixe (auch digital)
- ▶ Allgemeine Information – z. B. E-Mail, betriebliche Chat-Gruppen, Newsletter, Firmenzeitschrift, Mitteilung im Teamgespräch, Aushänge
- ▶ Arbeitsanweisung – z. B. E-Mail, betriebliche Chat-Gruppen, Einzel- oder Teamgespräch mit Feedback-Möglichkeit
- ▶ Abstimmungen, Problemlösung, Verbesserungs- oder Innovationsprozess – z. B. Einzel- und Teamgespräch, Videokonferenz, Workshops, gemeinsames Brainstorming, ggf. externe Akteure hinzuziehen (Kunden, Lieferanten, Wissenschaft, ...), offene Tür, „Kummerkasten“
- ▶ Personalgespräche – möglichst in Präsenz, falls nicht möglich: Videokonferenz
- ▶ Informelle Kommunikation – gemeinsame Pausen, Sitzecken, Teeküche, Stammtisch



► 8.2 Merkmale guter Kommunikation

Uns ist klar, dass bei der Kommunikation unser Gegenüber oft nicht das Gleiche versteht, wie wir. Wir versuchen die Hinweise guter Kommunikation zu beachten.

Anregungen aus der Praxis:

Allgemeine Hinweise:

- ▶ Sich selbst das Ziel der Kommunikation verdeutlichen
- ▶ Anlass, Ausgangslage und Ziel in der Kommunikation deutlich machen
- ▶ Auf das Wesentliche konzentrieren
- ▶ Zielgruppengerechte Sprache: verständliche und respektvolle Wortwahl
- ▶ Beispiele zur Verdeutlichung der Aussagen verwenden
- ▶ Nachfragen, wie das Gesagte verstanden wurde
- ▶ Mit Missverständnissen rechnen und nicht als absichtliches „Anders-Verstehen“ werten



Interne Kommunikation als Führungsaufgabe

Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.	Handlungsbedarf
■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf	
Hinweise für Mitarbeiter- und Teamgespräche: <ul style="list-style-type: none"> ▶ zu Beginn den Zeitrahmen vereinbaren und auf Einhaltung des Zeitplans achten ▶ Aktiv zuhören (ungeteilte Aufmerksamkeit, Nachfragen stellen, Offenheit, Authentizität, Empathie, ...) ▶ Alle Beteiligten zu Wort kommen und aussprechen lassen ▶ auf ausgewogene Gesprächsanteile achten ▶ Nachfragen, wie die Beteiligten die Aussagen verstanden haben ▶ Zusammenfassung der Ergebnisse, Protokoll, Ergebnisvereinbarung 	
▶ 8.3 Gute digitale Kommunikation	
<p>Wir nutzen die Möglichkeiten digitaler Kommunikation (Videokonferenz, E-Mail, betriebliche Chat-Gruppen, Intranet, Mitarbeiter-App, kollaborative Whiteboards, ...) und beachten dabei den Datenschutz und die Datensicherheit. Uns ist bewusst, dass die Wahrscheinlichkeit von Missverständnissen bei digitaler Kommunikation höher ist als bei persönlicher Kommunikation und berücksichtigen dies.</p> <p>Anregungen aus der Praxis für gute digitale Kommunikation:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▶ Den Beschäftigten wird funktionierendes und ergonomisches Equipment bereitgestellt (wie Bildschirmarbeitsplatz, Smartphone, stabile Datenverbindung, gutes Mikrofon, Headset) ▶ Gebrauchstaugliche Software einsetzen (z. B. intuitive und ansprechende Bedienungsführung, Hilfefunktion, ergonomische Oberfläche) ▶ Struktur und Datensicherheit zum Umgang mit Daten und zur digitalen Datenablage vereinbaren und festlegen (Dokumente, E-Mails, Protokolle, Zugangskontrolle, Zugriffsrechte, ...) ▶ Bei Hard- und Software ggf. auch Bedürfnisse von Personen mit körperlichen oder geistigen Behinderungen berücksichtigen ▶ Die Beschäftigten qualifizieren, mit der Hard- und Software umgehen zu können ▶ Regelungen zur Erreichbarkeit/Nicht-Erreichbarkeit festlegen ▶ Vor- und Nachbereitungszeiten, Pausen bei Videokonferenzen und Pausen zwischen Terminen vorsehen ▶ Geeignetes Medium für die vorgesehene Kommunikation wählen (bspw. kurzes Telefonat oder Mail schreiben) ▶ Rahmenbedingungen für Videokonferenzen vereinbaren (z. B. klare Moderation, Ergebnisdokumentation organisieren, Ton stummschalten, wenn nicht gesprochen wird, Reihenfolge von Wortmeldungen beachten, ...) ▶ Regelungen zur Nutzung von E-Mails sind vereinbart (z. B. aussagekräftige Betreffzeile, Text auf mögliche Missverständnisse prüfen, Text vor dem Absenden noch einmal lesen, Adresse und Verteiler prüfen – gesendet ist gesendet, eine Mail pro Thema, bei wichtigen Mails Vier-Augen-Prinzip, Zuständigkeit für allgemeine Postfächer, angemessene Antwortzeiten) ▶ Regelungen zur Nutzung von betriebliche Chat-Gruppen/ Chats vereinbaren (z. B. Nachrichten kurz und bündig halten, auf nachvollziehbare Ausdrucksweise achten, Korrekturlesen – gesendet ist gesendet, keinen Netzjargon verwenden, Arbeitsgruppenchats einrichten, Adressatenkreis prüfen, nur relevante Nachrichten senden) ▶ Eindeutige Regelungen zum Datenschutz festlegen und vereinbaren <p>In Betrieben mit Betriebsrat, diesen hinzuziehen.</p> <p>→ Siehe auch OM-Check „Arbeit 4.0“ (OM-Praxis A-3.5)</p>	

