

VKS | NEWS

Zeitschrift der Sparte Abfallwirtschaft
und Stadtreinigung VKS des VKU



Sekundärrohstoffe

Nachwuchskräfte finden und binden

Ehrhard Flato und Dr. Alexander Hufnagl, Ahnatal



Ehrhard Flato und Dr. Alexander Hufnagl.

Die immer wichtigere personalpolitische Frage lautet: Wie gewinnen und binden wir gute Nachwuchskräfte? Die Personalexperten und Berater Ehrhard Flato und Dr. Alexander Hufnagl zeigen, was Abfallwirtschaftsbetriebe beim Recruiting beachten sollten und wie sie gute Mitarbeiter binden.

Deutschland hat ein Problem: Die Zahl der Deutschen nimmt ab und die Menschen werden immer älter. Bald werden hierzulande 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen. Der Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte nimmt daher zu, was Abfallwirtschaftsbetriebe bereits jetzt spüren. Die strategischen Ziele des Personalmarketings sollten daher beispielsweise sein:

- Den Betrieb und die Qualität der Ausbildung bei regionalen Bildungseinrichtungen bekannter machen,
- intensiver mit Hoch-, Fachhochschulen und regionalen Fachschulen kooperieren und gemeinsame Projekte initiieren,
- Möglichkeiten wie Praktika, Hospitationen und Schnupperkurse anbieten, damit potenzielle Bewerber den Betrieb und dessen Entwicklungsmöglichkeiten kennen lernen können.

Neben den klassischen Recruiting-Aktivitäten bewährt sich meist das Instrument „Mitarbeiter werben Mitarbeiter“. Zufriedene Mitarbeiter sind die besten Werbeträger, da ihre Aussagen über Arbeitgeber, Tätigkeiten

und Entwicklungsmöglichkeiten authentisch und glaubhaft sind. Diese Maßnahme kostet zwar Geld (Prämien), ist aber durchaus effizient.

Der Recruiting-Aufwand bleibt ebenfalls in Grenzen, wenn es gelingt, gute Nachwuchskräfte zu binden. Hier gilt die Formel: Mitarbeiter, die zufrieden sind, bleiben; die, die es nicht sind, gehen. Die Arbeitszufriedenheit und damit die Bindungsbereitschaft der Mitarbeiter lässt sich zum Beispiel durch Potenzialförderungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, innovative Vergütungsformen, Lebensarbeitszeitkonten oder eine verbesserte Work-Life-Balance, die es Mitarbeitern ermöglicht, Familie und Beruf besser in Einklang zu bringen, erhöhen.

Da es immer schwieriger wird, Fach- und Führungskräfte extern zu rekrutieren, wird es wichtiger, vorhandene Mitarbeiterpotenziale zu erkennen und zielgerichtet zu fördern. Dazu sollte die Personalentwicklung ihren Fokus stärker auf die Personalerkennung und -förderung richten, ohne die klassischen Aufgaben der Mitarbeiterqualifizierung zu vernachlässigen.

Folgendes Vorgehen hat sich bewährt: Zunächst ist zu erheben, welche Stellen kurzfristig (innerhalb eines Jahres) oder mittelfristig (2 bis 5 Jahre) neu zu besetzen sind. Die Personalentwickler ermitteln bei den vorhandenen Mitarbeitern dann mithilfe geeigneter Instrumente, wer zum Kreis der potenziellen Nachfolger gehört. Die interne Stellenbesetzung hat den Vorteil, dass

- das Fehlbesetzungsrisiko geringer ist als bei externen Kandidaten,
- sie günstiger ist als eine externe Besetzung,
- Stellenvakanzen durch nicht geplante Abgänge/Fluktuationen schneller ausgefüllt werden können,

- es die Mitarbeiter motiviert, wenn sie erkennen, dass Bewerber aus den eigenen Reihen vorrangig behandelt werden.

Ganzheitliche Potenzialförderung

Wichtig ist, dass diejenigen Mitarbeiter, die ein Potenzialförder- und Entwicklungsprogramm durchlaufen, eine echte Chance haben, anschließend eine Fach- und Führungsposition einnehmen zu können. Nur dann bleibt ihre Motivation erhalten. Mitarbeiter, die bereits länger im Unternehmen sind, sollten daher die gleichen Chancen haben wie neu eingestellte. Wer interne Mitarbeiter fördert, trägt zudem mit dazu bei, diese lernbereit zu halten, was insbesondere bei älteren Mitarbeitern sehr wichtig ist. Nicht zuletzt werden dank der Potenzialförderung ungenutzte Kompetenzen von Mitarbeitern erkannt und dem Betrieb verfügbar gemacht.

