

TALENT4LIFE

MODELLHANDBUCH



H

H



R

R

INHALTSVERZEICHNIS

Einführung In Das Talent4life Modellhandbuch	6
Einleitung: Sind Sie Bereit Für Talentmanagemen?	10
Modul 1: Was Ist Talentmanagement?	11
Modul 2: Schlüsselaspekte Und -Trends Auf Dem Arbeitsmarkt	15
Modul 3: Sind Sie Bereit Für Das Talentmanagement?	17
Kapitel 1: Rekrutieren	20
Modul 1: Employer Branding Und Employee Value Proposition	22
Modul 2: Einstellungsstrategien Für Die Talentakquise Und Der Perfekte Einstellungsprozess	28
Modul 3: Talentakquise Und Aufbau Von Talentpools	31
Kapitel 2: Onboarding	35
Einführung	36
Modul 1: Was Ist Onboarding Und Warum Ist Es Für Kmu Wichtig, Es Richtig Zu Machen?	37
Modul 2: Die 4 Phasen Des Onboarding-Prozesses	42
Modul 3: Entwicklung Eines Onboarding-Programms	45
Kapitel 3: Entwickeln	50
Einführung	52
Modul 1: Strategien Für Lebenslanges Lernen Und Entwicklung	53
Modul 2: Verantwortung Delegieren	60
Modul 3: Karrieremanagement Und -Entwicklung	65
Kapitel 4: Wachsen	71
Einführung	72
Modul 1: Mitarbeiterengagement Und Empowerment	73
Modul 2: Coaching Und Mentoring Zur Förderung Der Mitarbeiterinnen Und Mitarbeiter	77
Modul 3: Motivations- Und Empowerment-Strategien	81
Kapitel 5: Binden	91
Einführung	92
Modul 1: Belohnung Und Anerkennung	94
Modul 2: Mitarbeiterbindungstechniken	99
Modul 3: Case Studies: Fallstudien: Strategien Zur Förderung Der Mitarbeiterbindung	102

Kapitel 6: Offboarding Und Nachfolgeplanung	110
Einführung	111
Modul 1: Planung Ihres Offboarding-Ansatzes	111
Modul 2: Die Rolle Von Feedback Und Austrittsgesprächen Im Offboarding-Prozess Von Kleinen Und Mittelständischen Unternehmen	117
Modul 3: Nachfolgeplanung	123
Kapitel 7: Talent4life Persönlicher Entwicklungsplan	127
Schlussfolgerungen	131
Literaturverzeichnis	132



AGRADECIMIENTOS

Derechos de autor © Talent4life Consortium, 2022.

La atribución está bajo Cc By 3.0 que permite la mayoría de las formas de uso o reutilización de un trabajo licenciado siempre que (A) se haga el debido reconocimiento de la fuente original y la autoría, y (B) no se impongan restricciones adicionales a los usuarios posteriores.

AUTORES DEL CAPÍTULO

- Introducción: Natalie Horn (*Austria*)
- Reclutamiento de talentos: Estibaliz Etxezarra y Joseba M. Sainz De Baranda (*España*)
- Incorporación de nuevos talentos: Nóra Szuhai y András Hintya (*Hungría*) y Etienne Beardmore (*Irlanda*)
- Desarrollo del talento: Anna-Carina Mohrholz (*Alemania*)
- Cultivar el talento: Alexandria Pears y Jennifer Nolan (*Irlanda*)
- Retener a los empleados clave: Chrystalla Pachita (*Chipre*)
- Desvinculación y planificación de la sucesión: Marianne Ochsenhofer y Wolfgang Schabereiter (*Austria*)

- Gestaltung des Handbuchs: Gary Bolger, Future In Perspective Ltd. (*Irland*)



EINFÜHRUNG IN DAS TALENT4LIFE MODELLHANDBUCH

Unternehmen in aller Welt stehen vor einer Vielzahl von Herausforderungen. Die COVID-19-Pandemie hat deutlich gemacht, dass die Unternehmen auf Veränderungen reagieren und den Entwicklungen auf dem Markt einen Schritt voraus sein müssen. Eine dieser Herausforderungen besteht darin, talentierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu rekrutieren, zu entwickeln und zu halten, was durch verschiedene Entwicklungen der letzten Zeit beeinträchtigt wurde. Das sich schnell verändernde digitale Umfeld macht es erforderlich, regelmäßig neue Fähigkeiten zu entwickeln, und unterstreicht die Bedeutung der Mitarbeiterentwicklung, um diese neuen Fähigkeiten zu erwerben. Der demografische Wandel hin zu einer alternden Erwerbsbevölkerung macht die aktive Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Alter von 45 Jahren und älter unabdingbar, da sie in Zukunft einen immer größeren Teil des Arbeitsmarktes ausmachen werden. Die Einstellung älterer Personen ist eine Möglichkeit, eine starke und vielfältige Belegschaft zu schaffen, wettbewerbsfähig zu bleiben und dem künftigen Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken.

Das Projekt Talent4LIFE zielt darauf ab, die Entwicklung und Bindung von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu verbessern, wobei der Schwerpunkt auf Personen im Alter von 45 Jahren liegt. In der Anfangsphase des Projekts wurde eine empirische Forschungsstudie durchgeführt, die den aktuellen Stand der europäischen Unternehmen in Bezug auf die auf Talentmanagement basierende Mitarbeiterbindung und Personalentwicklung untersuchte. Die Ergebnisse der Studie sind in die Konzeption und den Inhalt dieses Handbuchs eingeflossen, und die wichtigsten Erkenntnisse werden in diesem Buch hervorgehoben. Der vollständige Forschungsbericht ist auf der Talent4LIFE-Website zu finden und kann bei Interesse als ergänzende Dokumentation herangezogen werden. Das Talent4LIFE Modellhandbuch dient als Leitfaden, wie man: 1.) ein Talentmanagementsystem einführt, 2.) warum es wichtig ist, das Personal erfolgreich zu entwickeln und zu halten, und 3.) wie die verschiedenen Bereiche im Unternehmen verbessert werden können, um die Bindung von qualifizierten Arbeitskräften zu verbessern. Bevor der Begriff "Talentmanagement" näher erläutert wird, werden der Inhalt und die Struktur dieses Handbuchs vorgestellt.

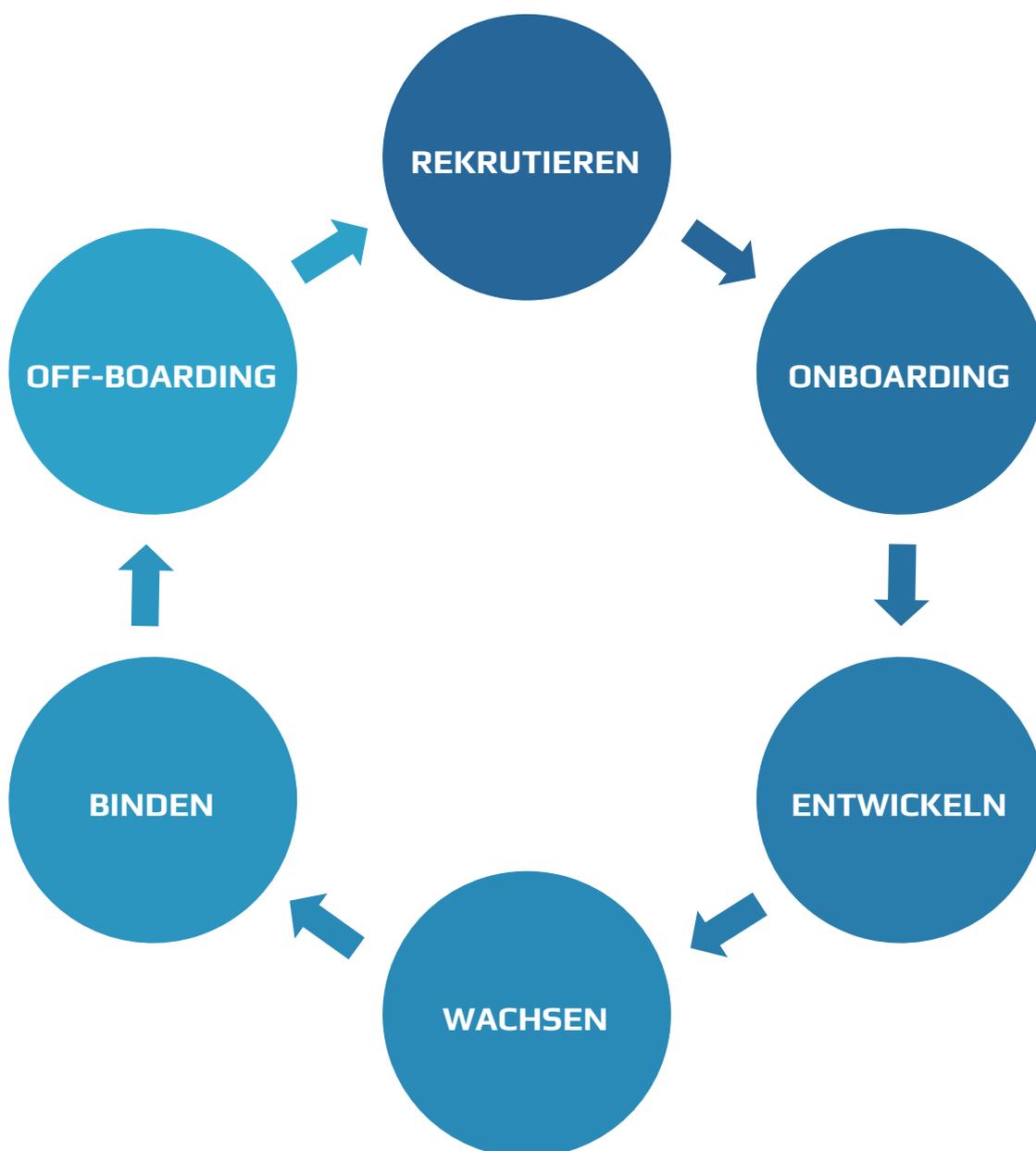
Überblick über das Talent4LIFE Modelhandbuch

Dieser Leitfaden richtet sich in erster Linie an Personalverantwortliche und Firmeninhaber von kleinen und mittelständischen Unternehmen und zielt darauf ab, die Mitarbeiterbindung und -entwicklung durch die Einführung eines Talentmanagementsystems zu verbessern. Obwohl das Handbuch spezielle Überlegungen in Bezug auf über 45-jährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hervorhebt, ist es so konzipiert, dass es alle Beschäftigten einschließt und somit für Unternehmen aller Größen, Sektoren und Branchen in Europa gleichermaßen von Interesse ist.

Das Talent4LIFE Modellhandbuch enthält die wichtigsten Themen des Mitarbeiterlebenszyklus aus der Perspektive des Talentmanagements. Das Handbuch umfasst sechs Hauptkapitel, in denen die Kernelemente eines Talentmanagementsystems beschrieben werden:

1. Rekrutieren
2. Onboarding
3. Entwickeln
4. Wachsen
5. Binden
6. Offboarding und Nachfolgeplanung

Jedes Kapitel des Handbuchs befasst sich mit einem eigenständigen Thema des Talentmanagements, das die Leserinnen und Leser einzeln bearbeiten oder durch die Kapitel navigieren können, die für ihre Unternehmen besonders relevant sind. Jedes Kapitel enthält einen kurzen Überblick über das Thema und stellt Instrumente und Techniken zur Unterstützung des Talentmanagements von Beschäftigten vor. Es wird erläutert, wie Sie den richtigen Ansatz für Ihr Unternehmen wählen können, und es werden Tipps und Strategien für dessen Umsetzung aufgezeigt.



1. Rekrutieren

Der Einstellungsprozess ist der erste Schritt im Talentmanagementprozess. Dieser Schritt kann für kleine und mittelständische Unternehmen bereits eine Herausforderung darstellen, da sie nicht über die gleichen Ressourcen wie größere Unternehmen verfügen. In diesem Abschnitt untersuchen wir die wichtigsten Aspekte des Rekrutierungsprozesses und die Bedeutung des Employer Branding. Wir bieten eine Rekrutierungsstrategie, auf der Sie aufbauen können.

2. Onboarding

Der Onboarding-Prozess ist bereits der erste Test für das Unternehmen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter lernen das Unternehmen kennen und prüfen, ob das Unternehmen seine Versprechen einhält (z. B. sind die betrieblichen Leistungen in den Alltag integriert). Neue Arbeitskräfte machen sich mit ihrem Arbeitsumfeld, ihren Kolleginnen und Kollegen und der Unternehmensstruktur vertraut. Es ist wichtig, einen reibungslosen Onboarding-Prozess zu implementieren, damit neue Beschäftigte vollständig verstehen, was von ihnen erwartet wird.

3. Entwickeln

Die Personalentwicklung ist der Kern des Talentmanagements und der Mitarbeiterbindung. Auf dem schwierigen Arbeitsmarkt von heute ist es wichtig, Talente im Unternehmen zu halten, da die Suche nach neuen Beschäftigten kostspielig und zeitaufwändig ist. Es ist von entscheidender Bedeutung, die Arbeitskräfte zu schulen und weiterzuentwickeln, um eine kontinuierliche Produktivität zu gewährleisten. Dies gilt insbesondere für Personen im Alter von 45 Jahren und älter, da sie in der Regel über Fachwissen und Erfahrung verfügen, aber möglicherweise Schwierigkeiten mit aktuellen Entwicklungen wie der Digitalisierung haben.

4. Wachsen

Die Themenbereiche Wachsen und Entwickeln sind eng miteinander verbunden. In beiden geht es um die Entwicklung der Beschäftigten. Während Entwickeln die Perspektive des Arbeitgebers widerspiegelt, konzentriert sich Wachsen auf die Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dabei geht es um die Übernahme von mehr Verantwortung und anspruchsvolleren Aufgaben. In welche Richtung möchte ich mich als Arbeitnehmer/Arbeitnehmerin entwickeln?

5. Binden

In der Talentbindungsphase werden die Angestellten langfristig an das Unternehmen gebunden und verbleiben dort auch. Die Talentbindung umfasst die individuelle Talententwicklung und das umfassende Angebot, das das Unternehmen seinen Beschäftigten unterbreitet. Im Idealfall sollte die gegenseitige Investition von Mitarbeitenden und dem Unternehmen, für das sie tätig sind, zu persönlichem und zu betrieblichem Erfolg führen.

6. Offboarding und Nachfolgeplanung

Es ist nicht nur wichtig, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein gutes Arbeitsumfeld zu bieten, sondern auch eine professionelle Offboarding-Strategie, wenn eine Person das Unternehmen verlässt. Ganz gleich, ob ein Mitarbeiter kündigt, in den Ruhestand geht oder sein Vertrag gekündigt wird, ein wohlwollender Abschied wird dem Unternehmen und seinen Werten immer zugutekommen. Wenn ein Mitarbeiter ein positives Arbeitsumfeld verlässt, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass er später mit verbesserten Fähigkeiten zurückkehrt. Kehrt ein Mitarbeiter zurück, wird er in der Einstellungsphase wieder in den Lebenszyklus des Unternehmens aufgenommen.





Das Handbuch beinhaltet ebenfalls den Talent4LIFE Persönlichen Entwicklungsplan - ein Instrument, das speziell für die Mitarbeiterbindung entwickelt wurde. Aufbauend auf einer typischen Balanced Scorecard, die für die strategische Entwicklung von Unternehmen verwendet wird, ist der Talent4LIFE Persönliche Entwicklungsplan ein neues Instrument, mit dem die Talente innerhalb eines Unternehmens bewertet werden können, indem die Bedürfnisse und Anforderungen des Arbeitgebers mit denen jedes einzelnen Mitarbeiters in Einklang gebracht werden. Der Talent4LIFE Persönliche Entwicklungsplan identifiziert arbeitsplatzbezogene Lücken in den Fähigkeiten und Kompetenzen und ermöglicht es den Mitarbeitern, sich entsprechend ihren spezifischen Bedürfnissen und denen des Unternehmens zu entwickeln. Dies hilft Unternehmen, Qualifikationslücken auf proaktive, strategische und integrative Weise zu schließen.

Die Module in diesem Einführungskapitel haben zum Ziel, das Bewusstsein für Alterssensibilität und Generationenmanagement im Unternehmen zu steigern. Das Kapitel bietet einen Überblick über die wichtigsten Arbeitsmarkttrends und Probleme, mit denen Unternehmen konfrontiert sind, und schließt mit einem kurzen Fragebogen zur Selbsteinschätzung "Sind Sie bereit für Talentmanagement?", der das Bewusstsein für die Komponenten des Talentmanagements schärfen soll. Es wird hervorgehoben, dass die Einführung eines Talentmanagementsystems oft zeitaufwändig ist und von den kleinen und mittelständischen Unternehmen erhebliche Anstrengungen erfordert, jedoch für Ihr Unternehmen sehr vorteilhaft ist, da es zukunftssicher ist und auf die aktuellen und künftigen Herausforderungen des Arbeitsmarktes reagieren kann. Die Entwicklung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zahlt sich letztendlich aus, da sie einen Mehrwert ihrer Arbeit erzeugt und Ihrem Unternehmen direkt zugutekommt.

EINLEITUNG: sind sie bereit für talentmanagemen?

*'Das Wachstum und die Entwicklung von Menschen
ist die höchste Berufung der Führung.'*
- Harvey S. Firestone (Cook, 2017)

MODUL 1: WAS IST TALENTMANAGEMENT?

Die Begriffe "Talent" und "Talentmanagement" sind vielfältig definiert, und Unternehmen können es vorziehen, ihre eigenen Interpretationen zu verwenden. Es ist jedoch hilfreich, mit einer allgemeinen Definition zu beginnen, die wir für die Zwecke des Talent4LIFE Modellhandbuchs verwenden werden.

- **Talent** bezieht sich auf Personen, die einen wesentlichen Beitrag zur unternehmerischen Leistung erbringen können. Dies kann entweder durch ihren unmittelbaren Beitrag oder längerfristig durch das Erreichen ihres höchsten Kompetenzniveaus geschehen.
- **Talent management** ist die systematische Gewinnung, Identifizierung, Entwicklung, Bindung, Beibehaltung und der Einsatz von Personen, die für eine Organisation von besonderem Wert sind. Dies kann durch ihr hohes Potenzial oder dadurch geschehen, dass sie wichtige Aufgaben erfüllen. (CIPD, 2021)

Ein Talentmanagementsystem ist ein umfassender Ansatz, der das gesamte Unternehmen einbezieht, um es beweglich zu halten und auf aktuelle und künftige Herausforderungen reagieren zu können. Ein herkömmlicher Talentmanagementansatz könnte sich nur auf die Entwicklung der Leistungsträger konzentrieren, die 3-10 % der Mitarbeiter eines Unternehmens ausmachen. Im Gegensatz dazu erkennt ein integratives Talentmanagementsystem an, dass Unternehmen es sich nicht erlauben können, nur in eine Minderheit ihrer Belegschaft zu investieren, sondern vielmehr die Fähigkeiten und Talente aller Mitarbeiter anerkennen. Integrative Talentmanagementsysteme definieren "Talent" als Fähigkeit, die jeder eingestellte Mitarbeiter hat und die zum Unternehmenserfolg beiträgt, und zielen darauf ab, eine motivierte Belegschaft zu schaffen, die langfristig im Unternehmen bleibt. Eine Möglichkeit, ein integratives, alterssensibles System anzuwenden und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu binden, ist die Einführung eines integrativen Talentmanagementsystems. Die Ergebnisse unseres empirischen Forschungsberichts verdeutlichen die Bedeutung von HR-Praktiken für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen. Die Grundlage eines integrativen Talentmanagementsystems kann in die folgenden drei Säulen unterteilt werden:

- Die Unternehmensstrategie: die Richtung vorgeben
- Die Unternehmenskultur: den Weg ebnen
- HR-Praktiken: Umsetzung der Personalprozesse (von Hehn, 2016).



UNTERNEHMENSSTRATEGIE

Talentmanagement ist "der methodisch organisierte, strategische Prozess, der darauf ausgerichtet ist, die richtigen Talente an Bord zu holen und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu helfen, ihre optimalen Fähigkeiten zu entwickeln, wobei die Ziele des Unternehmens im Auge behalten werden" (Ghosh, 2021). Das heißt, Talentmanagement ist der strategische Ansatz eines Unternehmens bei der Gewinnung, Einstellung, Management und Bindung von Arbeitnehmern, die über die Talente verfügen, die zum Erreichen und Erhalten eines nachhaltigen Erfolgs erforderlich sind. Unternehmen sind auf die Talente ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen, um ihre Visionen und Ziele zu erreichen. Um die richtige Richtung einzuschlagen, ist es unerlässlich, dass Unternehmen eine klar definierte Talentmanagement-Philosophie als Teil ihrer Strategie verfolgen. Diese Talentmanagement-Philosophie sollte das Leitprinzip dafür sein, wie Unternehmen ihre Talente strategisch einstellen, managen und binden und wie alle wichtigen "talentbezogenen" Entscheidungen getroffen werden (Fessas, 2016).