9

Werte und Prinzipien

Ziel:

Wir kennen den Sinn unserer Arbeit.
Wir haben verbindliche Werte an denen wir uns orientieren. Wir leben Werte und Prinzipien aktiv vor.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen.
In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 9.1 Grundlegende Werte und Prinzipien festlegen

Wir haben die Werte und Prinzipien unter Einbeziehung unserer Beschäftigten formuliert, die uns in unserem Handeln leiten.

Anregungen für die Praxis:

- ▶ Werte und Prinzipien sind z. B. Wertschätzung, offene Fehlerkultur, Konfliktfähigkeit, Fairness, Teamgeist, Partizipation, Zuverlässigkeit, Sicherheit, Gesundheit, Qualität, Mitarbeiter- & Kundenzufriedenheit, Tradition (Unternehmen, Branche, Region), Verantwortung für Umwelt und Gesellschaft, Offenheit für Neues und Veränderung, Vielfalt, Toleranz, Gleichberechtigung, ...
- ▶ Unsere Werte sind schriftlich festgelegt (z. B. Leitbild)
- ▶ Wir sprechen anlassbezogen (bspw. bei Kritik oder Anregungen von Beschäftigten und Kunden) über unsere Werte und Prinzipien, hinterfragen sie kritisch und entwickeln sie weiter



Werte und Prinzipien

<p>Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p>Handlungsbedarf</p>
<p> ■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf </p>	

► 9.2 Anwendung von Werten und Prinzipien in der betrieblichen Praxis

Wir achten darauf, dass die Werte lebendig bleiben. Wir machen daher immer wieder deutlich, dass die Werte für unsere Arbeit wichtig sind und wie sie im Alltag gelebt werden sollen. Unsere Führungskräfte gehen mit gutem Beispiel voran.



Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Bei geeigneten Anlässen sprechen wir unsere Werte an (bspw. Teambesprechungen, Betriebsversammlungen, Betriebsfeiern)
- ▶ Wir greifen Beispiele auf, in denen die Beschäftigten und Führungskräfte unsere Werte umgesetzt haben
- ▶ Wir honorieren das besondere Engagement für Werte, die für das Unternehmen besonders wichtig sind
- ▶ Wir sprechen Verstöße gegen unsere Werte und Prinzipien konsequent an und versuchen gemeinsam Lösungen zu finden
- ▶ Konflikte, wo notwendig, austragen, ohne dabei andere zu verletzen – den Beteiligten Gelegenheit zur Erklärung geben und gemeinsam nach Lösungen suchen
- ▶ Neuen Beschäftigten werden bei der Einarbeitung die Werte und Prinzipien vermittelt
- ▶ Wir veröffentlichen unsere Werte und Prinzipien in den uns zur Verfügung stehenden Kanälen (bspw. Social Media, Aushänge, ...)

10 Umgang mit Beschäftigten

Ziel:

Mit unseren Beschäftigten sind wir uns einig, dass Arbeit mehr ist als reiner Broterwerb. Wir pflegen einen respektvollen und vertrauensvollen Umgang. Wir machen den Beschäftigten deutlich, welchen wichtigen Beitrag sie für unseren Betrieb leisten.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 10.1 Vertrauen und Selbstständigkeit

Wir ermutigen und befähigen die Beschäftigten, ihre Arbeitsaufgaben möglichst selbstständig zu bewältigen. Wir vertrauen ihnen, dass sie dies gut machen wollen. Wir unterstützen sie dabei, eigene Ideen und Vorschläge einzubringen.

