

LIEBE KUNDEN, FREUNDE UND GESCHÄFTSPARTNER,



während Branchen wie die Gastronomie oder der Handel durch die Auswirkungen der Corona-Pandemie in ihrer Existenz stark bedroht sind, sieht sich die Industrie derzeit häufig vor ganz anderen Herausforderungen. Das positive ist: Die Nachfrage in der Branche ist zwar wieder stark gestiegen und die Auftragsbücher in vielen Unternehmen sind voll – doch bereiten die Lieferketten erhebliche Schwierigkeiten. Zur Produktion benötigte Teile, wie z.B. Elektronikkomponenten oder Mikrochips werden nur verzögert oder überhaupt nicht geliefert. Gleichzeitig sind die Rohstoffpreise z.B. für Stahl, Aluminium oder Zink stark gestiegen. Die aktuelle Situation der Industriebetriebe in der Region beschreibt der Artikel von IHK-Vizepräsidentin Bettina Schuler-Kargoll in unserem „Branchenfokus-Industrie“. Gleichzeitig unterstützen wir Sie in dieser Ausgabe mit weiteren interessanten Beiträgen für die Branche.

Neben fehlenden Rohstoffen stellt der Mensch für viele Unternehmen einen weiteren Engpass dar. Immer schwerer wird es die passenden Mitarbeiter zu finden und dann auch zu halten. Warum Rekrutierung und Personalentwicklung einer der entscheidenden Wettbewerbsvorteile der Zukunft sind, zeigt Ihnen unser aktuelles Titelthema von den HR-Experten des DIV.

Eine positive Nachricht für alle die eine Investition in die Zukunft planen. Zahlreiche staatliche Förderprogramme mit Zuschüssen oder attraktiven Krediten unterstützen Sie dabei. Welche Möglichkeiten bestehen und wie Sie sich eine Förderung für Ihre Investitionen sichern können, stellen Ihnen unsere Fördermittelexperten der Unternehmensentwicklung vor.

Ganz gleich, vor welchen Herausforderungen Sie mit Ihrem Unternehmen gerade stehen – wir sind für Sie da. Gemeinsam kommen wir durch diese herausfordernde Zeit.

Mit herzlichen Grüßen.

Winfried E. Schmid



Titelthema	S. 2
Steuerberatung	S. 4
Recht	S. 6
Personalmanagement	S. 7
IT	S. 8
Kunden im Dialog	S. 9
Branchenfokus	S. 10
Intern, Nachdenken	S. 12



ENGPASSFAKTOR MENSCH – REKRUTIERUNG UND PERSONALENTWICKLUNG ALS ZUKÜNFTIGE ERFOLGSFAKTOREN IN DER INDUSTRIE

„Der Wettbewerb um die besten Talente wird zukünftig der entscheidende Erfolgsfaktor. Die Fähigkeit, Mitarbeitende zu gewinnen, an sich zu binden und ein erfolgreiches Team zu entwickeln, wird zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil der Zukunft.“ Dirk Thiemann & Rainer Skazel, Deutsches Institut für Vertriebskompetenz (DIV)

Erfolgsfaktor 1: Rekrutierung

Die Ist-Situation:

Der Arbeitsmarkt in der Industrie hat sich in den letzten Jahren von einem Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmermarkt gewandelt. Vielen Unternehmen fällt es zunehmend immer schwerer, offene Stellen adäquat zu besetzen. 53 Prozent der deutschen Unternehmen befürchten aufgrund des Fachkräftemangels Umsatzeinbußen. 58 Prozent der Geschäftsführer sehen den Fachkräftemangel als größte Herausforderung (Statista 2020). Nach aktuellen Zahlen aus dem Personalmanagermagazin gibt es in der IT nur noch acht Bewerber im Schnitt auf eine ausgeschriebene Stelle, im Vertrieb sogar nur noch sechs.