Strategisches Talentmanagement hat zwei wesentliche Vorteile: erstens die Besetzung erfolgskritischer Positionen durch systematische Erfassung von Potenzialen im Unternehmen und durch Bindungsmaßnahmen. Zweitens die Professionalisierung der Personalarbeit und die Veränderung der Führungskultur hin zu einer Förderkultur (Nagler, 2018). Das Konzept des Talentmanagements beinhaltet somit einen ganzheitlichen und kontinuierlichen Prozess im Management der Fähigkeiten und Kompetenzen der Beschäftigten in einem Unternehmen. Dabei geht es nicht nur darum, den richtigen Kandidaten einzustellen, sondern auch seine Fähigkeiten zu ermitteln und in seine Weiterentwicklung zu investieren. Mit dem raschen Wandel der Wirtschaftstrends steigt der Bedarf an Arbeitskräften mit neuen Fachkenntnissen und der Fähigkeit, sich schnell an neue Rollen und Aufgaben anzupassen. (von Hehn, 2016, p. 185).

UNTERNEHMENSKULTUR

Durch unterschiedliche Werte und gesellschaftliche Normen interagieren Unternehmen und Arbeitnehmer miteinander und prägen die Arbeits- und Führungskultur. Die Unternehmenskultur muss ein offenes, integratives Arbeitsumfeld bieten. Dies erfordert eine wertschätzende Haltung der Führungskräfte gegenüber den Mitarbeitenden sowie die Fähigkeit, klares und kontinuierliches Feedback zu geben, um die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu fördern (Hehn, 2016, S. 4-8). Eine solche integrative Führung ist ein Managementmodell, das auf Respekt und Vielfalt basiert. Integrative Führungskräfte ermöglichen es unterschiedlichen Menschen, ihr Potenzial voll auszuschöpfen und ihre unterschiedlichen Fähigkeiten zu nutzen, um solide, effiziente und kohäsive Teams zu bilden (Fundación Adecco, 2021).

Teamleader sind strategische Führungspersönlichkeiten im Unternehmen: Sie stehen vor der Herausforderung, Komfortzonen zu durchbrechen und eine offene und empathische Atmosphäre zu schaffen. Erfolgreiche Führungskräfte nehmen die Generationenvielfalt an, so dass sie nicht nur respektiert, sondern auch von allen Beschäftigten und Abteilungen positiv wahrgenommen wird (ieFoundation, 2017). Es ist wichtig, Führungskräfte darin zu schulen, jede Person als vollwertiges Mitglied ihres Teams zu integrieren und ihre individuellen Talente zu fördern, damit sie einen nützlichen und aktiven Beitrag zur Mission des Teams und des Unternehmens leisten kann.

Die Unternehmenskultur soll Offenheit und die Lernfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. In Bezug auf die unternehmensinterne Qualifizierung ist die tägliche Praxis der Schlüssel zum Erwerb des erforderlichen Wissens (Nemzeti Tehetség Központ, 2020), was die Bedeutung einer offenen Unternehmenskultur für die Förderung eines guten Lernumfelds unterstreicht. Die Berücksichtigung verschiedener direkter und indirekter Faktoren (z. B. niedrige Bewerberzahlen aufgrund des demografischen Wandels oder die Einführung neuer Technologien) im Rahmen der Talentmanagementstrategie ermöglicht ein nachhaltiges und proaktives Handeln (Hehn, 2016, S. 8-10). Ein anpassungsfähiges Unternehmen mit einem gut funktionierenden Talentmanagement ist in der Lage, sowohl aktuelle als auch künftige Herausforderungen wie die gegenwärtige demografische Entwicklung und den Fachkräftemangel zu bewältigen.

HR-PRAKTIKEN

HR-Praktiken sind ein wesentlicher Bestandteil des Human Resource Management (HRM). Viele Studien haben den Einfluss von HR-Management und HR-Praktiken auf die organisatorische Leistung und den Unternehmenserfolg nachgewiesen (z. B. Katou, 2017). Die Korrelation zwischen HR-verbessernden Praktiken und organisatorischer Leistung tritt bei der Untersuchung von kleinen und mittelständischen Unternehmen auf (Rauch & Hatak, 2016). Unsere empirische Forschungsstudie ergab, dass die Zukunftssicherheit eines Unternehmens von seinen HR- und Talentmanagementpraktiken abhängt: Je mehr Aktivitäten implementiert wurden (z. B. Coaching, Mentoring, Jobrotation, Job Shadowing, Nachfolgeplanung usw.), desto zukunftssicherer war das Unternehmen. Da große Unternehmen mehr Talentmanagementpraktiken anwenden als KMU, sind sie statistisch gesehen zukunftssicherer als diese. In Bezug auf das Talentmanagement ist es wichtig festzuhalten, dass Talentmanagement nicht nur ein neuer Begriff für Personalmanagement (HRM) ist, vielmehr ist HRM ein Teil des Talentmanagements.

GENERATIONENMANAGEMENT

Eine generationenübergreifende Belegschaft setzt sich aus Menschen mehrerer Generationen zusammen. Mit der steigenden durchschnittlichen Lebenserwartung entscheiden sich die Menschen zunehmend für eine Erwerbstätigkeit über das typische Rentenalter hinaus. Auf dem heutigen Arbeitsmarkt gibt es eine beträchtliche Altersvielfalt, und es ist mittlerweile üblich, dass in einem Unternehmen Personen aus vier oder fünf Generationen nebeneinander arbeiten. Diese Generationengruppen werden in der Regel wie folgt definiert:

- Generation Silent- geboren 1928-1945
- Baby Boomers – geboren 1946-1964
- Generation X – geboren 1965-1980
- Generation Y (Millennials) – geboren 1981-1996
- Generation Z – geboren 1997-2012

Das Vorhandensein mehrerer Generationen erweitert den Pool verfügbarer Talente und verschiebt seine Demografie. Dennoch haben viele Arbeitgeber keinen großen Wert darauf gelegt, sich dies zunutze zu machen. Um eine integrative, generationenübergreifende Unternehmensstruktur zu schaffen, ist es entscheidend, die Bedürfnisse der verschiedenen Generationen zu berücksichtigen. Die Fokussierung auf nur eine Generation kann sich negativ auf die Arbeitskultur auswirken. Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind an die rasche Entwicklung der Technologie und die Anpassung an die damit einhergehenden Veränderungen gewöhnt. Im Gegensatz dazu verfügen reifere Angestellte über Wissen aus ihrer langjährigen Erfahrung, das in die Entscheidungsfindung einfließen kann. Das Zusammenwirken von frischer Innovation mit dem Wissen aus der Erfahrung bringt den Unternehmen eine höhere Produktivität. Generationsgemischte Teams mit angepassten Rahmenbedingungen sind innovativer und besser in der Lage, Probleme zu lösen (Reiner et al., 2020, S. 223-225).

Arbeitskräfte im Alter von über 45 Jahren stehen oft vor anderen Problemen als jüngere Beschäftigte. Ihre Qualifikationen und Fähigkeiten können veraltet erscheinen, und ihre Motivation und Arbeitszufriedenheit können ganz anders sein als bei jüngeren Arbeitnehmern. Ältere Arbeitnehmer können jedoch viel zum Erfolg eines Unternehmens beitragen. Ihr Wissen und ihr Engagement können einen wesentlichen Beitrag zu Wirtschaftswachstum und Produktivität leisten. Wenn Arbeitnehmer der Altersgruppe 45 sich selbst als wertvolle Bereicherung für das Team sehen, sind sie bereit, mehr zu leisten. Wenn ältere Arbeitnehmer mit den erforderlichen Fähigkeiten ausgestattet sind, sind sie eher motiviert, über das Rentenalter hinaus zu arbeiten. Studien zeigen, dass gut ausgebildete Arbeitnehmende, die sich wertgeschätzt fühlen, mit größerer Wahrscheinlichkeit im Unternehmen bleiben - hochqualifizierte Arbeitnehmende neigen dazu, auch nach dem Renteneintritt weiterzuarbeiten (Europäische Kommission, 2016).

Wenn alle Alters- und Bevölkerungsgruppen in das Arbeitsleben einbezogen werden, kann auch die Gesellschaft davon profitieren. Einen Arbeitsplatz zu finden ist oft eine große Herausforderung, insbesondere für ältere Menschen, und der Verlust des Arbeitsplatzes nach dem 45. Lebensjahr kann oft zu Langzeitarbeitslosigkeit führen (Bundesministerium für Arbeit, 2021). Die Anerkennung des Talents, der Erfahrung, des Wissens und der Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters, unabhängig vom Alter, ist für jedes Unternehmen von entscheidender Bedeutung (ieFoundation et al., 2019).

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass das Talentmanagement ein strategischer Ansatz ist, der den kleinen und mittelständischen Unternehmen helfen kann, sich weiterzuentwickeln und ihre Widerstandsfähigkeit, Produktivität und Anpassungsfähigkeit zu steigern, um mit den Veränderungen in der Wirtschaft und dem technologischen Fortschritt fertig zu werden und daraus Nutzen zu ziehen. Darüber hinaus hilft das in einem Talentmanagementsystem enthaltene Qualifikationsmanagement den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihre Kompetenzen zu verbessern und praktische sowie spezielle Fähigkeiten zu entwickeln. Durch das Erlernen neuer relevanter Fähigkeiten werden die Arbeitnehmer besser auf die Bedürfnisse des Arbeitsmarktes vorbereitet und können sich an die durch den technologischen Fortschritt und die Digitalisierung verursachten Veränderungen anpassen. Ein integratives, alterssensibles Talentmanagement kann zur wirtschaftlichen Leistung von Unternehmen im Allgemeinen beitragen und diese in die Lage versetzen, besser auf Entwicklungen und die Auswirkungen der digitalen Transformation zu reagieren. Längerfristig sind Unternehmen, die einen Talentmanagementansatz verfolgen, oft nachhaltiger und wettbewerbsfähiger.



MODUL 2: SCHLÜSSELASPEKTE UND -TRENDS AUF DEM ARBEITSMARKT

Globale Trends haben einen erheblichen Einfluss auf Unternehmen, wie die COVID-19-Pandemie gezeigt hat. Die Pandemie brachte die Digitalisierung erheblich voran. Mobile Arbeit und virtuelle Meetings wurden Teil des täglichen Geschäfts und die Unternehmen passten sich an, um die Produktivität und das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während der Pandemie zu erhalten. Auch wenn die Telearbeit nicht in so umfassender Weise wie während der Pandemie auftritt: "Die Telearbeit ist hier, um zu bleiben" (Zahidi, 2020). Der Bedarf an digitalen Fähigkeiten und der Entwicklung neuer Fähigkeiten ist weithin anerkannt: "Angesichts der raschen, globalen Innovation müssen Fachkräfte über solide betriebswirtschaftliche Fähigkeiten verfügen, die die Fähigkeit einschließen, internationale Technologien zu identifizieren und zu implementieren, um Unternehmen weltweit zu unterstützen" (D'Amore-McKim School of Business, 2018).

Ob groß oder klein, die Trends beeinflussen nicht nur große und globale Akteure, sondern auch kleine lokale Unternehmen. Auf globaler Ebene gibt es eine deutliche Verschiebung bei den gefragten Qualifikationen. Untersuchungen zeigen, dass 50 % der Arbeitnehmer bis 2025 neu qualifiziert werden müssen. Dazu gehören Fähigkeiten zum Selbstmanagement wie aktives Lernen, Belastbarkeit, Stresstoleranz und Flexibilität (World Economic Forum, 2021).

Digitale Kompetenz ist für die meisten Arbeitnehmer bereits eine Voraussetzung. Heutzutage kommunizieren die Mitarbeitenden mit Kolleginnen und Kollegen, externen Partnern und Kunden über digitale Kommunikationsmittel. Digitale Kompetenz ist zu einer Voraussetzung für die Beschäftigungsfähigkeit geworden, was sich insbesondere auf die älteren Generationen auswirkt. Ältere Belegschaft ist nicht mit digitalen Geräten aufgewachsen und hat daher möglicherweise Nachholbedarf. Die Veränderungen der Anforderungen auf dem Arbeitsmarkt schreiten so schnell voran, dass die Trainingsinhalte kaum angepasst werden können (Stohr, et al., 2021). Entscheidend ist es, Strukturen zu implementieren, die eine kontinuierliche Mitarbeiterentwicklung unterstützen, sowie eine Unternehmenskultur, die den ständigen Austausch zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern fördert. Dieser Austausch ermöglicht es den Beschäftigten, sowohl ihre Hard- als auch ihre Softskills zu verbessern. Um mehr über die Entwicklung der Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erfahren, empfehlen wir Ihnen, Kapitel 3 dieses Handbuchs zu lesen und zu reflektieren: Entwickeln.



Wie man mit den Trends umgehen soll

Es geht nicht nur darum, sich auf Trends wie die Digitalisierung einzustellen, sondern auch darum, eine Unternehmensmeinung zu gesellschaftlichen Trends zu haben. Dies kann beeinflussen, wo Sie als Unternehmen stehen und wie andere (z. B. Mitarbeiter, Kunden und andere Interessengruppen) Ihr Unternehmen wahrnehmen. Ein guter Ruf erhöht die Loyalität der Mitarbeiter und die Mitarbeiterbindung.

Handlungen, die negativ wahrgenommen werden, verschaffen Ihrem Unternehmen einen negativen Ruf, und es kann sehr schwierig sein, einen guten Ruf wiederherzustellen. Ein Beispiel dafür ist das Schweizer Unternehmen Nestlé, das auf globaler Ebene eine große Rolle spielt. Mitte der 1970er Jahre warb das Unternehmen gezielt bei Müttern in Ländern der Dritten Welt für Babynahrung und ermutigte sie, diese anstelle von Muttermilch zu verwenden. Ihr höchst umstrittenes und durchsetzungsfähiges Vorgehen gegenüber Müttern wurde heftig kritisiert und es wurde ihnen vorgeworfen, dass ihre Maßnahmen zu weniger gesunden Babys führten und sogar zum Tod von Kleinkindern beitrugen. (Andrei, 2021; Mattera, 2021)

Das Unternehmen Dove, das Seifen- und Hautpflegeprodukte herstellt, beschloss, die Body-Positivity-Bewegung aufzugreifen und in seiner Werbung für Selbstvertrauen und ein positives Körperbild zu werben. Auf diese Weise hat die Marke geschickt eine Verbindung zwischen ihren Produkten und "echter Schönheit" hergestellt. Das Unternehmen profitiert von der Förderung einer sozialen Bewegung, und das kann auch Ihr Ziel sein. Es liegt an Ihnen, zu entscheiden, wofür Ihr Unternehmen steht. Seien Sie sich bewusst, dass jede Entscheidung, Werte zu vertreten und soziale Bewegungen aufzugreifen oder nicht, Konsequenzen haben kann - sowohl positive als auch negative. Ihr digitaler Fußabdruck kann auf unbestimmte Zeit bestehen bleiben, daher ist es wichtig, dass Sie sich genau überlegen, welche Art von Botschaft und Unternehmenspersönlichkeit Sie vermitteln wollen.

MODUL 3: SIND SIE BEREIT FÜR DAS TALENTMANAGEMENT?

Die erfolgreiche Einführung eines Talentmanagementsystems lässt sich nicht von heute auf morgen bewerkstelligen und erfordert große Anstrengungen sowie das Engagement des gesamten Unternehmens, insbesondere des Managements. Wie eingangs erwähnt, ist das Talentmanagement entscheidend für den Unternehmenserfolg und die Zukunft der Arbeit. Es beeinflusst die Unternehmensleistung positiv und sichert den Fortbestand von Unternehmen:

'Befragte in Unternehmen mit einem sehr effektiven Talentmanagement berichten sechsmal häufiger über eine höhere Gesamtrendite für die Aktionäre (Aktienrendite) als ihre Mitbewerber, verglichen mit Befragten in Unternehmen mit einem sehr ineffektiven Talentmanagement' (Mugayar-Baldocchi, et al., 2021).

Einerseits bedarf es Zeit und geplanter Anstrengungen, um verschiedene Praktiken in Ihrem Unternehmen einzuführen und ein erfolgreiches Talentmanagementsystem zu entwickeln - die Bedeutung von HR-Praktiken für die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen wurde bereits in diesem Kapitel hervorgehoben. Andererseits müssen ein Unternehmen und seine Mitarbeiter aufgeschlossen und bereit sein, bei Bedarf einige ernsthafte Schritte zur Veränderung der Unternehmenskultur zu unternehmen. Zu den Änderungen könnten die Kommunikationsstruktur, beispielsweise die Einführung von zweiseitige Feedbackschleifen, sowie die HR-Praktiken von der Rekrutierung bis hin zur Bindung und Entlassung von Mitarbeitern gehören.



Sind Sie also bereit für das Talentmanagement?

Wir haben einen kurzen Test zur Selbsteinschätzung entwickelt, um herauszufinden, inwieweit Sie für das Talentmanagement bereit sind. Er besteht aus zwölf einfachen Fragen zum Thema Talentmanagement, die Sie entweder mit Ja oder Nein beantworten können. Füllen Sie den Test aus, addieren Sie Ihr Ergebnis und lesen Sie den Auswertungsbogen, um Ihre nächsten Schritte auf dem Weg zu einem integrativen Talentmanagement festzulegen.

FRAGE	JA	NEIN
1. Sind Sie bereit, Ihre Beschäftigten in die Entscheidungsprozesse einzubeziehen?		
2. Sind Sie bereit, Ihren Beschäftigten Verantwortung zu übertragen?		
3. Sind Sie bereit, Ihren Beschäftigten Verantwortung zu übertragen?		
4. Sind Sie bereit, zweiseitige Feedbackschleifen einzurichten und das Feedback Ihrer Mitarbeiter einzubeziehen?		
5. Möchten Sie ein Kommunikationssystem einführen, um die Kommunikation zwischen Ihren Arbeitnehmern zu verbessern??		
6. Sind Sie bereit, Verfahren zur Verbesserung des Wissenstransfers und der Kommunikation zwischen den Beschäftigten einzuführen??		
7. Sind Sie bereit, viel Aufwand zu betreiben, um Ihre Beschäftigten entsprechend ihren Bedürfnissen und den Bedürfnissen des Unternehmens zu entwickeln?		
8. Sind Sie bereit, nicht nur Ihre Mitarbeiter in Schlüsselpositionen, sondern Ihr gesamtes Personal in Entwicklungsmaßnahmen einzubeziehen??		
9. Sind Sie bereit, die erforderlichen Fähigkeiten für die Positionen Ihrer Beschäftigten zu erfassen und Stellenprofile zu erstellen?		
10. Sind Sie bereit, die Bedürfnisse und Anforderungen Ihrer Beschäftigten zu berücksichtigen (z. B. Respekt und Wertschätzung, Ermöglichung der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben, flexible Arbeitsregelungen)?		
11. Sind Sie bereit, erhebliche Anstrengungen zu unternehmen, um Mitarbeiter im Alter von 45+ zu halten?		
12. Sind Sie bereit, erhebliche Anstrengungen zu unternehmen, um Beschäftigte im Alter von 45+ zu fördern?		



Auswertungsbogen

Für ein Ergebnis zählen Sie bitte die Anzahl der Fragen, die Sie mit "nein" beantwortet haben".

0-2 mit "Nein" beantwortete Fragen

Perfekt, Sie sind bereit für den Einstieg ins Talentmanagement! Wählen Sie einen Bereich aus, mit dem Sie beginnen möchten, und fangen Sie an, Ihre Mitarbeiterbindung (insbesondere bei den über 45-Jährigen) durch Talentmanagement zu verbessern.

3-4 mit "Nein" beantwortete Fragen

Bevor Sie mit der Einführung eines Talentmanagementsystems beginnen, sollten Sie einen Blick auf dessen Vorteile werfen. Sie werden sich bei der Einführung anstrengen müssen und möglicherweise mehr an Ihrer Unternehmenskultur ändern müssen, als Ihnen lieb ist. Seien Sie so aufgeschlossen wie möglich, wenn Sie ein Talentmanagementsystem erfolgreich einführen und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an sich binden möchten.