Anregungen aus der Praxis:

- Sich als Führungskraft bewusst machen, nicht alles (besser) zu können und auch daran zu denken, Führung zu teilen
- Kriterien für Kontrollen schaffen und Kriterien sowie Ergebnisse der Kontrollen transparent machen
- Kriterien, Häufigkeit und Detailgrad von Kontrollen hinterfragen
- Offener Umgang mit Fehlern, gemeinsam aus Fehlern lernen
- In Mitarbeitergesprächen dazu motivieren, Kompetenzen und Erfahrungen einzubringen (z. B. auch aus Hobbies, Ehrenamt)
- Offen für neue und ungewöhnliche Vorschläge und Lösungen der Beschäftigten sein



► 10.2 Respekt

Wir pflegen einen wertschätzenden und höflichen Umgang. Wir loben gute Leistungen. Wir machen allen Beschäftigten deutlich, dass sie als Menschen für uns wichtig sind.

Anregungen aus der Praxis:

- Mitarbeitende in betriebliche Entscheidungsprozesse einbeziehen, dabei aktiv Vorschläge und Bewertungen der Beschäftigten einfordern und diese berücksichtigen
- Alle menschlich gleichbehandeln, unabhängig von z. B. ihrer Position, ihrem Geschlecht, ihrem Alter, ihrer Herkunft, ihrer Anschauung
- Besondere Leistungen honorieren (z. B. Gutscheine, Freizeit, Fortbildung)
- Die private Situation der Beschäftigten berücksichtigen und bei Bedarf Unterstützung anbieten (z. B. Hochzeit, Nachwuchs, Trauerfall, Haushaltsgründung)



Umgang mit Beschäftigten

<p>Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	<p>Handlungsbedarf</p>
<p>■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf</p>	

► 10.3 Verlässlichkeit

Wir formulieren klar und eindeutig, was wir von den Beschäftigten erwarten. Wir halten uns an die getroffenen Abmachungen.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Arbeitsaufgaben eindeutig benennen und einvernehmlich festlegen
- ▶ Beschäftigte über Hintergründe und notwendige Änderungen informieren
- ▶ Beschäftigten Raum geben, sich mit neuen Arbeitsbedingungen (z. B. Digitalisierung) vertraut zu machen und neue Arbeitsverfahren und -mittel auszuprobieren
- ▶ Besondere betriebliche Herausforderungen werden offen und frühzeitig mit den Beschäftigten besprochen (z. B. neue Geschäftsfelder, Eigentümerwechsel, Fusionen, Verlust von Aufträgen, Lieferengpässe, Überstunden)



► 10.4 Einbeziehung (Partizipation)

Wir beziehen unsere Beschäftigten in die Gestaltung der sie betreffenden Prozesse ein. Wir wollen von ihrem Wissen und Können profitieren. Wir schätzen sie als Experten für ihre Arbeit in unserem Betrieb.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Beschäftigte bei der der Arbeitsgestaltung beteiligen (z. B. Arbeitsplatz, Arbeitsmittel, Arbeitsabläufe, Fristen, Termine)
- ▶ Erfahrungen mit den Arbeitsbedingungen erfragen und ggf. gemeinsam Verbesserungen erarbeiten und vereinbaren
- ▶ Betroffene / beteiligte Beschäftigte bei der Analyse von Betriebsstörungen und Unfällen einbeziehen („Offene Fehlerkultur“)
- ▶ Produkte und Dienstleistungen von den Beschäftigten testen lassen und gemeinsame Verbesserungsvorschläge entwickeln
- ▶ Nach Abschluss von Aufträgen und Projekten gemeinsam mit Beschäftigten Erfahrungen mit Kunden, Lieferanten und weiteren Projektbeteiligten auswerten

In Betrieben mit Betriebsrat, diesen einbinden und die Mitwirkungs- und Mitbestimmungsrechte berücksichtigen.



11 Die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft kennen

Ziel:

Ich mache mir meine Wirkung auf andere bewusst. Ich hinterfrage mein Führungsverhalten kritisch und kenne meine Stärken und Schwächen. Ich versuche mich ständig weiterzuentwickeln.

Die folgenden Checkpunkte sind in der Ich-Form geschrieben, da es um die persönlichen Eigenschaften der jeweiligen Führungskraft geht.



Erfolgreiche Praxis

Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.