Diese Situation dokumentiert sich mittlerweile auch in Vorstellungsgesprächen. So wurde den Autoren vor einiger Zeit von einem Bewerber folgende Frage gestellt: „Herr Thiemann, Herr Skazel, bitte erklären Sie mir, warum Ihr Unternehmen für mich zukünftig der richtige Arbeitgeber ist?“ Als Mitglieder der Babyboomergeneration ist diese Frage für die Personalverantwortlichen erst einmal schwer verdaulich. Wir selbst hätten uns früher nie getraut, so eine Frage zu stellen. Viel zu stark war die Angst davor, dass einer der Mitbewerber die Stelle bekommen könnte. Denn Bewerber gab es früher genug. Doch wie sieht die Welt im Jahr 2021 und zukünftig aus? Und was bedeutet das für die Industrieunternehmen?

Das Thema Personal ist bereits heute zu einem Erfolgsfaktor geworden. Dazu ein Beispiel aus der Praxis: Ein Bauunternehmen aus der Region zwischen Schwarzwald und Landkreis Konstanz hat nach fast 50-jährigem Bestehen die Arbeit eingestellt. Natürlich wurde die Konkurrenz aus dem Bereich Fertigung größer und auch osteuropäische Anbieter hatten den Markt erschwert. Der entscheidende Faktor war allerdings das Thema Mitarbeiter. Drei langjährige und entscheidende Leistungsträger gingen in den Altersruhestand. Jüngere Mitarbeitende sind aufgrund des Gehalts in die Schweiz abgewandert. Da das Unternehmen einige Jahre nicht selbst ausgebildet hatte, fehlte sowohl der Nachwuchs als auch qualifizierte Bewerber.

Der Blick zu den Großkonzernen sollte uns noch sensibler dafür machen. Obwohl Audi aktuell immer noch einer der beliebtesten Arbeitgeber bei jungen Ingenieuren ist, hat das Unternehmen schon seit einigen Jahren sogenannte Relationshipmanager eingestellt. Deren Aufgabe ist es, proaktiv Kontakte zu Menschen herzustellen, die in den nächsten fünf Jahren potenzielle Bewerber sein könnten.

Nachweislich nimmt der immer stärker werdende Wettbewerb um die Talente zu. Die Bedeutung des Faktors Mensch wird gerade auch unter dem Aspekt der Digitalisierung noch größer. Deshalb wird die Fähigkeit Mitarbeitende zu gewinnen und an sich zu binden das zukünftige Unternehmensergebnis entscheidend beeinflussen. Bereits Steve Jobs hat den Erfolg von Apple damit begründet, dass sie besonders viel Zeit darauf verwendet hätten, die besten Mitarbeiter einzustellen.

Best Practice: Stellenprofil als Grundlage

Unternehmen, die heute erfolgreich rekrutieren, erstellen als erstes ein Stellensollprofil. Das heißt, sie definieren die Anforderung an die neue, zukünftige Stelle und gleichen diese auch mit den bereits bestehenden Stelleninhabern ab. Hier werden das gewünschte Verhalten, die notwendigen Motivationsfaktoren und die zukünftig geforderten Kompetenzen festgelegt. Dieses Wissen fließt dann in die Stellenausschreibung bzw. in den Social Media Kanal ein. Unternehmen, die die richtigen „Werbebotschaften“ in Ihre Stellenausschreibung eingebaut haben, konnten ihre Bewerber alleine damit signifikant steigern. In einem konkreten Fall hat ein Unternehmen seine Bewerberanzahl von acht auf über 30 Bewerbungen gesteigert. Und das durch die Professionalisierung der Stellenausschreibung und das Nutzen von modernen Werbetechniken, die auch für die Produktwerbung angewendet werden.

Im modernen Recruiting geht es heute darum, in einem dreistufigen Prozess die größtmögliche Sicherheit herzustellen, den bestmöglichen Bewerber auszuwählen und auch zu bekommen.

Im **ersten Schritt** gilt es, die **Anzahl** der Bewerber zu erhöhen, um damit die **Qualität** der Bewerber zu steigern.

Der **zweite Schritt** - der **Recruitingprozess** - zielt darauf ab, die Sicherheit für das Unternehmen herzustellen, den richtigen Kandidaten auszuwählen. Viele erfolgreiche Unternehmen setzen hier auf Eigendiagnostik. Das sind Tools, die Verhalten, Motivation sowie Kompetenzen analysieren und dabei helfen, die richtigen Fragen zu stellen und zu verhindern, dass Recruiter, die das Unternehmen präsentieren, zu viel von sich selbst reden. Aktuell kennen allerdings 50 Prozent der Unternehmen noch keine passenden Instrumente.