5 oder mehr mit "Nein" beantwortete Fragen

Wenn Sie mehr als fünf Fragen der Selbsteinschätzung mit "Nein" beantwortet haben, überdenken Sie bitte Ihre Ziele. Der Ansatz des Talentmanagements ist möglicherweise nicht der richtige Ansatz für Ihr Unternehmen, da es keine schnelle Lösung ist, um das Personal zu halten, wenn Sie sich nicht bemühen und bereit sind, Veränderungen vorzunehmen. Sie müssen bereit und offen sein, Veränderungen in Ihrem Unternehmen vorzunehmen, um das in diesem Handbuch vorgeschlagene Ziel der Mitarbeiterbindung zu erreichen. Wenn Sie glauben, dass Sie bereit sind, ein Talentmanagementsystem einzuführen und/oder relevante Bereiche Ihres Unternehmens zu verbessern, fahren Sie mit diesem Handbuch fort und lesen Sie die Kapitel Ihrer Wahl und deren Einheiten aufmerksam durch.

Wie geht es weiter?

In diesem Kapitel haben Sie einen guten Überblick darüber erhalten, was Talentmanagement ist und welche Vorteile es bietet. Sie sollten nun wissen:

- Die Ziele eines Talentmanagementsystems
- Die Wichtigkeit des Generationenmanagements und der Einbeziehung älterer Generationen
- Die Vorteile der Einführung eines Talentmanagementsystems
- Aufwand und Nutzen für die Mitarbeiterbindung bei der Einführung von Talentmanagement

Der nächste Schritt besteht darin, das Talent4LIFE Modellhandbuch zu lesen und zu nutzen, wie Sie es für Ihre Zwecke benötigen. Sie können der logischen Reihenfolge der Kapitel folgen, wie sie durch den Talentmanagementprozess definiert ist: von der Rekrutierung bis zum Offboarding, oder Sie können in die Kapitel ein- und aussteigen, je nach den Bedürfnissen Ihres Unternehmens und dem Stand Ihres Talentmanagementprozesses.

“Der schwierigste Teil ist der Anfang. Wenn man das erst einmal hinter sich gebracht hat, fällt einem der Rest der Reise viel leichter”

- Simon Sinek

KAPITEL 1: rekrutieren

“Die richtigen Talente zu finden, ist der wichtigste Schlüssel für das Wachstum. Die Einstellung von Mitarbeitern war - und ist immer noch - das Wichtigste, was wir tun.”

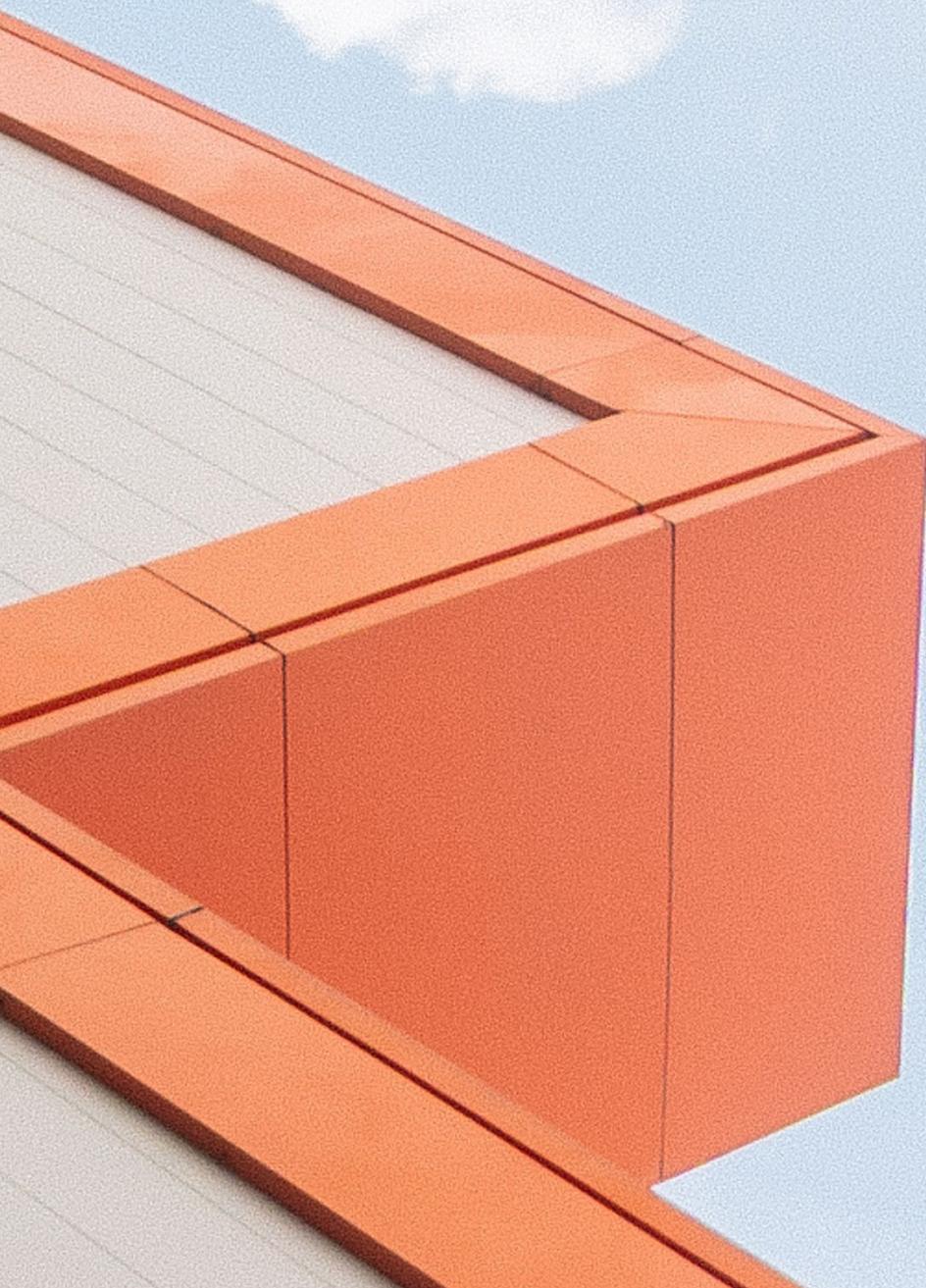
- Marc Benioff

In diesem Kapitel untersuchen wir den ersten Schritt im Talentmanagementprozess. In den folgenden drei Abschnitten dieses Kapitels gehen wir auf die wichtigsten Aspekte der Rekrutierung von Talenten in einem Unternehmen ein.

Im ersten Modul führen wir in das Konzept des Employer Branding (EB) und des Employee Value Proposition (EVP) ein. Wir werden uns mit den Unterschieden zwischen EB und EVP befassen und Beispiele für beide in verschiedenen globalen Unternehmen aufzeigen. Wir werden uns auch mit Employer Branding in KMUs befassen und wie kleinere Unternehmen damit arbeiten können.

Im zweiten Modul konzentrieren wir uns auf die Rekrutierungsprozesse zur Gewinnung von Talenten und sehen uns an, wie der "perfekte" Auswahlprozess aussehen könnte. Wir definieren und differenzieren die Begriffe "Rekrutierung" und "Akquisition von Talenten". Dann bewerten wir die Schritte, die ein Unternehmen während des Auswahlprozesses befolgen sollte, einschließlich der Verwendung von Tools, die bei jedem Schritt helfen können. Abschließend geben wir sechs Tipps, die den Bewerberinnen und Bewerbern ein gutes Bewerbungserlebnis bieten und einen "perfekten" Auswahlprozess ermöglichen sollen.

In dem dritten und letzten Modul erklären wir, was Talentakquise ist, und setzen die aktuelle Situation in Bezug zum "Krieg um Talente" und der Suche nach Talenten in KMU. Wir geben Tipps, wie ein KMU Talente anwerben kann, und stellen eine Reihe von Leitlinien vor, die Sie befolgen können, um ungenutzte Talente in Ihrem Unternehmen zu finden. Anschließend werden wir eine Reihe von Indikatoren vorstellen, die Unternehmen zur Bewertung der Talente ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verwenden können. Zum Schluss werden wir uns mit Indikatoren befassen, die helfen, das maximale Potenzial aus den Arbeitnehmern herauszuholen und ihre Talente zur Geltung zu bringen.



MODUL 1: EMPLOYER BRANDING UND EMPLOYEE VALUE PROPOSITION

In diesem Modul werden wir uns mit Employer Branding beschäftigen und wie man es für das Talentmanagement nutzen kann. Zunächst werden wir das Konzept des Employer Branding und der Employee Value Proposition (EVP) aus einer allgemeinen Perspektive betrachten und dabei Beispiele aus größeren Unternehmen zeigen. Anschließend werden wir diese Strategie auf KMU übertragen. Als erstes möchten wir die Unterschiede zwischen Employer Branding und Employee Value Proposition definieren.

Wie About All Things Talent, eine Gemeinschaft von Personalfachleuten, die sich leidenschaftlich mit Rekrutierung und Personalwesen beschäftigen, schreibt, "Employer Branding ist eine Reihe von überzeugenden Gründen, warum die Marke 'ein großartiger Ort zum Arbeiten' ist, während EVP eine Reihe von konkreten Schritten ist, die das Unternehmen unternommen hat, um das oben Genannte Wirklichkeit werden zu lassen. Einfach ausgedrückt, Employer Branding ist ein Versprechen, das durch die EVP eingelöst wird, die als objektive Darstellung der Stärken und Möglichkeiten des Unternehmens fungiert. Die EVP eines Unternehmens ist das, wofür es bekannt ist. Deshalb ist es wichtig, sie zu analysieren, um die Stärken und Schwächen zu definieren und sie dann zu nutzen, um eine entsprechend starke Arbeitgebermarke aufzubauen."

Alle sprechen über Employer Branding in Unternehmen, aber wie wichtig ist es, ein gutes Employer Branding in unserem Unternehmen zu haben? Laut Manu Romero (Romero 2017), Gründer von Departamentodefelicidad.com, und seinem Artikel "Employer Branding: Was es ist, Strategien, Unternehmen und KPI" erklärt er, dass wir einen Schritt nach vorne machen und der Arbeitgebermarke unseres Unternehmens einen hohen Stellenwert einräumen müssen, um eine starke Marke zu etablieren, die die talentiertesten Menschen dazu bringt, in unserem Unternehmen arbeiten zu wollen, und, was noch wichtiger ist, die Top-Talente dazu bringt, in unserem Unternehmen auf Dauer zu bleiben.

Die jüngeren Generationen sind sehr anspruchsvoll und kritisch, wenn es um die Wahl des Unternehmens geht, bei dem sie arbeiten wollen. Dank der modernen Möglichkeiten können sie das Unternehmen, seine Kunden, ihre zukünftigen Kolleginnen und Kollegen, die Meinungen ehemaliger Mitarbeiter, die Veranstaltungen, an denen Sie teilnehmen, Kundenrezensionen usw. mit nur einem Klick kennen lernen. Deshalb ist jedes Detail für sie wichtig und entscheidend, wenn es darum geht, ein Unternehmen einem anderen vorzuziehen. Darüber hinaus fördert die Talentmarke intern das Engagement, die Motivation und die Zufriedenheit am Arbeitsplatz und sollte dazu beitragen, eine Verbindung zwischen persönlichen Werten und der Unternehmenskultur herzustellen.

Jedes Unternehmen hat eine Arbeitgebermarke, auch wenn nicht bewusst an ihr gearbeitet wurde. Beim Employer Branding geht es um den ersten Eindruck, den wir von einem Unternehmen und seinem Ruf haben. Daher ist es wichtig, die Arbeitgebermarke zu analysieren und zu verstehen, welches Unternehmensbild Sie auf den Talentpool projizieren, den Sie für Ihr Unternehmen zu gewinnen hoffen.

In den folgenden acht Schritten erfahren Sie, wie Sie Ihre Arbeitgebermarke strategisch entwickeln und bei den von Ihnen gewünschten Talenten bekannt machen können:

1. Bilden Sie ein verantwortungsbewusstes Team

Wenn Sie sich entscheiden, eine Arbeitgebermarkenstrategie zu entwickeln, ist es wichtig, das Team, das diese analysieren, definieren und fördern soll, sorgfältig auszuwählen. Wir raten Ihnen, ein multidisziplinäres Team zu bilden, das sich aus Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der Personalabteilung, des Marketings und der Kommunikation zusammensetzt. Es ist wichtig, dass die Teammitglieder die Unternehmensstrategie verstehen und mit ihr übereinstimmen. Wenn Sie in einem KMU arbeiten, wählen Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, die sich für die Unternehmenswerte und -strategie einsetzen, und laden Sie sie ein, Ihrem Team beizutreten.

2. Definieren Sie Ihre Stakeholder

Einer der wichtigsten Schritte besteht darin, die Interessengruppen oder Stakeholder zu ermitteln, um die durchzuführenden Strategien und Maßnahmen zu konzipieren. Bei diesen Gruppen handelt es sich in der Regel um Unternehmensmitarbeiter, Lieferanten, Gewerkschaften, Kunden oder die Medien. Es ist wichtig, dass bei der Festlegung und Vorbereitung der durchzuführenden Maßnahmen auf die Gruppen eingegangen wird, die für Ihr Unternehmen von Interesse sind.

3. Analysieren Sie die aktuelle Situation

Es ist wichtig, dass Sie, bevor Sie mit der Arbeit an der Arbeitgebermarke beginnen, die aktuelle Situation des Unternehmens verstehen, wo es steht und wohin Sie es führen wollen. Zu diesem Zweck hat uns Manu Romero (Romero, 2017) einige Schlüsselfragen für ein besseres Verständnis dieser Situationen zur Verfügung gestellt.

- What is your business?
- Was ist Ihr Geschäft?
- Wo stehen wir und wo wollen wir hin?
- Welche Werte und welche Kultur zeichnen Sie aus?
- Was denken Ihre Mitarbeiter über Ihr Unternehmen?
- Was wird im Internet über Sie gesagt (Foren, soziale Netzwerke, Blogs, Rankings).

4. Setzen Sie Ziele

Einer der wichtigsten Schritte ist die Festlegung der Ziele. Sie müssen die Ziele kennen, die auf die Strategie der Arbeitgebermarke abgestimmt sind. Sie sollten sich Gedanken über die Ziele machen, die das Unternehmen erreichen möchte, und auf der Grundlage dieser Ziele über die Maßnahmen nachdenken, die durchgeführt werden sollen, und darüber, wie Sie diese Maßnahmen umsetzen werden.

5. Entwickeln Sie die "Employee Value Proposition"

Laut Manu Romero (Romero, 2017) sollte das Kernstück Ihres Markenprofils die Employee Value Proposition sein. Dabei handelt es sich um eine klare Definition dessen, was Sie Ihren künftigen und derzeitigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bieten, warum ein Mitarbeiter für Ihr Unternehmen und nicht für einen Wettbewerber arbeiten sollte und was Ihr Unternehmen einzigartig macht. Es ist wichtig, die Eigenschaften zu definieren, die Sie von der Konkurrenz unterscheiden und die Arbeit in Ihrem Unternehmen zu einem einzigartigen und attraktiven Angebot machen. .

6. Wählen Sie die Kommunikationskanäle

Die Interessengruppen Ihres Unternehmens wurden bereits festgelegt. Sie müssen innehalten und darüber nachdenken, welche Kanäle Sie derzeit nutzen, um diese Zielgruppen zu erreichen, und wie relevant diese sind. Denken Sie über soziale Medien hinaus, um Ihre Botschaft umfassend zu kommunizieren.

7. Planen Sie die Maßnahmen

Wenn alle vorherigen Schritte korrekt ausgeführt wurden, ist es an der Zeit, mit der Planung von Maßnahmen rund um Ihre Arbeitgebermarke zu beginnen. Interne Maßnahmen beziehen sich auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die derzeit in Ihrem Unternehmen arbeiten, während sich externe Maßnahmen auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentrieren, die dem Unternehmen in Zukunft beitreten könnten.

8. Präzisieren Sie die KPIs, Mess- und Evaluierungsmechanismen

Schließlich ist es wichtig, die von uns festgelegten Ziele zu messen und für jedes Ziel Leistungsindikatoren (Key Performance Indicators - KPI) zu definieren. KPIs sind im Voraus festgelegte, messbare Ergebnisse, die mit den wichtigsten Unternehmenszielen verknüpft sind. Ein Beispiel für ein Verkaufsteam könnte das Erreichen eines bestimmten Umsatzvolumens für ein bestimmtes Produkt pro Monat sein; für das Personalteam könnte es die Anzahl der Neueinstellungen oder die Fluktuationsrate sein. Die Verwendung von KPIs ermöglicht es Ihnen, die Fortschritte des Unternehmens in Bezug auf bestimmte Ziele zu erkennen und etwaige Hindernisse bei der Erreichung dieser Ziele abzubauen und zu überwinden.

Nachfolgend finden Sie einige praktische Beispiele für Employer Branding in größeren globalen Unternehmen:

Google

Wenn man an das beste Unternehmen denkt, für das man arbeiten kann, steht der Name Google bei vielen ganz oben auf der Liste, und das nicht ohne Grund. Google baut seinen Ruf als Top-Arbeitgeber ständig aus. Der Technologieriese kommuniziert ständig über seine Arbeitsphilosophie und die sozialen Leistungen und Einrichtungen, die er anbietet (kostenlose Beförderung, medizinische Versorgung, zusätzlicher Urlaub, Rechtsberatung, Schulungen, Ruhe- und Freizeiträume, Fitnessstudio usw.). Das Bemerkenswerteste an Google ist die Art und Weise, wie das Unternehmen Talente auswählt, wobei die Menschen, die am besten zu seiner Kultur passen, im Mittelpunkt des Auswahlverfahrens stehen.

Video: The video shows an insight into the first week of a new recruit within Google

Heineken

Heineken überzeugt durch seine originellen Techniken, wenn es darum geht, Talente anzuziehen und zu halten. Seine "Go to places"-Videos kommunizieren mit potenziellen und aktuellen Mitarbeitern sowie mit ihren Kunden und enthalten Botschaften wie "Bei Heineken können Sie Ihre eigene berufliche Laufbahn gestalten", "Sie arbeiten im besten Unternehmen der Welt, wir sind kreativ und machen Spaß!" Oder "Wussten Sie, dass wir mehr als 250 Biere in mehr als 70 Ländern anbieten, wir sind die beste Brauerei der Welt". Sie vermitteln eine realistische Vision der Unternehmenskultur mit dem Ziel, Talente anzuziehen und die Menschen, die das Video sehen, dazu zu bringen, die Marke zu spüren.

[Video 1](#): zeigt die Unterschiede zwischen den Kandidaten und was Heineken als Unternehmen denkt.

[Video 2](#): zeigt, wie das Einstellungsverfahren bei Heineken funktioniert.

IKEA

Wie kann man die Talentauswahl innovativ gestalten? Diese Frage lässt sich vielleicht am besten anhand des folgenden Beispiels von IKEA beantworten. Der Schlüssel zur Strategie dieses Unternehmens liegt in der gemeinsamen Leidenschaft für Einrichtungsgegenstände. "Indem wir unseren Kunden helfen, ein gutes Zuhause zu schaffen, können wir ihr tägliches Leben verbessern", sagt Lars-Erik Fridolfsson. "Werte und Einstellung sind wichtiger als der Lebenslauf", so Lars-Erik Fridolfsson, der den Auswahlprozess innovativ gestaltet. Die Bewerber werden eingeladen, mit einem Foto ihres Wohnzimmers am Verfahren teilzunehmen, und gebeten, darüber zu sprechen, was ihnen an diesem Zimmer gefällt und was sie inspiriert. Auf diese Weise können sie schnell herausfinden, welche Menschen sich für Möbel und gutes Design begeistern und wie sie das Leben ihrer Kunden verbessern können.

[Video](#): In diesem Video erklären IKEA Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, wie es ist, bei IKEA zu arbeiten.



Microsoft

Ein weiteres Unternehmen, das zu den besten Arbeitgebern zählt, ist Microsoft. Das Unternehmen ist für seine Strategie zur Rekrutierung von Talenten bekannt, hat eine klare EVP und entwickelt eine digitale Strategie.

[Video](#): Dieses Video zeigt, worauf es bei der Arbeit bei Microsoft ankommt.

Nachdem wir nun ein besseres Verständnis von Employer Branding haben, werden wir uns mit der Bedeutung der EVP innerhalb eines Unternehmens befassen. Laut Emily Heaslip, Content-Autorin bei Vervoe, in ihrem Artikel "13 Inspiring Employee Value Proposition Examples to Attract Great Talent" (Heaslip 2021), ist ein Wertversprechen mehr als nur eine Marketingmaßnahme. Darüber hinaus kann eine gute Employee Value Proposition laut Emily dazu beitragen, die Mitarbeiterfluktuation zu verringern, den Gewinn zu steigern, ein großartiges Mitarbeitererlebnis zu bieten und einen integrativen Arbeitsplatz zu schaffen. Andere Faktoren, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei der Suche nach einem Arbeitsplatz am meisten schätzen, sind Gesundheitsleistungen und der Standort des Unternehmens. Es ist wichtig, die richtige Kombination von Anreizen zu finden, denn Wertversprechen tragen auch zur Verbesserung des Arbeitsumfelds bei. Eine überzeugende Employee Value Proposition, die gute Leistungen mit einer angemessenen Vergütung kombiniert, macht es zudem einfacher, Talente für das Unternehmen zu gewinnen.