Handlungsbedarf

■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf

► 11.1 Eigene Stärken und Schwächen bewusst machen

Ich reflektiere mein Führungsverhalten, um mir meiner eigenen Stärken und Schwächen und persönlichen Eigenarten bewusst zu werden.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Ich nehme mir Zeit, um mir über meine Stärken und Schwächen als Führungskraft bewusst zu werden
- ▶ Ich mache mir bewusst, was andere an mir als Führungskraft schätzen und was sie nicht mögen
- ▶ Ich spreche mit anderen über meine Stärken und Schwächen – z. B. mit Lebenspartner, Bekannte, Freunde
- ▶ Ich nutze Tests, Coaching-Gespräche oder Seminare, um mir ein klareres Bild über meine Stärken und Schwächen zu machen und meine Potenziale zu erkennen
- ▶ Ich bin mir meiner Vorbildfunktion bewusst



► 11.2 Rückmeldung einfordern und akzeptieren

Ich hole mir gezielt Rückmeldungen zu meinem Verhalten von meinen Beschäftigten und von anderen Führungskräften ein. Ich nutze Hinweise auf meine Schwächen als Chance zur persönlichen Weiterentwicklung.

Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Ich hole regelmäßiges Feedback über mich als Führungskraft ein (z. B. (Personal-)Gespräche, Befragungen, ...)
- ▶ Ich gehe mit Rückmeldung konstruktiv um und rechtfertige mich nicht
- ▶ Ich gestehe Fehler ein; das ist kein Zeichen von Schwäche, sondern wird als Stärke empfunden



Die eigenen Stärken und Schwächen als Führungskraft kennen

<p>Erfolgreiche Praxis Vergleichen Sie die beschriebene Praxis und die Beispiele mit Ihrer eigenen Situation und bewerten Sie selbst, ob Sie Handlungsbedarf sehen. In größeren Unternehmen kann der hier verwendete Begriff „Unternehmen“ auch auf einen Verantwortungsbereich bezogen werden.</p>	Handlungsbedarf
<p> ■ Zurzeit kein Handlungsbedarf ■ Handlungsbedarf ■ Dringender Handlungsbedarf </p>	

► 11.3 Beschäftigten authentisch begegnen

Ich bemühe mich um Authentizität und verstecke mich nicht hinter einer Rolle oder Maske. Mit meinen persönlichen Schwächen und Eigenarten kann ich selbstbewusst umgehen.



Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Ich spreche mit Beschäftigten über die Atmosphäre und den Umgang im Unternehmen, ohne dass Beschäftigte Angst vor Sanktionen haben müssen
- ▶ Wenn Zweifel an meinen Entscheidungen aufkommen, versuche ich der Ursache für den Zweifel auf den Grund zu gehen und meine Entscheidung deutlicher zu erklären
- ▶ Ich spreche Defizite und Probleme, die mir im Betrieb auffallen, offen an und versuche gemeinsam mit den Beteiligten Lösungen zu finden
- ▶ Auch ich bin ein Mensch: Wenn es mir einmal nicht so gut geht, versuche ich dies transparent zu kommunizieren und das nicht an den Beschäftigten auszulassen
- ▶ Ich nutze Techniken, um mit Emotionen wie Wut und Ärger besser umzugehen (z. B. Atemtechniken, Bewegung, Rituale, Pause einlegen, Tätigkeitswechsel, ...)
- ▶ Ich suche aktiv den Kontakt zu den Beschäftigten und spreche mit ihnen, wenn es passt, auch über unsere privaten Erlebnisse

► 11.4 Führungskompetenzen weiterentwickeln

Ich plane, wie ich meine Fähigkeit als Führungskraft weiterentwickeln kann. Dabei nutze ich Unterstützung z. B. von Freunden, Kollegen, Beratenden, Coaches.



Anregungen aus der Praxis:

- ▶ Ich nutze Literatur, Selbsttests
- ▶ Ich setze mir Ziele, überlege mir Maßnahmen und überprüfe, ob diese Ziele erreicht wurden
- ▶ Ich nehme an Trainings zur Entwicklung meiner Stärken teil und nutze die Angebote von Kammern, Sozialversicherungen, Bildungseinrichtungen, ...
- ▶ Ich nehme Coaching als Entwicklungsunterstützung wahr
- ▶ Ich engagiere mich ehrenamtlich, um meine Führungskompetenzen auch außerhalb der Arbeit weiterzuentwickeln

→ Siehe auch INQA-Unternehmenscheck „Guter Mittelstand“ (OM-Praxis A-1.0) – Punkt „Führung“



SELBSTERKLÄRUNG

INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)

Das Unternehmen

Name/Adresse

erklärt, dass es nach dem
INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)
und der damit verbundenen systematischen
und strukturierten Arbeitsweise geführt wird.