Wenn das Unternehmen für sich die Sicherheit hat, den richtigen Kandidaten zu haben, folgt im **dritten Schritt** das **Karrieregespräch**. Hier erhält der Bewerber die Sicherheit, dass er mit seinen Fähigkeiten, Talenten und Kompetenzen im neuen Unternehmen auch wirklich erfolgreich werden kann.

Erfolgsfaktor 2: Mitarbeiterbindung

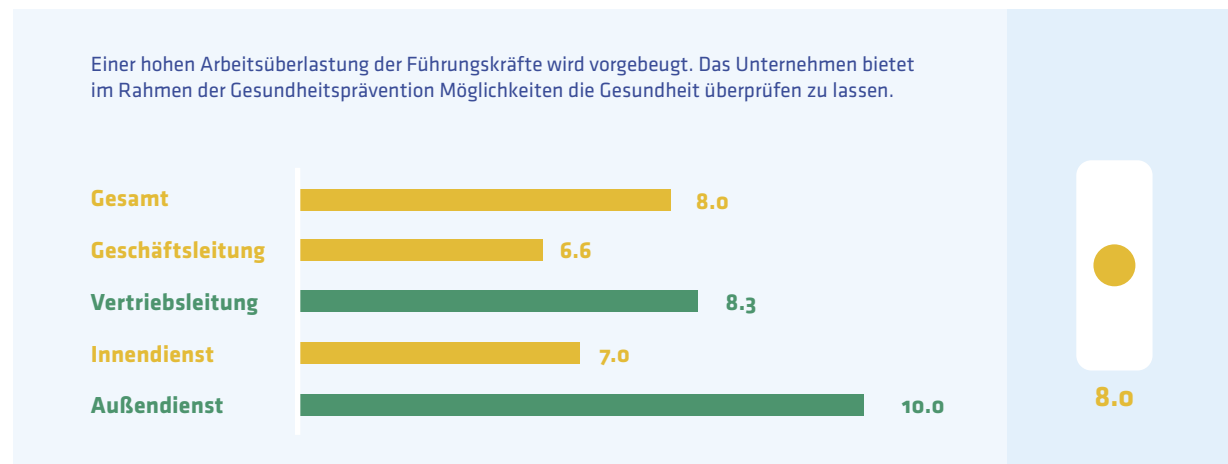
Die Ist-Situation:

Laut einer Befragung im Magazin „Managerseminare“ halten 92 Prozent der befragten HR-Verantwortlichen die Mitarbeiterbindung für die wichtigste Aufgabe. Das vor allem deshalb, weil nach der Gallup Studie nur 15 Prozent der Deutschen Beschäftigten eine hohe emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen haben.

Daher ist es für die Industrie immer wichtiger, die Mitarbeitenden in diesem Changeprozess mitzunehmen. Das geht über große Arbeitgeberwettbewerbe oder auch über eine Analyse zur Personalstrategie.

Gerade in diesen herausfordernden Tagen ist eine gute Strategie für die Unternehmen wichtiger denn

Abbildung: Auszug Personalstrategieanalyse



je. Denn heute stellen Sie die Weichen für den Erfolg von morgen.

Die Personalstrategieanalyse ist eine systematische Einschätzung (Untersuchung) von Potentialen des Personalmanagements, im Hinblick auf den strategischen Erfolg des Unternehmens. In der ganzheitlichen Betrachtung werden sowohl die Geschäftsführung, die Führungskräfte und die beteiligten Mitarbeitenden befragt. Mit der Personalstrategieanalyse erhalten Unternehmen eine präzise Analyse für Ihr derzeitiges Personalmanagement und Ansatzpunkte für die Weiterentwicklung und Verbesserung der Personalkompetenz.

Best Practice: Beispiel einer Personalstrategieanalyse

Mit dem vom DIV-Institut entwickelten Analyseverfahren können Potenziale im Unternehmen sichtbar gemacht werden. Die Personalstrategieanalyse analysiert die 4 entscheidenden Erfolgsfaktoren für den personellen Erfolg.