Nachfolgend finden Sie einige praktische Beispiele dafür, wie eine gute Employee Value Proposition bei der Anwerbung von Talenten wirken kann:

LinkedIn

LinkedIn's Employee Value Proposition basiert auf seinem Motto #LinkedInLife. Das Ziel dieses Unternehmens ist es, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Kultur ihres Unternehmens im sozialen Netzwerk von LinkedIn veröffentlichen. Außerdem bietet LinkedIn eine Vielzahl von Vorteilen, die die Beschäftigten zum Bleiben ermutigen und zu einem starken Modell der Talentbindung beitragen.

[Video](#): Hier ein kurzer Blick darauf, was LinkedIn Life für seine Mitarbeiter bedeutet

Airbnb

Der Grundpfeiler dieses Unternehmens liegt in seiner Mission, "eine Welt zu schaffen, in der jeder überall dazugehören kann". Die vier Kernwerte Inklusion, Betreuung, Unterstützung und Innovation sind von zentraler Bedeutung für das Image und das Wertversprechen des Unternehmens. Es überrascht auch nicht, dass die EVP mit der Reisebranche verbunden ist.

[Video](#): Arbeiten bei Airbnb in London

Canva

Was Canva wirklich auszeichnet, ist nicht die Kultur oder die Sozialleistungen, sondern die Möglichkeit für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, sich in das Unternehmen einzubringen und ihnen das Gefühl zu geben, Teil eines kreativen offenen Raums zu sein, in dem ihr Beitrag zu den finalen Designs sehr greifbar ist. Natürlich bietet Canva auch gute und übliche Sozialleistungen.

[Video](#): Die Unternehmenskultur von Canva

Wie sieht es mit KMU aus? Was ist, wenn ich nicht auf LinkedIn oder Google bin? Kann ich an meiner Arbeitgebermarke arbeiten?

Viele kleine und mittelständische Unternehmen, die über Employer Branding Strategien großer Unternehmen lesen, denken vielleicht, dass Employer Branding nichts für sie ist, aber sie liegen damit falsch. Employer Branding ist für kleine und mittelständische Unternehmen sogar noch wichtiger, um die richtigen Talente anzuziehen und zu halten.

Durch die Vereinfachung der Konzepte Employer Branding und Employee Value Proposition können wir sie für KMU zugänglicher und relevanter machen. Employer Branding ist nicht so komplex, wie es auf den ersten Blick erscheinen mag. Denn beim Employer Branding geht es nicht darum, schicke Videos zu drehen, sondern um etwas mehr. Es kann definiert werden als die Gesamtheit der materiellen und immateriellen Eigenschaften eines Unternehmens, die es ihm ermöglichen, Talente zu halten und neue Talente anzuwerben. Diese Attribute sind intrinsische Eigenschaften eines Unternehmens und bilden die Grundlage der EVP. Die Employer Value Proposition (EVP) ist der wahrgenommene Wert, den interne und externe Talente dem Unternehmen beimessen. Jedes Unternehmen hat also eine Arbeitgebermarke, die entwickelt und in die Strategie integriert werden kann.

Die Merkmale eines Unternehmens können rational und emotional bewertet werden. Einige Aspekte wie Gehalt, Entwicklungsmöglichkeiten oder Arbeitszeiten werden objektiv analysiert, aber andere, wie Unternehmenskultur, Arbeitsumfeld, inklusive Maßnahmen, Work-Life-Balance oder Führungsstil sind völlig subjektiv und haben einen größeren Einfluss auf den Entscheidungsprozess. Daher ist es für KMU wichtig, starke emotionale Geschichten zu entwickeln, um gegenüber größeren Unternehmen wettbewerbsfähig zu sein.

EVP kann in die folgenden 4 Merkmale unterteilt werden:

Geschäftsmerkmale: Diese Merkmale beziehen sich auf die Eigenschaften des Unternehmenssektors, die für Talente attraktiv sein können. Es ist zum Beispiel nicht dasselbe, im Energiesektor oder in der Öl- und Gasindustrie zu arbeiten. Wir können diese Eigenschaften in der Regel nicht ändern, aber wir müssen sie berücksichtigen und fördern, wenn sie attraktiv sein können, und an Möglichkeiten arbeiten, sie attraktiver zu gestalten, wenn sie nicht schon von sich aus attraktiv sind. Wenn ein Unternehmen Umweltdienstleistungen anbietet, die sich eindeutig positiv auf die Umwelt auswirken, muss dies in der Employer Branding Strategie klar kommuniziert werden. Andererseits muss ein Unternehmen, das im Glücksspielsektor tätig ist, bei der Planung seiner Markenstrategie die öffentlichen Empfindlichkeiten in Bezug auf die Suchtproblematik sorgfältig berücksichtigen.

Unternehmensmerkmale: Diese Merkmale sind die Eigenschaften, die ein Unternehmen von seinen Wettbewerbern unterscheiden. Nehmen wir wieder das letzte Beispiel, das eines Glücksspielunternehmens. In diesem Fall wird der Sektor vielleicht nicht gut wahrgenommen, aber ein Unternehmen kann Maßnahmen zur sozialen Verantwortung entwickeln, wie z. B. die Unterstützung von Unternehmen, die Probleme mit dem Glücksspiel haben. Diese Maßnahmen können kommuniziert werden, um den Ruf des Unternehmens zu verbessern und sich von der Konkurrenz abzuheben, wenn es darum geht, Talente zu gewinnen und zu halten. Unternehmensmerkmale sind diejenigen, die definieren, wie ein Unternehmen funktioniert. Zum Beispiel die Unternehmenskultur, der Führungsstil, das Arbeitsumfeld oder die Personalpolitik.

Berufsbezogene Merkmale: Bei diesen Merkmalen handelt es sich um die Eigenschaften, die ein Arbeitnehmer in seinem beruflichen Projekt hat, wie z. B. Karrieremöglichkeiten, Entwicklung und Training, usw. Diese Eigenschaften sind sehr wichtig, wenn es darum geht, Talente zu gewinnen oder zu halten. Wenn ich zum Beispiel in einem Unternehmen arbeite, das mir Schulungen anbietet und meine Entwicklung fördert, werde ich weniger geneigt sein, mich nach anderen Möglichkeiten außerhalb des Unternehmens umzusehen. Wenn ich andererseits das Gefühl habe, dass ich wie ein Rädchen behandelt werde und das Unternehmen sich nicht um mein Wohlbefinden kümmert, habe ich wenig Anreiz zu bleiben.



Persönliche Merkmale: Bei diesen Merkmalen handelt es sich um die Eigenschaften, die sich auf das Leben des Einzelnen auswirken, wie zum Beispiel Flexibilität, Familienberatung oder Wellness-Programme.

Nachdem wir uns nun mit den Eigenschaften beschäftigt haben, die eine Arbeitgebermarke ausmachen, ist es an der Zeit, Ihr Unternehmen zu analysieren. Sie können intern beginnen, indem Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um ein Feedback bitten, wie sie die Leistung des Unternehmens in Bezug auf diese Merkmale wahrnehmen und wie wichtig sie für ihre Zufriedenheit am Arbeitsplatz sind. Die Personalabteilung kann die Ergebnisse auswerten und feststellen, ob die Wahrnehmung mit der Realität übereinstimmt. Wenn man bedenkt, was die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an ihrem Arbeitsumfeld schätzen und was das Unternehmen bietet bzw. was nicht vorhanden ist, kann ein Aktionsplan entwickelt werden. Es ist auch wichtig, die Außenwahrnehmung zu berücksichtigen, damit Sie leichter neue Talente anziehen können.

Wenn Sie das Gefühl haben, dass Sie wissen, wo Ihr Unternehmen steht, ist es an der Zeit zu überlegen, welche Eigenschaften Sie in Ihrer Unternehmenskultur fördern wollen. Sie können dann eine Employer Value Proposition und einen Aktionsplan erstellen, der einige strategische Merkmale einbezieht. Wie wir bereits erwähnt haben, ist es sehr wichtig, KPIs festzulegen, um den Prozess und den Erfolg des Aktionsplans zu messen. Zwei gute KPIs könnten zum Beispiel sein:

- Anzahl der Kandidaten bei Beginn eines Einstellungsverfahrens
- Anzahl der Personen, die das Unternehmen im letzten Jahr verlassen haben.

Nun ist es an der Zeit, Ihr neues Wertversprechen als Arbeitgeber zu kommunizieren. Sie sollten mit einem starken internen Kommunikationsplan beginnen, damit alle Mitarbeitenden das EVP kennen, und es später nach außen kommunizieren (auf der Website, mit einem Unternehmensvideo, einer Erklärung, über soziale Medien usw.). Es ist wichtig zu bedenken, dass der beste Markenbotschafter ein zufriedener Mitarbeiter ist, der gut über das Unternehmen spricht, wenn er/sie nicht auf der Arbeit ist.

Beim Employer Branding geht es nicht darum, Geld für digitale Kampagnen oder ein beeindruckendes Video zu verschwenden. KMU können eine starke Employer Branding Strategie mit weichen Merkmalen entwickeln, die nicht viel Geld kosten müssen. Außerdem sind KMU in der Regel flexibler als größere Unternehmen und können Vorteile bieten, die ein größeres Unternehmen nicht bieten kann. Der Kern ist es, die Schlüsselbotschaften zu vermitteln, die einen angenehmen Arbeitsplatz fördern und Talente halten und anziehen.

MODUL 2: EINSTELLUNGSSTRATEGIEN FÜR DIE TALENTAKQUISE UND DER PERFEKTE EINSTELLUNGSPROZESS

Es ist wichtig, den Unterschied zwischen Personalrekrutierung und Talentakquise zu verstehen. Laut der Website www.losrecursoshumanos.com, einem auf HR-Fragen spezialisierten Portal, ist die Rekrutierung ein Teilbereich der Talentakquise und umfasst die Suche, die Vorauswahl, das Vorstellungsgespräch, die Bewertung, die Auswahl und die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bei der Personalbeschaffung werden geeignete Kandidaten für die im Unternehmen vorhandenen freien Stellen eingeladen. Die Talentakquise hingegen ist ein kontinuierlicher Zyklus von Prozessen im Zusammenhang mit der Anwerbung, Rekrutierung und Einstellung von Mitarbeitern innerhalb eines Unternehmens.

In dem Artikel *“Die Schritte eines Rekrutierungsprozesses”* (Andersson, 2020) über den Auswahlprozess unterteilt Talentech diesen in sieben Schritte:

1. Vorbereitung

Überlegen Sie zunächst, welche Stelle Sie besetzen wollen. Sie sind derjenige, der festlegt, welche Fähigkeiten der neue Mitarbeiter haben muss. Daher ist es wichtig, dass Sie genau wissen, was die zu besetzende Stelle mit sich bringt. Außerdem müssen Sie sich damit befassen, wie die Stelle ausgeschrieben wird und wie Sie sie als spannende Aufgabe in einem großartigen Arbeitsumfeld herausstellen können. Sie müssen detailliert erklären, welche Aufgaben und Verantwortlichkeiten Sie haben und wen Sie für die Stelle suchen. Achten Sie bei der Formulierung der Stellenanzeige darauf, dass die Sprache inklusiv ist und weder auf jüngere noch auf ältere Bewerber altersdiskriminierend wirkt. Überlegen Sie, welche Kommunikationskanäle Sie je nach der Zielgruppe für die Stelle nutzen wollen.

2. Eingang von Bewerbungen

Sobald Sie die Anzeige veröffentlicht haben, müssen Sie den Bewerbern, die sich auf die Stelle beworben haben, mitteilen, dass ihre Bewerbung eingegangen ist. Viele Unternehmen haben einen automatisierten Prozess über ein ATS (Application Tracking System), aber andere nutzen weiterhin E-Mail und Excel, um diese Aufgabe zu erledigen. Kostenlose digitale Tools wie Trello (www.trello.com) können diesen Überwachungsprozess erleichtern..

3. Auswahlstufe 1: Aussortieren unqualifizierter Bewerber

An dieser Stelle beginnt der Auswahlprozess. Zunächst müssen Sie feststellen, welche Bewerbungen Ihrer Meinung nach nicht für die Stelle oder Ihre Unternehmenskultur geeignet sind. Sie können die Bewerberinnen und Bewerber anrufen und ihnen ein paar Fragen stellen, um die Auswahl einzugrenzen, wenn Sie dies für notwendig erachten. Es empfiehlt sich, den abgelehnten Personen mitzuteilen, dass ihre Bewerbung in diesem Fall leider nicht berücksichtigt werden konnte.

4. Auswahlstufe 2: Bewertung und Ranking der Bewerberinnen und Bewerber

Im nächsten Schritt wählen Sie die Personen aus, die Sie zu einem Vorstellungsgespräch einladen möchten, und klassifizieren sie danach, wie gut ihre Fähigkeiten mit der ausgeschriebenen Stelle und den Grundwerten des Unternehmens übereinstimmen. Diese Phase des Auswahlverfahrens kann einige Zeit und sorgfältige Überlegungen erfordern. Wenn Sie nicht viel Zeit haben, um Termine zu vereinbaren, sollten Sie beim Versenden von Einladungen zu Vorstellungsgesprächen ein Online-Termin-Tool wie Calendly verwenden. Calendly ist eine Anwendung, mit der sich die Terminplanung automatisieren lässt (<https://calendly.com/>).

5. Auswahlstufe 3: Vorstellungsgespräche

Im Auswahlverfahren ist das Vorstellungsgespräch einer der wichtigsten Momente, da das Unternehmen hier seine potenziellen künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennenlernt. Es ist ratsam, mehrere Gesprächsrunden durchzuführen, um die besten Bewerberinnen und Bewerber einzugrenzen, sie besser kennenzulernen und vollständig zu verstehen, ob sie für die Stelle und das Unternehmen geeignet sind. Der für die Stelle zuständige Vorgesetzte sollte an den Gesprächen teilnehmen, damit er einige fachliche Fragen zu der Stelle stellen und prüfen kann, ob er eine Beziehung zu der Person aufbauen kann.

6. Auswahlstufe 4: Simulierte Arbeitsaufgabe

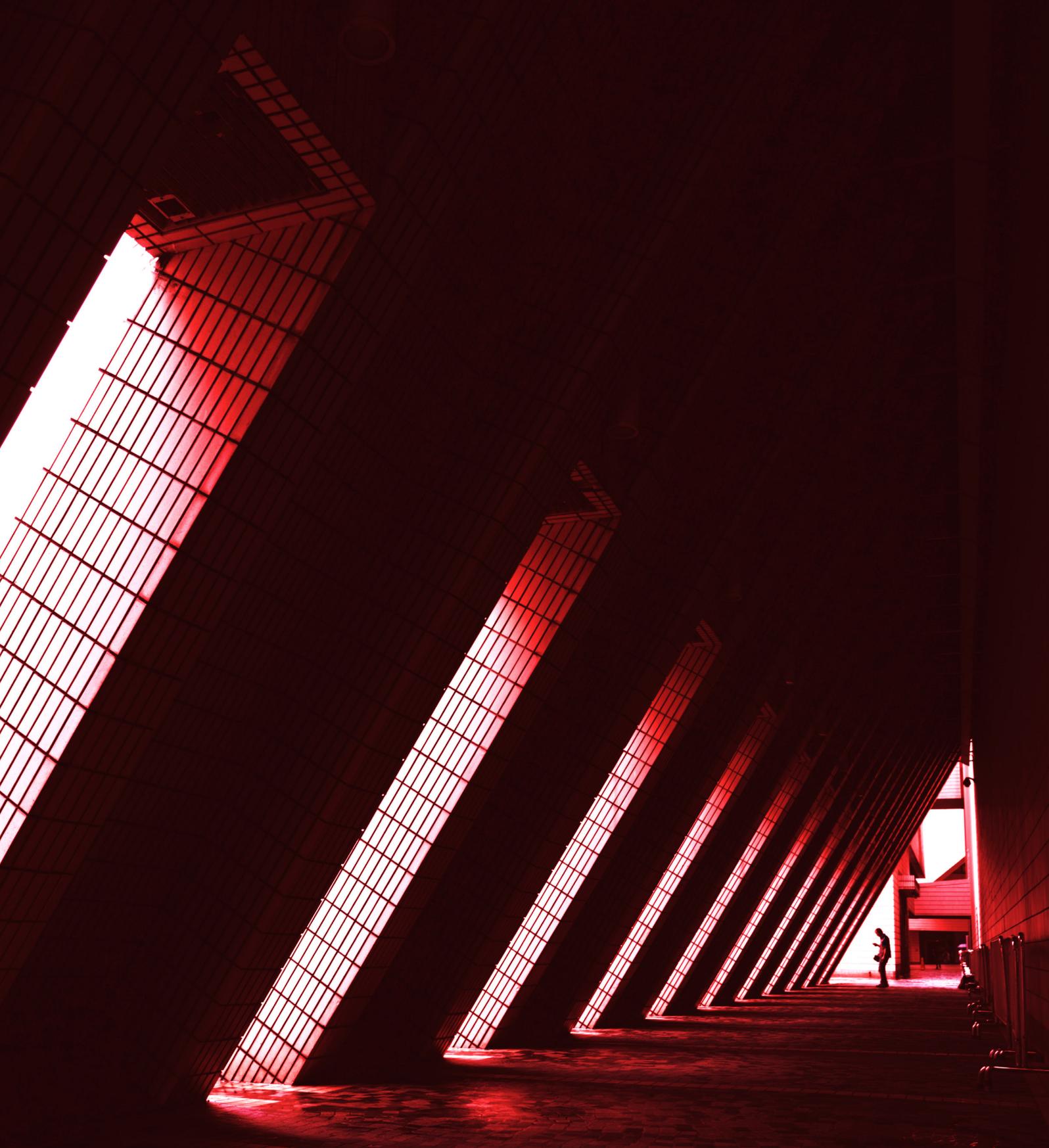
Eine der besten Methoden, um herauszufinden, ob die ausgewählte Person über die richtigen Fähigkeiten für die Stelle verfügt, besteht darin, sie um die Teilnahme an einer Übung zu bitten, in der die Art der Aufgaben simuliert wird, die sie in dieser Position zu erledigen hat. Es kann sich auch lohnen, potenzielle erfahrene Teammitglieder in die Gesprächsrunde einzubeziehen, um die Kenntnisse des Bewerbers und seine Eignung für das Team zu beurteilen. Dies hat auch den zusätzlichen Vorteil, dass das Team in den Auswahlprozess einbezogen wird und sich somit stärker in die Auswahl der Teammitglieder einbezogen fühlt, falls die von ihnen bevorzugte Person nicht diejenige ist, die letztendlich ausgewählt wird.

7. Angebot und Erledigung offener Aufgaben

Wenn Sie sich für die von Ihnen bevorzugte Person entschieden haben und diese die Stelle angenommen hat, ist es an der Zeit, den anderen Bewerberinnen und Bewerbern mitzuteilen, dass sie abgelehnt wurden und die Stelle nun besetzt ist. Es empfiehlt sich, diesen Personen eine Rückmeldung zu geben, warum sie abgelehnt wurden. Auch wenn sie enttäuscht sind, werden sie dankbar sein, eine Antwort zu erhalten und zu verstehen, warum sie abgelehnt wurden. Letztendlich werden die meisten Bewerberinnen und Bewerber Ihre Entscheidung respektieren und Ihr Unternehmen positiv sehen, wenn Sie sich die Zeit genommen haben, sich bei ihnen zu melden. Alba Da Virgi erklärt in ihrem Artikel "Candidate-Centred Recruitment Strategy" (Da Virgi 2016), dass der Kandidat im Mittelpunkt des Einstellungsprozesses stehen muss. Sie verdeutlicht, dass die Art und Weise, wie Kandidaten während des Auswahlverfahrens mit Ihrem Unternehmen interagieren, entscheidend dafür ist, dass Ihr Unternehmen die besten Talente einstellen kann.