Die Selbsterklärung basiert auf der Selbstbewertung vom

Die Selbstbewertung wurde von der Geschäftsführung auf Grundlage des
INQA-Checks „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)
durchgeführt.

Ort/Datum

Unterschrift Geschäftsführerin/Geschäftsführer

Die Selbsterklärung ist nur gültig mit der Selbstbewertung und ist befristet auf maximal zwei Jahre.

IMPRESSUM

INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1)

Selbstbewertung zur Führungsqualität und zur Vorbereitung auf den demografischen Wandel

OFFENSIVE MITTELSTAND

Gemeinsam für gute Unternehmen

Herausgeber:

„Offensive Mittelstand – Gemeinsam für gute Unternehmen“

Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“

Hohe Straße 85–87

50667 Köln

Fon: +49 221 800 91 880

E-Mail: info@offensive-mittelstand.dewww.offensive-mittelstand.de**Konzept und Entwicklung:**

Die erste Auflage 2014: BC GmbH Forschungs- und Beratungsgesellschaft, Great Place to Work® Deutschland, Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn, Institut für Technik der Betriebsführung (itb) im Deutschen Handwerksinstitut e. V., Berufsgenossenschaft Rohstoffe und chemische Industrie

Die 2023 überarbeitete Auflage wurde inhaltlich von einer Arbeitsgruppe der Offensive Mittelstand erarbeitet mit folgenden Teilnehmenden: Marit Bartetzko (ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH), Dr. Siegrun Brink (Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn), Oleg Cernavin (Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung), Matthias Fortenbacher (Deutscher Steuerberaterverband e. V.), Katja-Tabea Goschin (Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung), Claus Heitzer (Beraternetzwerk.de), Dr. Annette Icks (Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn), Andreas Ihm (itb im DHI e. V.), Theresa Joerißen (Stiftung Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung), Hans-Joachim Karp (Beauftragter des Bundesverbands Die KMU-Berater), Dr. Achim Loose (KOKON Consult / Kompetenzzentrum Netzwerkmanagement e. V.), Hans-Rüdiger Munzke (IdeenNetzWerk GbR, Partner im WBV ZUKUNFTmobil), Anja Mýrdal (Strategien für Unternehmer), Tobias Reuter (Institut für Arbeitsfähigkeit / WAI-Netzwerk), Sybille Saile (Initiative Zukunftsfähige Führung e. V. (IZF)), Ute Schütz (menschen-management), Dr. Hans Sandler (EUSENDOR), Achim Sieker (Bundesministerium für Arbeit und Soziales), Prof. Dr.-Ing. Michael Uhlmann (ATB Arbeit, Technik und Bildung gGmbH), Astrid Vieth (IBWF – Das Netzwerk für Mittelstandsberater), Werner Rudolph (Orgmed-Gründungs- und Unternehmensberatung)

Der Check wurde abgestimmt und verabschiedet von allen Partnern der „Offensive Mittelstand – Gemeinsam für gute Unternehmen“.

Fotos: Ground Picture/Shutterstock.com (Titelblatt), Aleksandar Karanov/Shutterstock.com (Titelblatt), Andrey_Popov (Titelblatt), Iryna Rahalskaya/Shutterstock.com (Titelblatt), Party people studio/Shutterstock.com (Titelblatt), hugo_34/Shutterstock.com (Seite 2), Monkey Business Images/Shutterstock.com (Seite 8), New Africa/Shutterstock.com (Seite 10), Drazen Zigic/Shutterstock.com (Seite 12), Chatchai.wa/Shutterstock.com (Seite 14, 18), industryviews/Shutterstock.com (Seite 16), intertid/Shutterstock.com (Seite 20), fizkes/Shutterstock.com (Seite 22), Dmytro Zinkevych/Shutterstock.com (Seite 24), mavo/Shutterstock.com (Seite 26), insta_photos/Shutterstock.com (Seite 28)

ISBN 978-3-940506-29-0

Gestaltung: Isabell Goppert, Heidesheim

© Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“, Heidelberg 2023

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Stiftung „Mittelstand – Gesellschaft – Verantwortung“.

Sie können den INQA-Check „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) über den Bestellservice der Offensive Mittelstand bestellen: www.offensive-mittelstand.de > OM-Checks > Bestellservice

Die Entwicklung der ersten Fassung des INQA-Checks „Personalführung“ (OM-Praxis A-2.1) wurde 2014 vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) gefördert.

Gefördert durch:



Im Rahmen der Initiative:



aufgrund eines Beschlusses
des Deutschen Bundestages