1. Mitarbeitergewinnung
2. Mitarbeiterbindung
3. Arbeitswelt-Belastung und -beanspruchung
4. Führungskräfte- und Organisationsentwicklung

Erfolgsfaktor 3: Strategische Personalentwicklung

Die Ist-Situation:

Die Entwicklung neuer Führungskräfte wurde mit 64 Prozent von Geschäftsführern in Deutschland als wichtigste Zukunftsherausforderung bewertet. Zu Recht. Denn 50 Prozent der Deutschen kündigen, weil sie mit ihrem direkten Vorgesetzten unzufrieden sind.

25 Prozent der Mitarbeitenden kündigen aufgrund mangelnder Weiterbildungschancen, dabei haben 30 Prozent der Unternehmen in Deutschland laut einem Bericht in „Managerseminare“ bis heute keine Personalentwicklung. Oftmals wird hier gespart und besonders in Krisenzeiten als erstes der Rotstift angesetzt.

Zukünftig werden Unternehmen erfolgreich sein, wenn sie es verstehen, bereits heute an die Zukunft zu denken und die dafür notwendigen Kompetenzen zu definieren und zu entwickeln. Viele Unternehmen trainieren ihre Leute nur für den Job, den sie im Augenblick tun. Das muss und wird sich ändern. Wie das erfolgreich gelingt, zeigt das folgende Beispiel.

Best Practice: Strategische Führungskräfteentwicklung

Ausgangspunkt war: Auf Basis der Ergebnisse der Personalstrategieanalyse für unseren Kunden ein Entwicklungsprogramm für 16 Führungskräfte derselben Hierarchieebene zu erstellen und federführend umzusetzen.

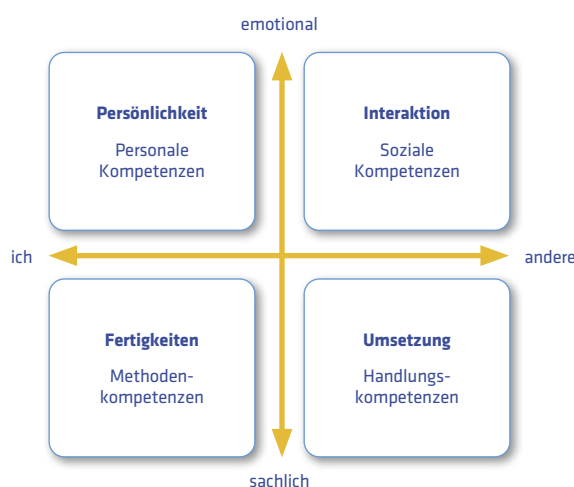
Hierzu wurde im **ersten Schritt** ein **Kompetenzmodell** erstellt. Es umfasst alle jetzigen und zukünftig notwendigen Kompetenzen des Unternehmens.

Unser Beispielmmodell umfasst insgesamt 28 Kompetenzen aus folgenden Bereichen:

- Persönlichkeit (personale Kompetenzen: Wie bin ich?)
- Interaktion (soziale Kompetenzen: Wie verhalte ich mich?)
- Fertigkeiten (Methodenkompetenzen: Wie gestalte ich?)
- Umsetzung (Handlungskompetenzen: Wie handle ich?)

Abbildung: Das Kompetenzmodell

Persönlichkeit	Interaktion
<ul style="list-style-type: none"> • Engagiert sein • Belastbar sein • Diszipliniert sein • Authentisch sein • Eigenmotiviert sein • Emphatisch sein • Selbstreflektiv sein 	<ul style="list-style-type: none"> • Gelungen kommunizieren • Beziehungen gestalten • Effizient verhandelt • Kundenorientiert handeln • Überzeugend agieren • Lösungsorientiert beraten • Erfolgreich verkaufen
Fertigkeiten	Umsetzung
<ul style="list-style-type: none"> • Fachwissen anwenden • Selbstständig organisieren • Innovativ vorantreiben • Geconnt planen • Zielorientiert vorangehen • Digitalkompetenzen nutzen • Kontinuierlich verbessern 	<ul style="list-style-type: none"> • Unternehmerisch handeln • Entscheidungen treffen • Veränderungen initiieren • Ergebnisse erzielen • Strategisch vorgehen • Zielorientiert führen • Mitarbeitende fördern



Im **zweiten Schritt** wurde auf der Basis des Kompetenzmodells die für Funktion oder Stelle erforderlichen Kompetenzen in einem **Anforderungsprofil** definiert.