Nach Ansicht von Alba Da Virgi sind die folgenden Tipps bei der Einstellung von Personal wichtig:

- Verfassen Sie die Stellenanzeigen für die zu besetzenden Positionen auf direkte und attraktive Weise.
- Verbreiten Sie die Anzeige über den am besten geeigneten Kanal, der dem Profil der Stelle entspricht. Je mehr Aufmerksamkeit Ihre Anzeige erhält, desto mehr talentierte Personen können Sie möglicherweise einstellen, aber stellen Sie sicher, dass Ihre Anzeige die geeigneten Personen anspricht.
- Optimieren Sie Ihre Anmeldeformulare und erstellen Sie ein kurzes, einfaches und ansprechendes Formular, damit sich die Bewerber auch per Mobiltelefon bewerben können: Profitieren Sie von den Vorteilen, die Ihnen die Technologie bietet.
- Halten Sie Ihre Bewerberinnen und Bewerber während des Auswahlverfahrens auf dem Laufenden und bauen Sie von Anfang an eine gute Beziehung auf: Sie wollen den Bewerbern einen guten Eindruck vermitteln.
- Antworten Sie den Bewerbern zeitnah. Wenn Sie nicht schnell antworten, könnten sie das Interesse an der Stelle verlieren und denken, dass sie nicht in die engere Wahl kommen.
- Senden Sie Bewerbern, denen kein Vorstellungsgespräch angeboten wird, eine Rückmeldung. Wenn Sie dies nicht tun, wirft dies kein gutes Licht auf das Image Ihres Unternehmens.



Es ist wichtig, dass die Einstellungsverfahren gut geplant und organisiert sind und vor allem, dass die Bewerber eine gute Erfahrung machen. Es kann vorkommen, dass ein Arbeitgeber einer sehr talentierten Person eine Absage erteilen muss, weil sie zu diesem Zeitpunkt nicht am besten für die Stelle oder das Unternehmen geeignet ist. Es ist jedoch durchaus denkbar, dass derselbe Bewerber für eine künftige Stelle ideal ist, wenn er mehr relevante Erfahrungen gesammelt hat. Wenn dieser Kandidat bei der letzten Bewerbung gute Erfahrungen mit dem Unternehmen gemacht hat, wird er sich mit sehr viel größerer Wahrscheinlichkeit auch auf zukünftige Stellen bewerben.

MODUL 3: TALENTAKQUISE UND AUFBAU VON TALENTPOOLS

Zunächst einmal ist es wichtig zu erklären, was Talentakquise ist. Unter Talentakquise versteht man den Vorgang der Suche und Gewinnung einer qualifizierten Person, die den Bedürfnissen des Unternehmens und den Anforderungen der Stelle entspricht. Für Unternehmen besteht die Herausforderung darin, Kandidaten zu finden und zu gewinnen, die den Erwartungen und Anforderungen entsprechen, die die Ziele und Aktivitäten des Unternehmens erfüllen.

Mittlerweile versucht jedes Unternehmen, die besten Talente anzuwerben, um seine Teams zu verstärken und wettbewerbsfähiger zu werden. Darüber hinaus sind einige eher technische Positionen sehr gefragt. Für KMU ist es weitaus schwieriger, gute Talente zu finden, da viele dieser Unternehmen nicht über die notwendigen Ressourcen für eine eigene Personalabteilung verfügen. Oftmals liegt die Verantwortung für die Rekrutierung und Talentförderung bei jemandem, der auch eine andere Hauptfunktion im Unternehmen hat. Die folgenden Leitlinien bieten einen sehr nützlichen Weg für KMU, eine Brandingstrategie durchzuführen, die es ihnen ermöglicht, Talente anzuwerben:

- **Verbessern Sie Ihre Präsenz in den sozialen Netzwerken:** Die Rekrutierung 2.0 wird es Ihnen ermöglichen, geografische Barrieren zu beseitigen und den idealen Kandidaten zu finden. Soziale Netzwerke wie LinkedIn haben sich zu einer hervorragenden Datenbank für die Suche nach talentierten Fachkräften entwickelt, die Sie sogar per Videoanruf interviewen können. Sie können diese Netzwerke auch nutzen, um Ihr Stellenangebot zu verbreiten und eine größere Zahl interessierter Fachkräfte zu erreichen.
- **Entwickeln Sie Ihr Employer Branding:** KMU müssen die Eigenschaften kommunizieren, die ihr Unternehmen zu einem attraktiven und einzigartigen Arbeitsplatz machen.
- **Bleiben Sie auf dem Laufenden:** Das Anbieten von Kursen oder Workshops ist für das Unternehmen von großem Wert, da es die Wettbewerbsfähigkeit, die Initiative und die Innovation des Teams steigert.

Der Aufbau eines Talentpools ist für KMU wichtig, denn er kann viel Zeit sparen, wenn es darum geht, Bewerber zu finden, die gut zu den Stellen und - was vielleicht noch wichtiger ist - zu den Grundwerten des Unternehmens passen. Für kleinere Unternehmen ist es von Bedeutung, den Talentpool, der bereits im eigenen Unternehmen vorhanden ist, als Ausgangspunkt nicht aus den Augen zu verlieren.

IDENTIFIKATION VON TOP-TALENTEN IM UNTERNEHMEN

Wenn wir über die Gewinnung von Talenten für Unternehmen sprechen, werden oft die im Unternehmen vorhandenen Talente übersehen. Wie können Sie also sicherstellen, dass dies in Ihrem Unternehmen nicht geschieht? Der erste Schritt für KMU besteht darin, die Talente im Unternehmen zu identifizieren. Laut Explicit Success und der Autorin des Beitrags, Abimbola Joseph (einer kreativen Content-Entwicklerin, die Menschen gerne dazu ermutigt, das Beste aus sich herauszuholen), gibt es 13 Tipps, um diese talentierten Personen zu finden (Joseph 2019):

1. Sie sind ehrgeizige Menschen

Ehrgeizige Menschen sind immer auf der Suche nach Erfolg und arbeiten sehr hart, um die Ziele zu erreichen, die sie sich selbst gesetzt haben. Es ist wichtig zu wissen, dass diese Menschen in der Lage sind, sowohl Siege zu erringen als auch Niederlagen zu erleiden, aber wenn sie besiegt werden, lernen sie aus der Erfahrung und kommen gestärkt zurück. Ehrgeizige Menschen haben die nötige Persönlichkeit, um Spitzenleistungen zu erbringen.

2. Sie konzentrieren sich auf die Prioritäten des Unternehmens

Die besten Talente wollen sich am Entwicklungsprozess des Unternehmens, in dem sie arbeiten, beteiligen. Sie haben die Energie, mit Leidenschaft zu arbeiten und garantieren, dass die Projekte im Unternehmen optimal umgesetzt werden. Sie sind begeisterte Mitarbeiter und gehen die Extrameile, um die Ziele des Unternehmens zu erreichen. Talentierte Menschen wissen, wie sie Prioritäten setzen und worauf sie sich konzentrieren müssen. Sie lassen sich nicht so leicht ablenken und vermeiden Zeitverschwendung. Sie können auch mehrere Aufgaben gleichzeitig erledigen.

3. Sie können Ihnen sagen, was sie erreichen wollen

Ein talentierter Mensch weiß, wo er/sie in ein paar Jahren sein möchte, und gibt Ihnen manchmal eine überraschend klare Antwort. Sie sind vielleicht noch weit von diesem Ziel entfernt, aber talentierte Menschen haben sich bereits Gedanken über den Lebensweg Ihres Unternehmens gemacht. Ein talentierter Mensch kann Ihnen klare Schritte auf dem Weg dorthin aufzeigen, selbst wenn das Ziel sehr ehrgeizig ist.

4. Sie sind proaktiv

Jeder Arbeitgeber sollte nach Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Ausschau halten, die in ihren Entscheidungen proaktiv sind. Sie verlassen sich nicht darauf, dass leitende Angestellte Anweisungen erteilen, bevor sie entscheidende Schritte unternehmen, wenn sie sich eines positiven Ergebnisses sicher sind. Sie ziehen es vor, proaktiv zu sein und Entscheidungen zu treffen, bevor der Chef nach dem Ergebnis einer Aufgabe fragt. Proaktive Menschen können ihren Chef mit den Ergebnissen überraschen. In manchen Unternehmen werden proaktive Menschen als Überschreitung ihrer Grenzen angesehen. Autokratische und herrschsüchtige Unternehmen kommen mit solchen Top-Talenten nicht gut zurecht. Wenn sie keine Motivation oder Unterstützung erhalten, geben proaktive Menschen nicht ihr Bestes. Sie tragen dazu bei, Nachlässigkeiten zu vermeiden und versuchen, Fristen einzuhalten, mit oder ohne Beteiligung des Chefs. Top-Talente sind aktive Denker und schieben ungern eine Maßnahme auf, die sofort ergriffen werden muss. Sie lassen sich leicht identifizieren, wenn sie eine Aufgabe erhalten, und liefern Ergebnisse, noch bevor sie nach dem Ergebnis gefragt werden.

5. Sie haben gute zwischenmenschliche Fähigkeiten

Die Persönlichkeit der Mitarbeiter ist ein wichtiger Faktor für Arbeitgeber. Nicht jeder ist gut darin, Beziehungen zu KollegInnen und Kollegen aufzubauen. Einige Unternehmen verwenden Persönlichkeitstests, um festzustellen, ob die Persönlichkeit eines Bewerbers gut zum Rest des Teams passt. Die besten Talente sind sozial intelligent; sie wissen, wie sie mit jedem eine Beziehung aufbauen können. Dies ist eine sehr wichtige Fähigkeit für die Entwicklung jedes Unternehmens. Talentierte Menschen verfügen über gute zwischenmenschliche Fähigkeiten, die sehr hoch geschätzt werden sollten.

6. Sie sind gute Teamplayer

Wenn es darum geht, Talente zu finden, sollten Sie nach Personen Ausschau halten, die es verstehen, im Team zu arbeiten. Teamplayer wissen, wie sie mit anderen zusammenarbeiten und gemeinsame Ziele erreichen können. Außerdem ziehen sie es vor, in einem Team zu arbeiten, anstatt es allein zu tun. Ein guter Teamplayer weiß, wie man Strategien entwickelt, die eine effektive Teamarbeit und Produktivität fördern und zu positiven Ergebnissen führen.

7. Sie sind geschickt

Es ist wichtig, nach Menschen mit starken Fähigkeiten Ausschau zu halten, die eine gute Ergänzung für das Unternehmen darstellen. Menschen mit guten Fähigkeiten können sehr wertvoll sein, da sie ihr Wissen mit anderen Teammitgliedern teilen und dazu beitragen können, die Fähigkeiten der Menschen in ihrem Umfeld zu entwickeln. Personen mit guten IKT-Kenntnissen können beispielsweise ihr Wissen an ihre Kollegen weitergeben und schnell Lösungen für technische Probleme finden, für die andere vielleicht lange gebraucht hätten, um sie zu lösen. Ein geschickter Kollege kann einem Team helfen, viel effizienter zu werden.

8. Sie sind gute Kommunikatoren und Zuhörer

Damit ein Unternehmen die besten Talente für sich entdeckt, muss es nach Mitarbeitern mit guten Kommunikationsfähigkeiten suchen. Personen, die effektiv kommunizieren und jedem ihre Meinung sagen können, tragen dazu bei, ein starkes kooperatives Arbeitsumfeld zu schaffen. Die besten Talente sind in der Lage, in jeder Situation zu verhandeln. Außerdem sind sie in der Regel bessere Zuhörer und haben ausgeprägte analytische Fähigkeiten.

9. Sie sind emotional intelligent

Die besten Talente lassen sich bei der Arbeit nicht von ihren Gefühlen leiten. Sie wissen, wie man mit Emotionen umgeht, und lassen nicht zu, dass sie sich negativ auf ihre Leistung auswirken. Darüber hinaus respektieren emotional intelligente Menschen die Meinungen und Werte anderer Menschen. Sie können konstruktive Kritik annehmen und daraus lernen. Sie neigen auch dazu, gut unter Druck zu arbeiten.

10. Sie sind Problemlöser

Die besten Talente scheuen sich nicht vor den Herausforderungen, denen sich das Unternehmen stellen muss. Sie halten sich nicht mit Problemen auf und suchen nach Lösungen, die von Dauer sind.

11. Sie sind sehr kreativ und innovativ

Um Probleme zu lösen, verwenden die besten Talente nur wenige Mittel. Es sind innovative Menschen, die wissen, wie man aus dem Nichts etwas macht. Sie akzeptieren den Status quo nicht und sind für Unternehmen, die Mitarbeiter benötigen, die die Regeln brechen und innovativ sind, unverzichtbar. Diese Fähigkeiten sind auch sehr wichtig, um Veränderungen zu begegnen und sich an neue Szenarien anzupassen.

12. Sie haben eine hohe Arbeitsmoral

Sie sind sehr ethische und positive Menschen. Darüber hinaus sind ihnen Fristen sehr wichtig, und sie werden immer versuchen, die festgelegten Fristen einzuhalten. Sie sind fleißig, hoch motiviert und halten sich an festgelegte Regeln.

13. Ihre Leistungen sprechen für sich selbst

Talentierte Menschen haben Einfluss auf das Leben ihrer Mitmenschen. Wenn Sie Zweifel an einem Talent haben, können Sie sich seine akademischen und universitären Zeugnisse ansehen. Wenn Sie neue Talente einstellen, sollten Sie sich immer mit den angegebenen Referenzen in Verbindung setzen, um sicherzustellen, dass sie so talentiert sind, wie sie Ihnen im Einstellungsverfahren erzählt haben.



WIE MAN DIE TALENTE BEWERTET

Wenn Sie Talente in Ihrem Unternehmen ausfindig gemacht haben, müssen Sie bedenken, dass diese unterschiedliche Anforderungen stellen können, und wenn Sie sie zu Spitzentalenten entwickeln wollen, müssen Sie vielleicht wissen, wie Sie ihre Talente bewerten und eventuelle Lücken erkennen können. Laut Clara Nieva (Indicadores para evaluar la gestión del talento en la empresa) gibt es Indikatoren, anhand derer Sie feststellen können, ob die Ihnen zur Verfügung stehenden Talente gut zu Ihrem Unternehmen passen:

1. Schulungszeit: Dieser Indikator gibt Aufschluss darüber, wie die Produktivität der Mitarbeiter verbessert werden kann, indem man ihnen die für ihre berufliche Weiterentwicklung erforderlichen Instrumente zur Verfügung stellt.

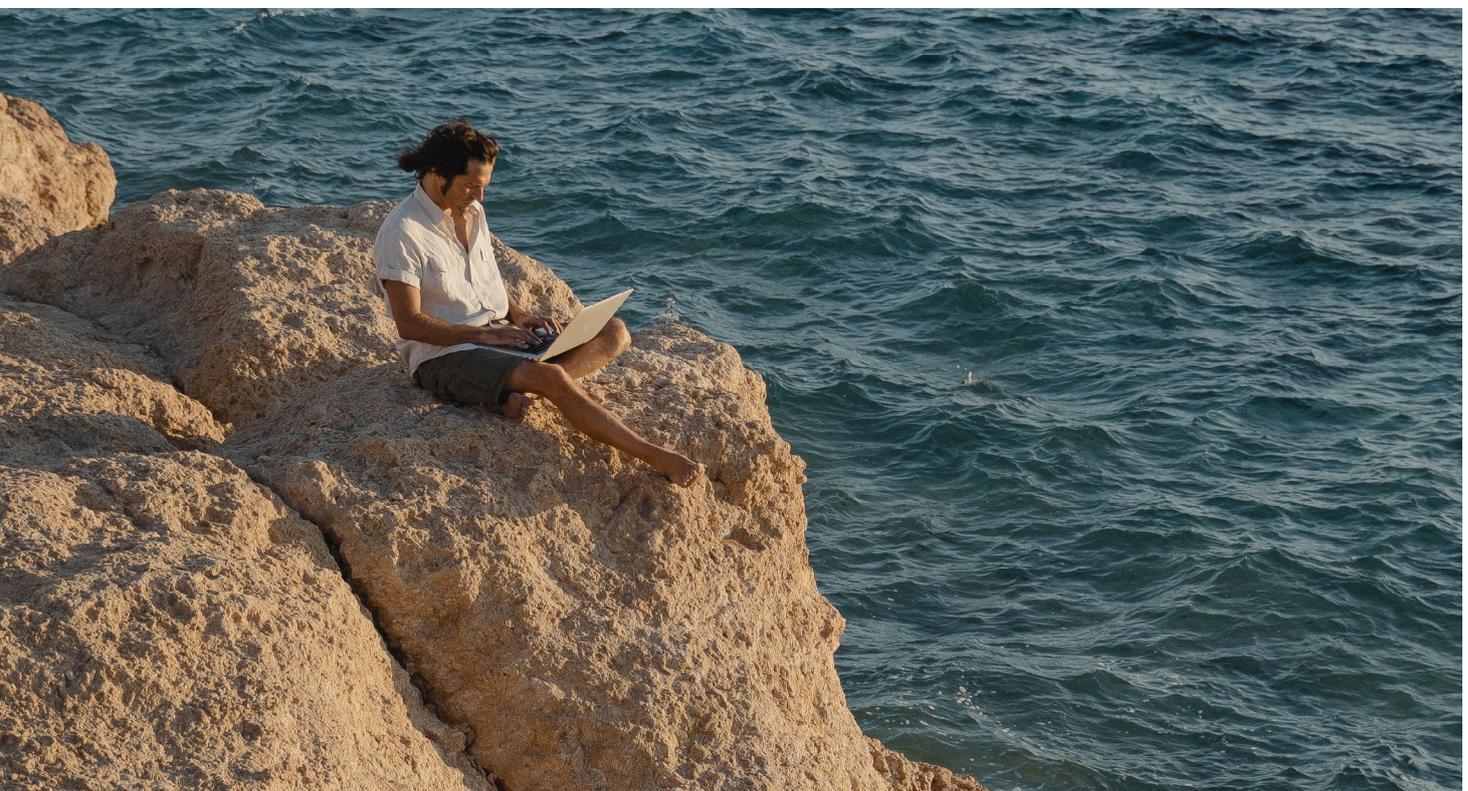
2. Durchschnittliche Zeit bis zur Zielerreichung: Mit dem Indikator für die durchschnittliche Zeit können Sie die Effizienz der Mitarbeiter messen.

3. Abwesenheitsquote: Dieser Indikator ist in einem Unternehmen sehr wertvoll, da er es ermöglicht, die Motivation des Mitarbeiters, sein Engagement bei der Ausführung seiner Arbeit und beim Betrieb des Unternehmens zu messen.

Die Einstellung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aus dem bestehenden Personalpool hat einige Vorteile, nämlich:

- Verbesserung des Arbeitsumfelds.
- Vermeidung des Abwanderns von Talenten zu einem Konkurrenten.
- Kontinuierliches Wachstum und Lernen der Mitarbeiter, was zu einer Steigerung der Produktivität am Arbeitsplatz führt.
- Gesteigerte Leistung der Arbeitnehmer, weil sie die vorgeschlagenen Ziele erreichen wollen.

Es gibt viele Faktoren, die sich auf das Unternehmen auswirken und eine Änderung der Talententwicklungsstrategien bewirken können. Außerdem ist zu bedenken, dass die so genannten Talentkriege noch lange andauern werden und die Unternehmen vorausschauend denken müssen. In Zukunft sollten sich Unternehmen nicht nur auf externe Einstellungen verlassen, um die gewünschten Talente zu finden, sondern auch Talente innerhalb des Unternehmens in Betracht ziehen oder sogar dabei helfen, Menschen zu entwickeln und sie zu den gesuchten Talenten zu machen. Weitere Informationen zu Ansätzen für die interne Talententwicklung finden Sie in Kapitel 3 dieses Handbuchs, das der Mitarbeiterentwicklung gewidmet ist.



KAPITEL 2: onboarding

EINFÜHRUNG

Der Prozess der Integration eines neuen Mitarbeiters ist entscheidend für den Erfolg eines Unternehmens. Ziel ist es, neue Talente so schnell wie möglich zu integrieren, damit sie zu integralen Mitgliedern des Teams werden und Ihrem Unternehmen gegenüber loyal sind und zu seinen Werten stehen. In Onboarding-Strategien fließen viel Zeit, Energie und Investitionen, daher ist es wichtig, dass sie von Anfang an richtig geplant sind. Je eher der Mitarbeiter die operativen Merkmale des Unternehmens versteht, die Unternehmenskultur kennenlernt und die damit verbundenen Rahmenbedingungen und Erwartungen versteht, desto eher wird er sich in seinem neuen Arbeitsumfeld wohlfühlen und desto wahrscheinlicher ist es, dass er längerfristig bleiben möchte.

Auf dem heutigen bewerberorientierten Markt, auf dem der Wettbewerb um Talente stetig zunimmt, müssen Unternehmen mehr tun, um die richtigen Mitarbeiter zu gewinnen, die zur Unternehmenskultur passen. Die Optimierung des Onboarding-Prozesses ist eine Schlüsselstrategie zur Verbesserung der Arbeitgebermarke und zur Rekrutierung besserer Kandidaten.