Bewährt hat sich ein drei- bis fünftägiges Förderprogramm in Gruppen von maximal zehn Teilnehmern. Beobachtungen, Ergebnisse und Analysen während der in dieser Zeit durchgeführten Übungen, Testverfahren, Trainingselemente und Coaching-Phasen bilden die Basis für eine aussagefähige Begutachtung und zutreffende Stärken-Schwächen-Analyse der Teilnehmer (vgl. Abb. 1).

Die auf die Anforderungsprofile zugeschnittenen Testverfahren ermöglichen es, Rückschlüsse zu ziehen, wie Teilnehmer mit Problemen und Aufgaben im betrieblichen Umfeld umgehen. Dabei werden etwa planerische Fähigkeiten, logische Kombinationsfähigkeit und das mathematische/logische Verständnis der Teilnehmer deutlich. Postkorbübungen und Unternehmensplanspiele spiegeln deren unternehmerische Fähigkeiten wider.

Spezielle Einzel- und Gruppenübungen offenbaren, wer über welche Kompetenzen verfügt. Grundsätzlich bestimmen die Zielsetzungen des

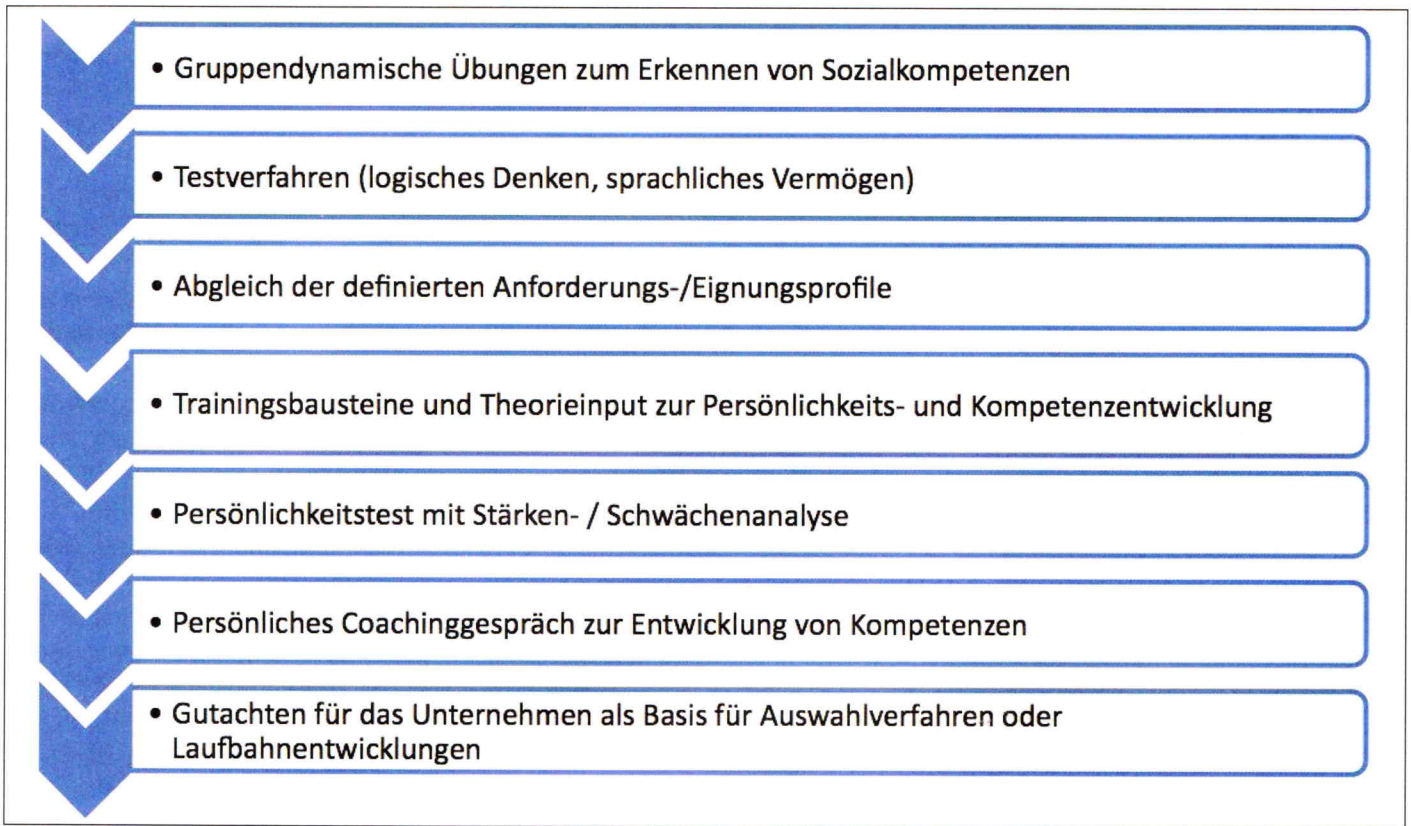


Abb. 1: Grundelemente der ganzheitlichen Potenzialanalyse und -förderung nach der PREGO-METHODE® (www.prego-methode.de) – Dauer drei Tage.

Abfallwirtschaftsbetriebs die Schwerpunkte der inhaltlichen Planung des Förderprogramms, das auch Feedbackprozesse und bedarfsbezogene Zusatzübungen enthält.

Neben dem Auswahlcharakter des Programms ist die individuelle Förderung der Teilnehmer erklärtes Ziel. Deshalb kommt dem Coaching-Gespräch eine besondere Bedeutung zu. Das abschließende Gutachten beinhaltet die detaillierte Beschreibung der Potenzial- und Persönlichkeitsanalyse und dient den Personalentwicklern als Entscheidungshilfe für die weitere Förderung, Entwicklung sowie Einsatz- bzw. Laufbahnplanung oder als Instrument zur internen Bewerberauswahl.