Danach wurden die definierten Kompetenzen mit der Kompetenzanalyse (Compro+®) gemessen. Dabei hatten die Führungskräfte selbst bestimmt, ob sie ein 180° oder 360° Feedback bekommen möchten. Jede Führungskraft hat dazu ein Mentoringgespräch von vier Stunden erhalten. Die Kernthemen waren die Selbstreflexion und die gemeinsame Definition des Bildungsbedarfs.

Kompetenzen entwickeln: Kompetenztraining

Die **Kompetenzen zu entwickeln** ist also **der letzte - und wohl wichtigste - Schritt** des Kompetenz-Managements. Mit der Entwicklung der herausragenden Stärken, über die Top-Führungskräfte verfügen, kann eine signifikante Verbesserung der Performance erreicht werden. Die Trainings zur Steigerung der persönlichen Kompetenzen fanden in acht Modulen statt. Sie wurden aus dem vom Spitzensport etablierten Cross Trainings Ansatz abgeleitet. Um in einer Sportart hervorragend zu werden, kombiniert man unterschiedliche Disziplinen. Bei der Entwicklung von „gut zu überragend“ gilt es, Stärken zu herausragenden Stärken zu entwickeln und zusammenhängende Kompetenzen zu trainieren und zu stärken.

Beispiel für ein modulares Kompetenztraining (XE „Führungskräfteentwicklungs-Konzept“)

- Erste Reflexion und Persönlichkeitsentwicklung
- Persönlichkeit und Führungsstile
- Teamführung
- Kommunikationsaufgaben in der Führung
- Personalentwicklung und Selbstmanagement
- Konfliktmanagement und Verhandlungsführung
- Changemanagement
- Kompetenz „Delegation“

Zusammenfassung:

Zukünftig wird die Rekrutierung von Mitarbeitern eine notwendige Kernkompetenz in Unternehmen. Die strategische Personalentwicklung wird zur Königsdisziplin und zu einem ultimativen Erfolgsfaktor für Ihr Unternehmen.

5 praktische Tipps:

- Verbessern Sie Ihren Rekrutierungsprozess.
- Erzielen Sie Sog bei den Bewerbern durch ein Karrieregespräch mit einer Potenzialanalyse.
- Befragen Sie Ihre Belegschaft mit Hilfe eines Befragungstools.
- Definieren Sie die Kompetenzen, die Sie zukünftig benötigen, um unternehmerisch erfolgreich zu sein und gleichen Sie diese mit den vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden ab.
- Setzen Sie auf eine strategische Personalentwicklung.



Über die Autoren:

Dirk Thiemann war viele Jahre für das Thema Personalentwicklung und Rekrutierung auf der Unternehmensseite verantwortlich und hat weit über 1000 Vorstellungsgespräche geführt und mehrere Hundert Mitarbeitende eingestellt. Rainer Skazel war viele Jahre als Geschäftsführer Personalverantwortlich und verfügt als Berater zum Thema Mitarbeitergewinnung eine sehr große Expertise. Gemeinsam haben die Autoren mehrere Bücher veröffentlicht. Ihr Institut (DIV in Radolfzell) ist Lizenzgeber der AECdisc®- Potenzialanalyse und der Compro+®- Kompetenzanalyse. Für ihre Audit Befragung 360° sind sie mit dem Europäischen Trainingspreis 2020 ausgezeichnet worden. Der Fachverlag Springer Gabler zählt sie zu den führenden Experten für die Eignungsdiagnostik.

Lust auf weitere spannende Impulse?

Dann melden Sie sich jetzt zum **Webinar „Erfolgsfaktor Personalentwicklung“** an. Dieses findet am **23. Juni 2021 um 17:00 Uhr** statt. Anmeldung bitte telefonisch bis spätestens 16. Juni 2021 unter: Tel. 0741 / 17414-0

Wenn Sie sich für eine **kostenfreie Erstberatung** interessieren, erreichen Sie Dirk Thiemann und Rainer Skazel unter Tel 07732/987910. Weitere Informationen finden Sie unter: www.div-institut.de