Das Onboarding ist ein wesentlicher Bestandteil eines Unternehmens, der sorgfältig gehandhabt werden muss, damit sich neue Mitarbeiter an Ihre Unternehmenskultur, Ihre Werte und Ihre Arbeitspraktiken anpassen können. Andernfalls steigt die Wahrscheinlichkeit einer hohen Fluktuation unter den neuen Mitarbeitern, und die Zeit, Mühe und Energie, die während des Einstellungsprozesses aufgewendet wurde, ist nicht verloren. Ein effizienter Einarbeitungsplan kann die Integration und Sozialisierung neuer Mitarbeiter erleichtern und ihnen helfen, sich an das Unternehmen zu binden.

In diesem Kapitel wird erläutert, was Onboarding ist, und es werden die 6Cs des Onboarding vorgestellt, die für KMU nützlich und anpassbar sind, insbesondere im Hinblick auf eine vielfältige und generationenübergreifende Belegschaft. Bevor wir uns mit den 4 Phasen des Onboarding befassen, gehen wir im Detail darauf ein, wie eine Onboarding-Strategie entwickelt werden kann. Schließlich schlagen wir einen Zeitplan für das Onboarding neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vor und zeigen auf, wie Sie Ihren Onboardingplan aufrechterhalten und verbessern können, damit er ein Erfolg wird und zu langfristiger Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung führt.

Wir berücksichtigen sorgfältig die über 45 Jahre alten neuen Beschäftigten und wie sich der Onboarding-Prozess auf sie auswirken könnte. Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind vielleicht nicht immer mit den modernsten Prozessen oder Technologien vertraut, aber sie bringen in der Regel eine Fülle an unschätzbaren Lebenserfahrung mit. Ein Onboarding-Programm muss berücksichtigen, was ein älterer neuer Mitarbeiter brauchen könnte und wie seine Lebenserfahrung am besten für das Team während des Onboarding-Prozesses genutzt werden kann.



MODUL 1: WAS IST ONBOARDING UND WARUM IST ES FÜR KMU WICHTIG, ES RICHTIG ZU MACHEN?

Im Jahr 2010 stellte Dr. Talya Bauer für die Society of Human Resource Management (SHRM) die 4C's of Onboarding vor. Seitdem ist das Modell gewachsen und hat sich zu den 6Cs of Onboarding entwickelt. Wenn ein Unternehmen die 6Cs - Compliance, Clarification, Confidence, Connection, Culture und Check-back - erfolgreich in seiner Onboarding-Strategie befolgt, sollte dies zu einer positiven Erfahrung für neue Mitarbeiter führen. Ziel ist es, den Mitarbeitern schon früh eine Erfahrung mit dem Unternehmen zu vermitteln, die dazu führt, dass sie auf Dauer bleiben wollen. Unternehmen, die die 6Cs erfolgreich in ihrer Onboarding-Strategie umsetzen, werden wahrscheinlich feststellen, dass die Mitarbeiter besser auf die Teams und die Unternehmenskultur abgestimmt und integriert sind. Dies trägt zum Aufbau einer stärkeren Loyalität zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer bei und kann letztlich zu einem glücklicheren Arbeitsplatz für alle Mitarbeiter - neue und alte - führen. Im Folgenden gehen wir auf jedes der 6Cs im Detail ein:

Compliance / Einhaltung der Vorschriften

Vielleicht nicht das aufregendste C, aber die Einhaltung der Vorschriften ist wichtig, um neue Mitarbeiter richtig auf ihre Zukunft in Ihrem Unternehmen vorzubereiten. Dieser Schritt umfasst das Ausfüllen aller formellen Unterlagen, Verträge und die Einarbeitung der Mitarbeiter in die ersten administrativen Aufgaben, z. B. in das Mitarbeiterhandbuch. Bei dieser Gelegenheit sollten Sie auch auf den Zahltag, den Urlaub und besondere Leistungen hinweisen, die besonders attraktiv sind und zeigen, dass Ihnen Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Herzen liegen. Einige Unternehmen gewähren ihren Mitarbeitern beispielsweise einen zusätzlichen Urlaubstag an ihrem Geburtstag oder bieten Initiativen zur Förderung der Familienfreundlichkeit an. Der erste Eindruck zählt. Wenn Sie also diese Art von Vorteilen am ersten Tag eines Mitarbeiters hervorheben, können Sie ihm bereits das Gefühl vermitteln, dass er eine positive Erfahrung macht.

Clarification / Klärung

Damit ein Mitarbeiter in seiner Funktion voll motiviert ist, muss er die Aufgabe, die er übernimmt, und die Erwartungen, die an ihn gestellt werden, verstehen. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten das Gefühl haben, dass sie gut darüber informiert sind, was sie tun und wie sie es tun, aber auch, dass sie von der Unternehmensleitung und ihren Kolleginnen und Kollegen Klarheit erhalten können. Es ist wichtig, dass sich die Mitarbeiter ermutigt fühlen, viele Fragen zu stellen, wenn sie neu im Unternehmen sind. Wenn die Führungskräfte freundlich und zugänglich zu ihrem Team sind, werden die Mitarbeiter gerne Fragen stellen und sich vergewissern, dass sie die Aufgaben richtig angehen. Dieser letzte Punkt dürfte vor allem bei den über 45-Jährigen auf Resonanz stoßen, die das Gefühl haben, dass sie bereits von Anfang an über genügend Erfahrung und Wissen für die Stelle verfügen sollten. Wenn Sie betonen können, dass Fragen und Klarstellungen erwünscht sind und als wichtig erachtet werden, wird dies auch dazu beitragen, dass "ältere" neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl haben, sie könnten fragen, ohne das Gefühl zu haben, sie müssten bereits wissen, was sie tun.

Confidence / Vertrauen

In der Regel dauert es mehrere Monate, bis eine Person weiß, wie sie ihre Aufgaben erledigen soll und was von ihr erwartet wird, insbesondere wenn sie in einer neuen Branche anfängt. Sobald ein Mitarbeiter Anzeichen dafür zeigt, dass er eine gute Vorstellung von dem hat, was er tut, sollte er ermutigt werden, seine eigenen Erfahrungen mit Kolleginnen und Kollegen und in Gruppendiskussionen zu teilen. Selbst wenn sie erst gestern angefangen haben und noch keine Ahnung von dem haben, was sie tun, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass Neueinsteiger mit einigen ihrer früheren Arbeits- und Lebenserfahrungen zu Gruppendiskussionen beitragen können. Die Ermutigung zu offenen Diskussionen von Anfang an und die Einstellung "es gibt keine dummen Fragen" werden dazu beitragen, dass sich neue Mitarbeiter wohl fühlen und ihre Gedanken und Ideen einbringen können. Dies sollte ihnen einen guten Vertrauensvorschuss geben. Ältere Arbeitnehmer verfügen bereits über einen großen Erfahrungsschatz aus früheren Positionen und dem Leben im Allgemeinen. Wenn sie sich in der Lage fühlen, ihr Wissen mit den Kollegen zu teilen und das Gefühl haben, dass es gut aufgenommen wird, wird dies nur dazu beitragen, ihr Vertrauen in ihre Fähigkeit zu stärken, die Aufgabe zu erfüllen und Teil des Unternehmens zu sein. Nachdem die Mitarbeiter einige Monate in der neuen Position gearbeitet haben und über einschlägige Erfahrungen verfügen, können sie ihr neu erworbenes Wissen an den Rest des Teams weitergeben.

Connections / Beziehungen

Beim vierten C geht es um die Beziehungen, die neue Mitarbeiter zu ihren Kolleginnen und Kollegen haben. Manager sollten sich darüber im Klaren sein, dass die erfolgreiche Aufnahme neuer Mitglieder in ein Team entscheidend für dessen Erfolg ist. Wenn ein neuer Mitarbeiter zu einem Team stößt, verändert dies unweigerlich die Dynamik. Bestehende Teammitglieder sind möglicherweise ängstlich oder nervös, was das neue Teammitglied angeht und wie es sich einfügen wird. Entscheidend ist, dass die Teams auf die Neuankömmlinge vorbereitet sind und ihnen das Gefühl geben, willkommen zu sein. Wenn ein neuer Mitarbeiter in ein Unternehmen eintritt, ist es eine gute Idee, wenn sein Vorgesetzter ein externes Teamevent organisiert, z. B. ein Mittagessen, um ihm zu helfen, sich mit anderen Teammitgliedern zu verbinden. Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sollten allen relevanten Kollegen aus allen Abteilungen vorgestellt werden, mit denen sie zusammenarbeiten werden, damit sie sich ein Bild davon machen können, wer wer ist und wo sie in das Unternehmen passen. Je eher sich ein neuer Mitarbeiter als Teil des Teams fühlt, desto wahrscheinlicher ist es, dass er bleiben und seinen Beitrag leisten möchte.

Culture / Kultur

Die Unternehmenskultur ist im Wesentlichen die Persönlichkeit Ihres Unternehmens. Wofür steht Ihr Unternehmen und wie werden Sie von Außenstehenden wahrgenommen? Eine starke Unternehmenskultur trägt dazu bei, die Einarbeitung zu beschleunigen, und sollte dazu verhelfen, neuen Mitarbeitern sehr schnell zu vermitteln, wie sie sich zu verhalten haben und welche Grundsätze von ihnen erwartet werden. Normalerweise erhalten neue Mitarbeiter während ihres Einführungsprozesses eine kurze Vorstellung von der Unternehmensgeschichte und der Entstehung des Unternehmens. Damit die Unternehmenskultur jedoch wirklich in den Köpfen der Belegschaft verankert wird, sollten die klaren Werte, die Vision und die Mission regelmäßig kommuniziert werden. Die Kommunikation der Unternehmenskultur sollte nicht rein formal sein. So sollten z. B. alle Leitbilder oder die wichtigsten Werte und Visionen sichtbar sein, so dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sie jeden Tag sehen. Hinweise darauf, wofür das Unternehmen steht, könnten in der Vorstandsetage zu finden sein, sollten aber auch in nicht-formalen Umgebungen wie Kantinen oder Pausenräumen sichtbar sein, so dass sie ständig erkannt und verstärkt werden.

Check-back / Rückmeldung

Das letzte und zuletzt hinzugefügte C ist "Check-back". Bei diesem Schritt geht es im Wesentlichen darum, Feedback von neuen Mitarbeitern über den Onboarding-Prozess und ihre Erfahrungen einzuholen. Informelle Rückmeldungen sollten von den Führungskräften laufend durchgeführt werden, um sicherzustellen, dass sich die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihrer neuen Umgebung zurechtfinden und zufrieden sind. So können etwaige Missverständnisse oder Unklarheiten beseitigt werden. Wenn eine Person ihre erste Probezeit bestanden hat oder bereits 6-12 Monate im Unternehmen tätig ist, sollte sie nach Möglichkeit ein eher formelles, anonymes Feedback zum gesamten Onboarding-Prozess abgeben. Durch das Sammeln solcher Rückmeldungen von neuen Mitarbeitern sollten Sie in der Lage sein, festzustellen, wo Ihre Onboarding-Strategie funktioniert und was Sie noch tun können, um sie zu verbessern und den neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern einen noch besseren Start in Ihrem Unternehmen zu ermöglichen.

Ein letzter Gedanke zu den 6 Cs: Der zunehmende Trend zu E-Working und Blended-Working-Konzepten kann ihre Umsetzung weitaus schwieriger machen als in einem traditionellen bürobasierten Konzept. Beim Onboarding eines neuen Telearbeiters muss sorgfältig überlegt werden, wie jedes der Cs funktionieren wird und wie er erfolgreich in das Team integriert werden kann. Zu den Fragen, die Sie sich beim Onboarding neuer Telearbeiter stellen müssen, gehören:

- Wie können Sie sicherstellen, dass die Mitarbeiter eine positive Erfahrung mit alltäglichen Compliance-Aufgaben machen?
- Wie können Sie sie am besten auffordern, sich zu melden, wenn sie Fragen zu ihrer Rolle oder den damit verbundenen Aufgaben haben?
- Wie werden Sie dafür sorgen, dass sich die Mitarbeiter als Teil des Teams fühlen, und wie werden Sie sicherstellen, dass die Teammitglieder an anderen Standorten eine Verbindung zu ihnen aufbauen?
- Wie stellen Sie sicher, dass sie die Unternehmenskultur jeden Tag sehen, leben und atmen?

Entwicklung einer Onboarding-Strategie

Auf dem heutigen bewerberorientierten Markt, auf dem der Wettbewerb um Talente stetig zunimmt, müssen Unternehmen mehr tun, um gute Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen. Die Optimierung des Onboarding-Prozesses ist eine Schlüsselstrategie zur Verbesserung Ihrer Arbeitgebermarke und zur Anwerbung besserer Bewerber. Dies ist der erste Eindruck und die Chance, den Grundstein für den Rest der Erfahrung Ihres neuen Mitarbeiters mit Ihrem Unternehmen zu legen. Wenn das Onboarding abgeschlossen ist, sollte Ihr neuer Mitarbeiter ein umfassendes Verständnis der Unternehmenskultur und der Werte des Unternehmens haben und eine gute Vorstellung davon besitzen, was von ihm in seiner Position erwartet wird.

Nachdem ein neuer Mitarbeiter die Stelle angenommen hat, behalten die Unternehmen natürlich den künftigen Wert des Mitarbeiters für das Team im Auge, wenn er seine Rolle gut und sicher beherrscht. Der Onboarding-Prozess am Arbeitsplatz sollte die Unternehmen in die Lage versetzen, neue Mitarbeiter dabei zu unterstützen, ihr volles Potenzial auszuschöpfen und ihre Aufgaben effizient und gut zu erledigen.

Es ist wichtig, den Onboarding-Prozess richtig zu gestalten, um Spitzenkräfte zu gewinnen und zu halten. Kleineren Unternehmen mit weniger Mitarbeitern fällt es oft leichter, ihre Onboarding-Strategie entsprechend ihrer Erfahrung anzupassen, um Loyalität aufzubauen. Das heißt nicht, dass größere Unternehmen dies nicht auch tun sollten, aber möglicherweise müssen entsprechende Änderungen schrittweise vorgenommen werden.

Alle Unternehmensinhaber sollten die folgenden Punkte berücksichtigen, wenn sie neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine gute Onboarding-Erfahrung bieten wollen:

1. Erstellung und Entwicklung eines Onboardingplans
2. Implementierung eines formellen Integrationsprozesses
3. Festlegung realistischer Anfangserwartungen
4. Erforschung von Social Engineering
5. Ermutigung zu Feedback von neuen Mitarbeitern

1. Erstellung und Entwicklung eines Onboardingplans

Ein guter Onboardingplan ist ein wichtiger erster Schritt, wenn Unternehmer dafür sorgen wollen, dass sich neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reibungslos in das Unternehmen integrieren. Nehmen Sie sich Zeit, um einen soliden Rahmen für die Eingliederung zu schaffen, der ein Einführungsprogramm, einen Schulungsplan, Handbücher, Werkzeuge usw. umfasst. Vergewissern Sie sich, dass der Plan es neuen Mitarbeitern ermöglicht, innerhalb eines für das Unternehmen und den Arbeitnehmer realistischen Zeitrahmens die für die jeweilige Aufgabe erforderlichen Fähigkeiten zu erlernen und zu entwickeln. Sie sollten versuchen sicherzustellen, dass Ihr Einarbeitungsplan für alle Arbeitnehmer, ob jung oder alt und mit unterschiedlichem Hintergrund, relevant ist.

Der Onboardingplan sollte nicht als in Stein gemeißelt angesehen werden. Wenn Strategien unwirksam sind oder sich herausstellt, dass das angestrebte Ergebnis nicht erreicht wird, sollten sie entsprechend angepasst werden. In dem Maße, wie sich Unternehmen anpassen und Veränderungen am Arbeitsplatz in der Post-COVID-Ära alltäglicher werden, ändern sich auch die Bedürfnisse der Beschäftigten. Es ist auch wichtig, Zeit und Mühe zu investieren, um den Verantwortlichen zu vermitteln, wie sie neue Arbeitskräfte richtig einarbeiten und sicherstellen können, dass diese sich in ihrem neuen Arbeitsumfeld wohlfühlen..

2. Implementierung eines formellen Integrationsprozesses

Ein formeller Integrationsprozess erleichtert kleinen Unternehmen die Arbeit, vor allem wenn sie nicht über genügend Ressourcen verfügen, um die ordnungsgemäße Integration jedes neuen Mitarbeiters zu gewährleisten. Unternehmenseigentümer können ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um Hilfe bei der Eingliederung bitten, wobei jeder Mitarbeiter eine bestimmte Eingliederungsfunktion übernimmt. Das Lernen von Kolleginnen und Kollegen hat den zusätzlichen Vorteil, dass der neue Mitarbeiter eine Bindung zu den Teamkollegen aufbauen kann und die vorhandenen Mitarbeiter ihr Wissen über das Unternehmen und die Rolle weitergeben können. Zu den Onboardingaufgaben, die aufgeteilt werden könnten, gehören auch Tätigkeiten, die nicht rollenspezifisch sind, wie z. B. die Vorbereitung des Schreibtischs des neuen Mitarbeiters, die Unternehmensführung, die Vorstellung des neuen Mitarbeiters bei anderen Teammitgliedern

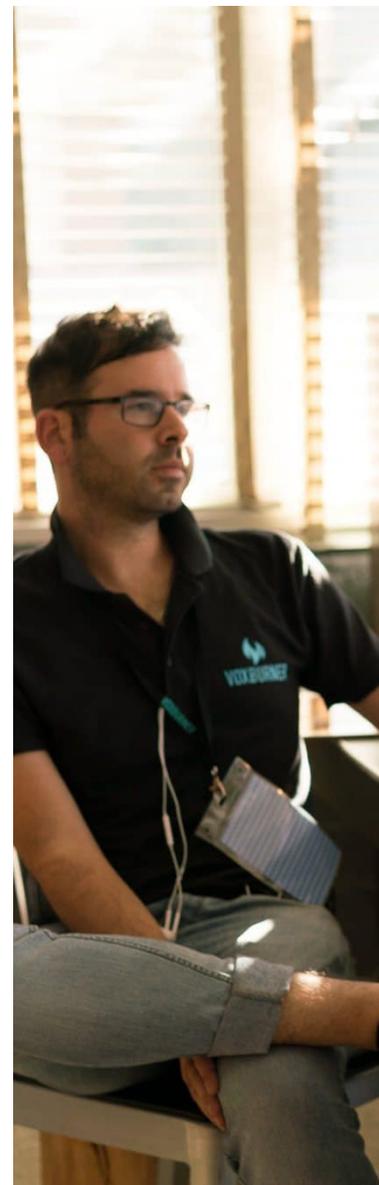
3. Festlegung realistischer Anfangserwartungen

Sie sollten bedenken, dass neu eingestellte Personen eine gewisse Zeit brauchen, um ihre neue Rolle zu verstehen. Deshalb ist es wichtig, dass Sie in den ersten Wochen realistische Erwartungen an die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stellen, damit sie lernen, was von ihnen verlangt wird, und sich an die Anforderungen ihrer neuen Stelle gewöhnen. Sie möchten sicherstellen, dass Ihre neuen Mitarbeiter nicht überfordert sind und dass sie die Zeit haben, die Besonderheiten der Stelle zu lernen und zu verstehen.

Wenn Sie für neue Arbeitnehmer anfängliche Ziele setzen, sollten diese leicht zu erreichen sein. Wenn der Mitarbeiter an Erfahrung und Vertrauen in seine Rolle gewinnt, können die Ziele in Übereinstimmung mit den ersten Beurteilungszeiträumen erweitert werden. Eine schrittweise Steigerung der Erwartungen während der Anfangszeit eines Mitarbeiters im Unternehmen ermöglicht es ihm, sich schneller zu entwickeln und zu einem festen Bestandteil des Teams zu werden. Idealerweise sollte der Übergang der Ziele nahtlos erfolgen, so dass der neue Mitarbeiter seine Fähigkeiten weiter ausbauen und auf eine höhere Ebene aufsteigen kann, ohne mehr Druck oder Stress zu empfinden als zu Beginn.

4. Erforschung von Social Engineering

Unternehmer, die sicherstellen wollen, dass sich neue Beschäftigte wohl fühlen und sich erfolgreich in ihr neues Team integrieren, können auf Social Engineering zurückgreifen. Sie können andere Mitarbeiter um Hilfe bei der Einbindung der neuen Kollegen in die sozialen Aktivitäten des Teams bitten. Wenn es zum Beispiel eine Gruppe gibt, die nach der Arbeit Sport treibt, sollte man sie ermutigen, die neuen Mitarbeiter einzuladen, sich ihnen anzuschließen. Wenn einige Mitarbeiter freitagabends etwas trinken gehen, sollten die neuen Mitarbeiter aufgefordert werden, ebenfalls mitzukommen. Auch die Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle bei der Festlegung des sozialen Klimas in ihren Teams. Auch wenn es vielleicht besser ist, wenn sich ein Team ohne Zutun des Unternehmens für soziale Kontakte entscheidet, setzt ein Vorgesetzter, der ein paar Mittagessen oder abendliche Ausflüge organisiert, ein Zeichen dafür, dass das Team Kontakte knüpfen und neue Mitglieder integrieren möchte.