Potenzialanalysen und Fördermaßnahmen ermöglichen es, Nachwuchskräfte optimal einzusetzen. Zudem motivieren sie und erhöhen die Einsatzbereitschaft der Mitarbeiter, wenn diese erkennen, dass ihnen ihr Unternehmen Karrierechancen und eine

überzeugende Berufsperspektive bietet. Qualifizierte Mitarbeiter werden dadurch im starken Maße gebunden. Und das ist ein wichtiger Schritt, um den demografischen Wandel zu meistern.

Ehrhard Flato und Dr. Alexander Hufnagl sind erfahrene Trainer sowie Berater mit langjährigen Erfahrungen in der Abfallwirtschaft.

Literaturempfehlung: Ehrhard Flato & Silke Reinbold-Scheible, Zukunftsweisendes Personalmanagement: Herausforderung demografischer Wandel: Fachkräfte gewinnen, Talente halten und Erfahrung nutzen, MI-Fachverlag

flato | hufnagl & partner, Dessauer Straße 3, 34292 Ahnatal, Fon: +49 (0)56 09 – 95 85, Fax: +49 (0)56.09–65 87, E-Mail: flato@flato-hufnagl.de, Internet: www.prego-methode.de, www.flato-hufnagl.de

VKS-NEWS nun auch online

Die Ausgaben der VKS-NEWS sind ab sofort auch online im mitgliedergeschützten Bereich der Website www.vksimvku.de zu finden. Mitglieder haben somit die Möglichkeit, alle Ausgaben der VKS-NEWS des Jahres 2010 herunterzuladen. Neben der Verbandszeitschrift befinden sich in diesem Bereich die VKS-Ticker, mit denen die Geschäftsstelle des VKS im VKU tagesaktuell über neue Entwicklungen informiert, Mitgliederrundschreiben und Stellungnahmen sowie Gutachten und Berichte. Unter dem Navigationspunkt „Publikationen“ befinden sich die Internet-Infos, die in den VKS im VKU-Fachausschüssen erarbeitet werden und die Sie als Mitglied kostenlos herunterladen können.

Für weitere Fragen und Informationen steht Ihnen in der Geschäftsstelle als Ansprechpartnerin zur Verfügung: Elisabeth Mader, VKU – Sparte Abfallwirtschaft und Stadtreinigung VKS, Alexanderstr. 1, 10178 Berlin, Fon: +49(0)30.58580-163, Fax: +49(0)30.58580-371, E-Mail: mader@vku.de, Internet: www.vku.de