Buddy-Systeme können auch eine gute Möglichkeit sein, die soziale Interaktion zwischen neuen und alten Teammitgliedern zu fördern. In der Regel wird ein neuer Beschäftigter mit einem erfahreneren Kollegen oder Kollegin in der gleichen oder einer ähnlichen Position zusammengebracht. Der erfahrene Mitarbeiter hilft seinem neuen Teamkollegen dabei, die Unternehmenskultur, die Regeln und Vorschriften sowie einige der Besonderheiten seiner neuen Rolle kennen zu lernen. Dieses Lernen auf Augenhöhe kann sich als sehr effektiv erweisen, da der Mitarbeiter eng mit einem Kollegen in einer ähnlichen Funktion zusammenarbeitet und der bereits in seinem Team tätige Kollege sein Wissen und seine Erfahrung an die neue Person weitergeben kann. Die Buddies werden normalerweise eine gute Bindung aufbauen, was dem neuen Mitarbeiter helfen sollte, sich als Teil des bestehenden Teams zu fühlen. Sie können den erfahrenen Mitarbeiter um ein Feedback bitten, wie der neue Mitarbeiter zurechtkommt. Dies wird Ihnen helfen, eventuelle Lernlücken zu erkennen und die Stärken und Schwächen des neuen Mitarbeiters sowohl im Team als auch in seiner Position herauszufinden.

Die Zusammenarbeit von über 45-jährigen Neueinsteigern mit jüngeren, erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kann sich für alle als sehr vorteilhaft erweisen. Der erfahrene Kollege kann seinem neuen älteren Kollegen den Prozess zeigen und so dessen Vertrauen in seine eigenen Fähigkeiten und seine Leistung in der Position stärken. Gleichzeitig kann der neue Mitarbeiter einige seiner Lebenserfahrungen an den jungen, erfahrenen Kollegen weitergeben, was diesem hilft, Lebenskompetenzen zu erlernen, und dem älteren neuen Mitarbeiter das Gefühl gibt, geschätzt zu werden.



5. Ermutigung zu Feedback von neuen Arbeitskräften

Unternehmer sollten neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter insbesondere in den ersten drei Monaten ihrer Beschäftigung zu Rückmeldungen ermutigen. Die Rückmeldungen können vom Onboarding-Prozess selbst über die ersten Eindrücke von der Arbeitsumgebung und der Unternehmenskultur bis hin zu Meinungen über ihre Arbeitsbelastung und Arbeitsziele reichen. Regelmäßige Rückmeldungen zeigen, dass Sie sich als Arbeitgeber engagieren und wirklich sehen wollen, dass der Mitarbeiter gut zurechtkommt. Wenn der Mitarbeiter im Unternehmen vorankommt, können Sie erwägen, die Häufigkeit der Gespräche zu reduzieren.

Ein solides Feedbacksystem ermöglicht es den Arbeitgebern, ihren Onboarding-Prozess zu verbessern und besser auf die Bedürfnisse der neuen Mitarbeiter einzugehen. Vielleicht sollten Sie auch eine Schulung zum Thema Feedback in Betracht ziehen. Idealerweise sollte Feedback auf positive Art und Weise gegeben und entgegengenommen werden. Das Feedback sollte nicht persönlich sein, aber Arbeitnehmer und Arbeitgeber sollten das Gefühl haben, dass sie konstruktives Feedback zu Bereichen geben können, in denen sowohl die Arbeitnehmer als auch das Unternehmen sich verbessern und wachsen können.

MODUL 2: DIE 4 PHASEN DES ONBOARDING-PROZESSES:

1: Pre-onboarding

Das Pre-Onboarding beginnt, wenn Sie jemandem eine Stelle anbieten, möglicherweise sogar schon vor Ablauf des Vorstellungsgesprächs. Wenn Sie sich für einen Bewerber entschieden haben, wollen Sie sicherstellen, dass er sich wohlfühlt und begeistert ist, in Ihrem Unternehmen zu arbeiten. Sie können einem neuen Mitarbeiter bereits zeigen, was für ein großartiges Unternehmen Ihr Unternehmen ist, wenn Sie ihn anrufen, um ihm die Stelle anzubieten. Nachdem Sie die Stelle angeboten haben, sollten Sie, falls es Verhandlungen über das Gehalt oder die Arbeitsbedingungen gibt, nach Möglichkeit etwas Flexibilität zeigen. Es lohnt sich wahrscheinlich, für den richtigen Bewerber etwas mehr zu zahlen, und Sie wollen nicht, dass sich ein neuer Mitarbeiter unterbewertet fühlt, bevor er überhaupt angefangen hat. Sobald alles vereinbart ist, sollten Sie dem neuen Mitarbeiter ein Angebotsschreiben mit den vereinbarten Bedingungen zukommen lassen und deutlich machen, dass Sie ihm für weitere Fragen zur Verfügung stehen.

Wenn Sie jemanden einstellen, der derzeit eine andere Stelle innehat, sollten Sie ihm genügend Zeit geben, um das Arbeitsverhältnis mit seinem früheren Arbeitgeber ordnungsgemäß zu beenden. In den meisten Fällen möchten Sie wahrscheinlich, dass ein neuer Mitarbeiter schon morgen anfängt, aber wenn Sie ihm die Zeit geben, die er braucht, um mit seinem vorherigen Arbeitgeber abzuschließen und alle Übergaben und Abschlussaufgaben zu erledigen, wird er Ihnen dankbar sein. Sie sollten auch Verständnis dafür haben, dass ein neuer Mitarbeiter vor seinem Arbeitsantritt eine kleine Pause einlegen möchte, vor allem wenn er mit der Beendigung seiner vorherigen Tätigkeit beschäftigt war. Wenn Sie dem Mitarbeiter eine kurze Pause gönnen, bevor er seine Arbeit aufnimmt, kann er seine Batterien wieder aufladen und sich besser auf seine neue Aufgabe in Ihrem Unternehmen konzentrieren. Wenn Sie dies bereits bei der Einstellung des Mitarbeiters vorschlagen, wird er sehen, dass Sie sich um sein Wohlergehen kümmern und ein guter und vertrauenswürdiger Arbeitgeber sind.

Die persönlichen Umstände des neuen Mitarbeiters sind ein wichtiger Faktor. Zieht er um und braucht er Hilfe bei der Wohnungssuche? Benötigen sie Hilfe bei der Planung ihres Arbeitsweges? Braucht er flexible Arbeitszeiten, damit er morgens mit den Kindern zur Schule gehen kann? Es ist wichtig, dass sich das Arbeitsleben Ihres neuen Mitarbeiters gut mit seinem bisherigen Privatleben vereinbaren lässt. Wenn Sie zeigen, dass Ihnen die persönliche Situation des neuen Mitarbeiters am Herzen liegt und dass Sie ihn unterstützen, wird er sich willkommen fühlen.

2: Neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter willkommen heißen

Halten Sie den ersten Tag so einfach wie möglich. Helfen Sie dem neuen Mitarbeiter bei der Orientierung, Ihre Unternehmenskultur besser zu verstehen, und zeigen Sie ihm, wie Ihre Arbeitspraktiken mit dieser Kultur in Einklang stehen. Sie werden über die Einhaltung von Vorschriften sprechen müssen, z. B. über Freizeit, Anwesenheit, Krankenversicherung und Gehaltsabrechnung, aber versuchen Sie, diese Themen interessant zu halten. Vergessen Sie nicht, alle Vorteile hervorzuheben, mit denen Sie sich positiv von der Konkurrenz abheben.

Sie sollten dafür sorgen, dass Ihr neuer Mitarbeiter einen Rundgang durch den Betrieb erhält und weiß, wo er die Kantine/Küche, die Toiletten und alle anderen relevanten Einrichtungen findet. Der Hauptzweck eines Rundgangs durch das Unternehmen sollte darin bestehen, Teamkollegen und andere Mitarbeiter kennenzulernen. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die eng mit dem neuen Kollegen zusammenarbeiten werden, sollten bereits wissen, dass er anfängt und wo er sich in das Team einfügen wird. Es ist eine gute Idee, am ersten Tag des neuen Mitarbeiters ein informelles Treffen mit den Kollegen zu organisieren, z. B. ein gemeinsames Mittagessen.





3: Aufgabenpezifisches Training

Die Einarbeitungsphase ist eine der wichtigsten Phasen des Onboarding und steht in direktem Zusammenhang mit dem Erfolg der neuen Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz. Ihr Schulungsprogramm für neue Arbeitskräfte sollte sorgfältig geplant und durchdacht sein, damit sie optimal für ihre neue Aufgabe gerüstet sind. Ohne formale Schulung wissen Ihre Mitarbeiter möglicherweise nicht, was nötig ist, um in Ihrem Unternehmen erfolgreich zu sein.

Digitale Lernmanagementsysteme (LMS) sind zu einem beliebten Instrument für das Selbststudium in Unternehmen geworden. Wenn Sie über ein LMS verfügen, kann dies ein guter Weg sein, um Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, sich mit den Praktiken Ihres Unternehmens vertraut zu machen und aufgabenspezifische Schulungen in ihrem eigenen Tempo oder bequem von ihrem eigenen Schreibtisch aus durchzuführen. Die über 45-Jährigen sind an diese Form des eLearnings möglicherweise weniger gewöhnt und fühlen sich damit nicht so wohl. Daher ist es wahrscheinlich eine gute Idee, eine herunterladbare und ausdruckbare Version eines Lernhandbuchs bereitzustellen, um auch die älteren neuen Mitarbeiter zu erreichen.

Die persönliche Einarbeitung erfordert natürlich die Zeit eines anderen Kollegen oder Teammitglieds, aber sie zahlt sich durch die Leistung des neuen Mitarbeiters aus. Ein erfahrener Mitarbeiter wird in der Regel einem neuen Kollegen bei der Einarbeitung helfen wollen und über unschätzbare Informationen und Erfahrungen am Arbeitsplatz verfügen, die er an seinen neuen Kollegen weitergeben kann. Wenn ein bereits beschäftigter Mitarbeiter in den Schulungsprozess eingebunden ist, wird dieser Mitarbeiter auch das Gefühl haben, dass sein Fachwissen geschätzt wird. Versuchen Sie, verschiedene Arten von Lerntechniken zu erforschen, wie z. B. Blended Learning, selbstgesteuertes Lernen, Microlearning usw., damit Ihre neuen Beschäftigten den Stil wählen können, mit dem sie sich wohl fühlen. Alle Lernmaterialien für das Onboarding sollten an einem sicheren Ort aufbewahrt werden, damit die Mitarbeiter jederzeit darauf zugreifen und nachschlagen können.

4: Einführung in die neue Aufgabe

Die letzte Phase des Onboarding soll den Mitarbeitern helfen, sich von einem neuen Mitarbeiter zu einem voll integrierten Mitglied des Teams und des Unternehmens zu entwickeln. Sie sollten die Vorgesetzten ermutigen, klare Erwartungen an die neuen Teammitglieder zu stellen, damit diese ihre Aufgaben genau verstehen. Die Vorgesetzten sollten sich regelmäßig bei den neuen Arbeitskollegen erkundigen, wie sie zurechtkommen. Dies sollte in einem informellen Rahmen geschehen, in dem der Mitarbeiter sich in der Lage fühlt, ehrlich zu sagen, wie es ihm geht, wie er die Arbeit findet und etwaige Schwierigkeiten, Frustrationen oder Fragen zu äußern. Dies bietet den Führungskräften die Gelegenheit, den neuen Mitarbeiter zu ermutigen, die Dinge richtig zu tun, ihm aber auch das Gefühl zu geben, dass er gute Arbeit leistet und sich gut entwickelt.

Es ist auch eine gute Idee, mit den Mitarbeitern SMART-Ziele festzulegen, damit sie sich besser vorstellen können, wie Erfolg, Qualität und Produktivität in Ihrem Unternehmen aussehen. Die Verwendung von SMART-Zielen hilft dabei, die Leistung eines neuen Mitarbeiters zu bewerten und festzustellen, wo er Schwierigkeiten hat oder sich verbessern muss. Regelmäßige Leistungsüberprüfungen in Verbindung mit Zielvorgaben ermöglichen es neuen Mitarbeitern, ihre Leistung besser zu verstehen und zu wissen, in welchen Bereichen oder Aufgaben sie sich verbessern müssen, um in ihrer neuen Rolle erfolgreich zu sein. Wenn Sie SMART-Ziele und Zielvorgaben mit Ihren Mitarbeitern verwenden, sollte dies auch dazu beitragen, dass sie sich auf die wichtigsten Elemente der Aufgabe konzentrieren. Wenn Sie SMART-Ziele in der Einarbeitungsphase verwenden, sollten Sie nicht zu ehrgeizig sein - die Ziele müssen erreichbar bleiben und für den neuen Mitarbeiter verständlich sein.

Bei der Planung Ihrer Onboarding-Strategie ist es wichtig, dass der neue Mitarbeiter genügend, aber nicht zu viele Informationen erhält. Wenn Sie ihm am Einführungstag alles über das Unternehmen und seine Rolle erzählen, können Sie nicht erwarten, dass er es im Gedächtnis behält. Sie sollten eine Informationsmappe über das Unternehmen und die Unternehmenskultur erstellen, auf die die neuen Mitarbeiter immer wieder zurückgreifen können. Dazu gehören beispielsweise der Auftrag des Unternehmens, seine Werte, Aktivitäten, Ziele, Beziehungen, der Ethikkodex, Sicherheitsinformationen, der Verhaltenskodex und Kontaktinformationen. Wenn neue Beschäftigte ein Schulungspaket mit den wichtigsten Informationen über ihre Aufgaben und die Inhalte, die sie lernen müssen, erhalten, wird dies dazu beitragen, dass sie Vertrauen in ihre Arbeit gewinnen und wissen, an wen sie sich wenden müssen, wenn sie Hilfe benötigen.

MODUL 3: ENTWICKLUNG EINES ONBOARDING-PROGRAMMS

Ein Onboarding-Programm für neue Arbeitnehmer kann von einem Tag bis zu einem halben Jahr dauern. In der Regel ist das Programm an eine Probezeit gekoppelt, in der das Unternehmen erwartet, dass die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Aufgabe gut verstehen und gute Arbeit leisten. Selbst am Ende des Onboarding-Programms müssen die Mitarbeiter möglicherweise auf ihre frühere Aus- und Weiterbildung zurückgreifen und Aufgaben, die sie seltener erledigt haben, neu erlernen.

Ein starkes Onboarding-Programm verbessert die Einstellungsquote, verringert die Fluktuationsrate und hilft den Mitarbeitern, sich in das Team und Ihr Unternehmen zu integrieren. Eine erfolgreiche Onboarding-Strategie führt zu einer höheren Produktivität der Arbeitskräfte und hoffentlich zu einer positiven Kultur und Arbeitsumgebung. Einige Schlüsselemente eines Onboarding-Programms sollten sein:

- Bewusste Förderung der Integration neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die die Unternehmenskultur kennenlernen, akzeptieren und sich in sie einfügen
- Förderung eines harmonischen Verhältnisses zwischen Führungskraft und Mitarbeiter, Aufbau eines ausgewogenen Mitarbeiterverhältnisses
- Entwicklung der Fähigkeit zu eigenverantwortlichem und selbständigem Arbeiten, z.B. Vermittlung von Informationen und Kenntnissen, die für die Aufgabenerfüllung notwendig sind
- Schaffung der Voraussetzungen für eine qualitativ hochwertige Arbeitsplanung,
- Sicherstellung einer kontinuierlichen Entwicklung (Schulungen).

Wenn Sie die oben genannten Punkte berücksichtigen, sollten Sie in der Lage sein, einen reibungslosen Onboarding-Prozess für neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in das bestehende Team aufzubauen.

Allgemeine und personalisierte Elemente des Onboarding-Programms:

Allgemeine Elemente (gilt für alle Arbeitnehmer):

- Allgemeine Vorstellung des Arbeitsplatzes,
- Rollen und Verantwortlichkeiten im Unternehmen
- Leistungsbeurteilung, Aufstiegsmöglichkeiten und Karriereplanung

Aufgaben im Zusammenhang mit der Schulung der neuen Arbeitskraft

Die häufigste Form der Schulung nach der Aufnahme einer Beschäftigung:

- Berufsausbildung, bei der theoretisches Wissen oder praktische Anwendungen, die für die Funktion und die Branche relevant sind, erworben werden sollen
- Schulungen zur Entwicklung von Fertigkeiten helfen bei der Kompetenzsteigerung in Bezug auf die Arbeitsleistung
- Teambuildingstraining zum Aufbau und zur Stärkung der Beziehungen, um das neue Mitglied in das bestehende Team zu integrieren
- Spezielle Schulungen zur Unterstützung der Eingliederung von Mitarbeitern mit zusätzlichen

SUGGESTED ONBOARDING SCHEDULE

Pre-boarding

- Rufen Sie den Bewerber an, um ihm die Stelle anzubieten und verhandeln Sie gegebenenfalls die Bedingungen
- Versenden Sie ein Angebotsschreiben mit den vereinbarten Bedingungen und der Begrüßung des neuen Mitarbeiters
- Bereiten Sie den Zeitplan des neuen Mitarbeiters vor
- Weisen Sie dem neuen Mitarbeiter einen Buddy und/oder einen Mentor zu
- Planen Sie Schulungen für die Einarbeitungszeit

Onboarding – Der erste Tag

- Organisieren Sie einen Rundgang durch das Unternehmen
- Informieren Sie den neuen Kollegen über die Unternehmenskultur
- Stellen Sie die Teammitglieder, den Buddy und/oder Mentor vor
- Stellen Sie sicher, dass der neue Kollege alle IT- und Arbeitsmaterialien, Ausstattungen und alles andere erhält, was er für die Ausübung seiner Tätigkeit benötigt.

Onboarding – Die erste Woche

- Beantworten Sie alle Fragen, die der Mitarbeiter hat
- Fragen Sie den neuen Mitarbeiter nach seinen Erfahrungen in der ersten Woche am Arbeitsplatz
- Sprechen Sie mit dem Buddy und/oder Mentor des Mitarbeiters über dessen erste Woche
- Besprechen Sie den unmittelbaren und künftigen Schulungsbedarf

Onboarding – Die ersten 3 Monate

- Bewertung von Leistungsfähigkeit und Arbeitsfortschritt des neuen Mitarbeiters
- Abschluss der Einführungsschulung und Vorbereitung auf künftige Schulungen
- Ausweitung der Verantwortlichkeiten auf der Grundlage von Erfahrung und neu erworbenen Kenntnissen
- Festlegung von kurz- und langfristigen Zielen
- Beurteilung der Leistung des Mitarbeiters und Berücksichtigung seiner möglichen Laufbahn im Unternehmen

Onboarding – Die ersten 6 Monate

- Überprüfung der kurz- und langfristigen Ziele
- Durchführung einer 6-monatigen Leistungsbeurteilung
- Sicherstellen, inwieweit der Mitarbeiter mit der Arbeitskultur des Unternehmens harmoniert

Onboarding – Das erste Jahr

- Überprüfung der Leistung
- Überprüfung des Schulungsbedarfs und ggf. Ausarbeitung eines neuen Schulungsplans
- Überprüfung der kurz- und langfristigen Ziele und Besprechung des beruflichen Werdegangs im Unternehmen



Während der Einarbeitungszeit werden die Ziele in der Regel durch fachliche Unterstützung seitens des unmittelbaren Vorgesetzten und/oder des Teams begleitet. Es ist wichtig, dass die fachliche Unterstützung und Koordination durch kontinuierliches Feedback ergänzt wird. Konstruktives Feedback hilft neuen Mitarbeitern, zu lernen und ihre Arbeit zu verbessern, und positive Verstärkung und Lob können Spannungen und Unsicherheiten abbauen und das Selbstvertrauen der neuen Arbeitskraft stärken. Die Häufigkeit des Feedbacks nimmt normalerweise im Laufe der Einarbeitungszeit ab, so dass der neue Mitarbeiter mit der Zeit mehr Autonomie und Verantwortung erhält. Wenn Sie Ihren Angestellten mehr Selbstständigkeit und Verantwortung zugestehen, vermitteln Sie ihnen, dass Sie mit ihrer Arbeit und ihrer Einstellung zufrieden sind, und das wird ihnen helfen, Vertrauen zu gewinnen.

Kurzfristige Aufgaben umfassen die Begrüßung Ihres neuen Mitarbeiters und die Unterstützung bei der Eingliederung in die Unternehmenskultur und das Team. Dazu gehören der Pre-Onboarding-Prozess, Compliance-Aufgaben, Einführungen und die Orientierung. Grundlegende Informationen über das Unternehmen und alle relevanten Schulungsprogramme oder -pläne werden den neuen Mitarbeitern in der Regel bereits in einem frühen Stadium mitgeteilt.

Zu den **mittel- und langfristigen Aufgaben** gehört die fachliche Koordinierung des neuen Mitarbeiters, einschließlich der Ernennung eines Mentors und der vollständigen Überwachung des Lernprozesses. Während der mittelfristigen Aufgaben ist es notwendig, auf die während des Auswahlverfahrens formulierten Kompetenzen zurückzukommen. Anhand der Leistungen des neuen Mitarbeiters in Bezug auf diese Kompetenzen können Sie beurteilen, ob zusätzliche Schulungen erforderlich sind. Langfristig ist es für eine Führungskraft wichtig, das Karriereentwicklungspotenzial eines neuen Mitarbeiters zu erkennen und ein "einjähriges Onboarding-Programm" für ihn zu entwickeln.

Die Einarbeitungszeit kann erst dann als abgeschlossen betrachtet werden, wenn der Mitarbeiter vollständig in das Team integriert und in seiner Rolle unabhängig und kompetent ist sowie einen wertvollen Beitrag zum Unternehmen leistet. Die jährliche Leistungsbeurteilung ist vor allem im ersten Jahr eine gute Gelegenheit, um zu überprüfen, wo der Mitarbeiter steht und was er weiter tun muss, um in Ihrem Unternehmen dauerhaft erfolgreich zu arbeiten.

VERBESSERUNG DER ONBOARDING-ERFAHRUNG

Onboarding-Prozesse sind selten beim ersten Mal perfekt, denn es kann schwierig sein, sich in jemanden hineinzusetzen, der nichts über das Unternehmen weiß. Daher kann es sein, dass die Schritte in Ihrem Onboarding-Prozess zunächst grundlegende Fakten über die Funktionsweise des Unternehmens übersehen. Vielleicht stellen Sie auch fest, dass einige Schritte des Prozesses aus verschiedenen Gründen einfach nicht funktioniert haben.



Es ist wichtig, von neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nach Abschluss des Einarbeitungsprozesses und nach sechsmonatiger Tätigkeit ein Feedback einzuholen. Dies gibt den neuen Beschäftigten die Zeit, wirklich darüber nachzudenken, was wertvoll war und was sie gerne früher gewusst hätten. Die Mitarbeiter müssen verstehen, dass ihr konstruktives Feedback Ihnen helfen wird, den Einführungsprozess für künftige Kollegen zu verbessern. Im Folgenden finden Sie einige Beispiele für häufige Probleme und mögliche Lösungen:

“Ich bin bei einer Aufgabe nicht vorangekommen, aber mein Vorgesetzter war sehr beschäftigt.”

Neue Arbeitskräfte haben oft Angst, zu viele Fragen zu stellen, insbesondere wenn ihr Vorgesetzter beschäftigt aussieht. Sie sollten betonen, dass keine Frage eine schlechte Frage ist, und versuchen, ein Gefühl der Offenheit und Erreichbarkeit in Ihrer Kultur und Managementstruktur zu fördern. Ein Buddy-System ist auch eine gute Möglichkeit, dem neuen Mitarbeiter einen regelmäßigen Ansprechpartner zur Seite zu stellen, der eine ähnliche Aufgabe hat wie er selbst und eher wie ein Kollege wirkt und daher weniger einschüchternd ist als ein Vorgesetzter. Buddy-Systeme haben den zusätzlichen Vorteil, dass der erfahrene Buddy sein Wissen und seine Erfahrung weitergibt und somit sein Selbstvertrauen in seine eigene Rolle stärkt.

“Ich habe die Abkürzungen am Arbeitsplatz nicht verstanden, aber es war mir zu peinlich, danach zu fragen.”

Abkürzungen am Arbeitsplatz sind alltäglich und bedeuten selten von einem Unternehmen zum anderen das Gleiche. Es ist eine gute Idee, eine Liste der gängigsten in Ihrem Unternehmen verwendeten Abkürzungen in das Begrüßungspaket oder das Schulungsprogramm für neue Arbeitnehmer aufzunehmen, damit sie einen Bezugspunkt haben, wenn sie nicht wissen, was ein “ABC” ist oder wo sie den neuesten ZYX-Bericht finden.

“Ich musste mit anderen Leuten zusammenarbeiten, aber ich kannte keinen von ihnen vorher.”

Wie bereits erwähnt, ist es eine gute Idee, das soziale Miteinander unter den Mitarbeitenden zu fördern, und teilstrukturierte geplante Aktivitäten sind eine gute Möglichkeit, neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern das Kennenlernen ihrer Kollegen zu erleichtern. Sie könnten zum Beispiel gemeinsam mit den Mitarbeitern Geburtstagskuchen essen oder an einem Freitagnachmittag ein Gruppenspiel im Unternehmen veranstalten. Auch größere teambildende Maßnahmen sind mindestens einmal im Jahr eine gute Idee, damit sich die Kolleginnen und Kollegen in einem ungezwungenen Rahmen entspannen und austauschen können und sich dabei hoffentlich etwas besser kennen lernen.

Besseres Onboarding

Die Umsetzung von Talentmanagementstrategien zur besseren Unterstützung Ihres Einarbeitungsprozesses ermöglicht es Ihnen, vom ersten Tag an aktiv auf Ihre Mitarbeiter einzugehen. Wenn Sie neuen Angestellten die Möglichkeit geben, in Ihre Kultur einzutauchen, und sie nicht hinter einem Schreibtisch mit unzähligen Schulungsunterlagen festsitzen lassen, wird eine engere Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen entstehen. Gestalten Sie einen Onboarding-Prozess, der sich auf die Unternehmenskultur konzentriert und Sie als engagierten Arbeitgeber positioniert. Der Einsatz von Mitarbeiterengagement als Bindungsinstrument wird zu einer höheren Mitarbeiterbindung und einer geringeren Fluktuation führen.

Verbesserte Leistungsfähigkeit

Der Einsatz von Talentmanagementstrategien zur konsequenten Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgt für einen Rückgang von Fehlzeiten und eine Steigerung der Produktivität. Mitarbeitende, die sich mit ihrer Arbeit verbunden fühlen, werden sich natürlich bemühen, ihre Unternehmen bei der Verwirklichung ihrer strategischen Ziele zu unterstützen, und dabei oft über ihre eigentlichen Aufgaben hinausgehen, um dies zu erreichen. Die wirksame Umsetzung von Strategien, die ein hohes Maß an Engagement fördern, wird eine Hochleistungskultur fördern, in der sich die Angestellten mit den Unternehmensabläufen verbunden fühlen und sich verpflichten, qualitativ hochwertige Arbeit zu leisten

Onboarding ist ein wichtiger Teil des Talentmanagementprozesses. Dies ist Ihre Chance als Arbeitgeber, neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu beeindrucken und ihnen einen bleibenden ersten Eindruck und einen positiven Start in ihre Zeit bei Ihrem Unternehmen zu vermitteln. Mit der richtigen Onboarding-Strategie sind Sie auf dem richtigen Weg, um die besten Talente an Ihr Unternehmen zu binden und neuen Beschäftigten die Möglichkeit zu geben, sich in Ihrem Unternehmen weiterzuentwickeln, was zu einem langfristigen Erfolg für Arbeitgeber und Arbeitnehmer führen sollte.

Bei der Entwicklung Ihrer Onboarding-Strategie sollten Sie die 6Cs Compliance, Clarification, Confidence, Connections, Culture und Check-back sorgfältig berücksichtigen. Diese Elemente helfen Ihnen bei der Ausarbeitung Ihres Plans und bei der Durcharbeitung der einzelnen Phasen des Prozesses, vom Pre-Onboarding bis hin zur Einarbeitung des neuen Kollegen in seine neue Rolle. Letztendlich wollen Sie einen Prozess anstreben, der es neuen Talenten ermöglicht, sich vollständig in Ihr bestehendes System zu integrieren, und zwar auf eine positive Art und Weise, die dazu beiträgt, sowohl das vorhandene Personal als auch Ihre neuen Mitarbeiter zu motivieren.

Bei der Entwicklung Ihrer Onboarding-Strategie sollten Sie berücksichtigen, inwiefern sich die Bedürfnisse der über 45-Jährigen von denen jüngerer Menschen unterscheiden können. Während eine jüngere Person vielleicht über bessere technische Fähigkeiten und Kenntnisse verfügt, hat der ältere Arbeitnehmer mehr Lebenserfahrung und Wissen. Es lohnt sich, darüber nachzudenken, wie Sie ältere Arbeitnehmer bei bestimmten Aufgaben und Technologien unterstützen können, an die sie möglicherweise weniger gewöhnt sind, aber auch, wie Sie das Wissen und die Erfahrung, die sie im Laufe ihrer beruflichen Laufbahn gesammelt haben, zum Vorteil Ihres Unternehmens nutzen können.

Ein gut organisiertes Onboarding-Programm umfasst gut ausgearbeitete Ziele auf der Grundlage kurz-, mittel- und langfristiger Aufgaben, die alle darauf abzielen, eine reibungslose Integration des neuen Mitarbeiters in sein Team und Ihr Unternehmen zu gewährleisten. Es ist wichtig, dass die Onboarding-Strategien entsprechend dem sich ständig verändernden Arbeitsumfeld bewertet und gegebenenfalls überarbeitet werden. Die Umsetzung einer neuen Onboarding-Strategie bedeutet zunächst unweigerlich eine Menge Arbeit und Veränderungen für das Management und/oder die Personalabteilung. Wenn es Ihnen jedoch gelingt, neue qualifizierte Talente erfolgreich in Ihre Belegschaft zu integrieren, werden Sie die Früchte einer glücklicheren Unternehmenskultur ernten, in der die Angestellten motiviert sind, ihre Arbeit gut zu machen und langfristig in Ihrem Unternehmen zu bleiben.



KAPITEL 3: entwickeln

“Die Aufgabe eines Mitarbeiters ist es, jeden Tag sein Bestes zu geben. Die Aufgabe des Managers ist es, dem Mitarbeiter einen guten Grund zu geben, morgen wieder zur Arbeit zu kommen.”

– Liz Ryan, CEO und Gründerin von Human Workplace



Als Führungskraft wollen Sie mit den Besten zusammenarbeiten, und wenn Sie bei der Gewinnung und Einstellung von Mitarbeitern professionell vorgehen, sind Sie wahrscheinlich auf dem richtigen Weg. Um dies aufrechtzuerhalten, müssen Sie Ihren Mitarbeitern einen Grund geben, jeden Tag wieder zur Arbeit zu kommen und produktiv zu sein. Als Führungskraft müssen Sie daher Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten anbieten, die den Fähigkeiten und Interessen Ihrer Angestellten gerecht werden, insbesondere auf dem schwierigen Arbeitsmarkt von heute. Die Herausforderung besteht darin, jeder Person die Möglichkeit zu geben, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, ihre Talente zu nutzen und sich weiterzuentwickeln, um neue Aufgaben zu übernehmen. Die Nutzung ihres Ehrgeizes und ihres Wunsches, sich im Unternehmen zu bewähren, ist eine Win-Win-Situation.

Dieses Kapitel, in dem es um die Entwicklung Ihrer Talente geht, konzentriert sich auf die folgenden Bereiche:

- **Modul 1: Strategien für lebenslanges Lernen und Entwicklung**
 - o Erkennen der Qualifikationsdefizite, mit welchen die kleinen und mittelständischen Unternehmen sich konfrontiert sehen
 - o Identifizierung der Vorteile für das Unternehmen, die sich aus den Möglichkeiten zur Weiterqualifizierung und Umschulung ergeben können, um Qualifikationslücken zu schließen.
- **Modul 2: Verantwortung delegieren**
 - o Untersuchung der Bedeutung, die das Delegieren von Verantwortung bei der Talentoptimierung, der beruflichen Entwicklung und der Effizienzsteigerung am Arbeitsplatz hat.
- **Modul 3: Karrieremanagement und -fortschritt**
 - o Hervorhebung, wie persönliche Entwicklungspläne Arbeitnehmern helfen können, sich innerhalb eines Unternehmens zu entwickeln.

EINFÜHRUNG

Im vorigen Kapitel haben wir gelesen, wie wichtig es ist, neues Personal gut in die Kultur, die Strukturen und die Prozesse Ihres Unternehmens einzuarbeiten. Aber was ist mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die schon ein paar Jahre in Ihrem Unternehmen sind? Natürlich können Sie davon ausgehen, dass sie wissen, was sie tun, aber vielleicht gibt es sogar die Möglichkeit, sie mit noch besseren Kenntnissen und Kompetenzen auszustatten. An dieser Stelle kommt der Entwicklungsaspekt des Talentmanagements ins Spiel. Er ist ein wesentlicher Bestandteil des Talentmanagementzyklus, der in diesem Handbuch vorgestellt wird. Eines der führenden Beratungsunternehmen, Deloitte, definiert Talentmanagement als die Verpflichtung einer Organisation, die talentiertesten Profilträger, die auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind, zu rekrutieren, zu halten und weiterzuentwickeln“ (Hocking, 2019), wobei auch globale demografische Veränderungen, wachsende Qualifikationslücken und eine neue, flexiblere Generation von Digital Natives, die auf den Arbeitsmarkt drängen, berücksichtigt werden. Dies verdeutlicht die wichtige Rolle, die die Entwicklung nicht nur für neue, sondern auch für bestehende und ältere Arbeitnehmer spielt.

Während jedoch die Einstellung und das Onboarding im heutigen Geschäftsalltag unumstritten scheinen, wird der anschließende Entwicklungsaspekt oft übersehen. Er bildet aber die entscheidende Grundlage für das künftige Wachstum Ihres Unternehmens. In einem dynamischen und herausfordernden Arbeitsmarkt, wie wir ihn derzeit erleben, der ständig neue Qualifikationen erfordert, müssen Sie als Unternehmer das vorhandene Kapital nutzen, indem Sie in die Schulung und Entwicklung Ihrer bestehenden Angestellten investieren, damit diese Ihren betrieblichen Anforderungen gerecht werden. Auf diese Weise können Sie Ihre talentierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter halten, anstatt die Kosten für die Einstellung und Schulung von neuem Personal auf sich zu nehmen. Dies gilt insbesondere für KMU, die weniger Angestellte haben. Der Verlust eines talentierten Mitarbeiters kann belastend sein und zu einem erheblichen Produktivitätsrückgang führen, während die Einstellung eines neuen Mitarbeiters kostspielig und zeitaufwendig sein kann. Das wertvollste Kapital eines Unternehmens sind seine Angestellte, daher ist es nur logisch, allen Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Wenn Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, die schon lange im Unternehmen tätig sind, haben sie im Laufe der Jahre sowohl in ihrer beruflichen Tätigkeit als auch in ihrem Privatleben Wissen und Fertigkeiten erworben, sie sind der ureigene Schatz des Unternehmens an implizitem und praktischem Wissen, das geschätzt und erhalten werden sollte. Langjährige Angestellte müssen sich wertgeschätzt und herausgefordert fühlen. Ihre geistigen, körperlichen und digitalen Fähigkeiten müssen ihrer Position entsprechen. Älteren Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, steigert nicht nur ihre Zufriedenheit, sondern sorgt auch dafür, dass ihr Wissen und ihre Fähigkeiten im Unternehmen bleiben. Die Versetzung langjähriger Angestellter in andere Positionen könnte für das Unternehmen von Vorteil sein und eine dringend benötigte Herausforderung für diese Personen darstellen. Diese Strategie eignet sich gut für Angestellte im Alter von über 45 Jahren, wenn die Bindung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an das Unternehmen wichtig ist. Es ist genau das, was ein fortschrittliches, erfolgreiches Unternehmen tut: Es nutzt das implizite Wissen älterer Arbeitnehmer und gibt dieses Wissen an jüngere Mitarbeiter weiter. Mit diesem Modell können Sie im Einstellungsprozess Zeit und Geld sparen. Durch die Entwicklung fühlen sich die vorhandenen Arbeitskräfte mit einer neuen und geschätzten Rolle wohl. Außerdem wissen Sie, dass Sie in der neuen Position loyale Mitarbeiter haben, die den Herzschlag des Unternehmens bereits kennen. Es kann sich lohnen, die Mitarbeiterzufriedenheit zu erhöhen und gleichzeitig einem Mitarbeiter, der zuvor nicht perfekt in seine Rolle passte, Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Bei der Ermittlung der am besten geeigneten Entwicklungsmöglichkeiten für die vorhandenen Mitarbeiter ist es notwendig, dass die Personalleitung einen strukturierten Ansatz für die Erstellung von Entwicklungsplänen für alle Mitarbeiter - auch für die über 45-Jährigen - verfolgt. Wenn der Plan alle Beschäftigten zum richtigen Zeitpunkt ihrer Laufbahn anspricht und einen kontinuierlichen Lernprozess sicherstellt, macht er die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Weiterbildungsprozessen vertraut und erhöht die Nachhaltigkeit der Beschäftigung. Darüber hinaus können Sie die Entwicklungsprozesse auf jeden einzelnen Angestellten zuschneiden, so dass die spezifischen Bedürfnisse und Anforderungen erfüllt werden und eine standardisierte Schulung vermieden wird, die oft mehr kostet als sie bringt. Indem Sie einen Entwicklungsplan in Ihrem Unternehmen erstellen, können Sie die Bedürfnisse Ihres Personals mit denen Ihres Unternehmens in Einklang bringen



Das Angebot von Entwicklungsmöglichkeiten für bestehende Angestellte hat eine Reihe von Vorteilen, nämlich:

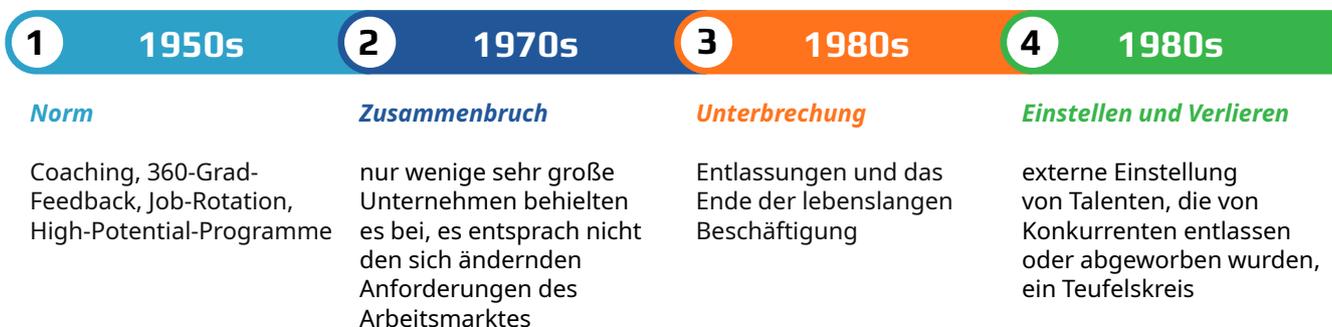
- Nutzung des Wissens und der wertvollen Ressourcen, die im Unternehmen bereits vorhanden sind.
- Arbeiten mit loyalen Mitarbeitern, die das Unternehmen bereits kennen.
- Sicherstellung der Mitarbeiterzufriedenheit, was zu erfolgreicherem und nachhaltigerem Unternehmen führt
- Vermeidung eines Leistungsabfalls älterer Mitarbeiter, wenn neue Herausforderungen auftreten.
- Einsparung von Geld im Vergleich zur Einstellung und Schulung neuer Arbeitskräfte.
- Anpassung der Schulungen an die spezifischen Bedürfnisse der Angestellten, anstatt Verallgemeinerung

MODUL 1: STRATEGIEN FÜR LEBENSLANGES LERNEN UND ENTWICKLUNG

Es ist kein Geheimnis, dass sich der Arbeitsmarkt schnell verändert und neue Fähigkeiten und unterschiedliche Ansätze von Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verlangt werden. Seien es digitale Fähigkeiten in einem zunehmend technologieorientierten Arbeitsumfeld oder Sozialkompetenzen und soft skills, um in kreativen und innovativen Kontexten erfolgreich zu sein. In KMU mit kleineren Belegschaften und einem einzelnen Mitarbeiter, der oft für mehr als eine Rolle verantwortlich ist, stellt dies eine besondere Herausforderung dar.

Es gibt zwei Möglichkeiten, mit dieser Herausforderung umzugehen: Die erste besteht darin, einfach nichts zu tun, aber in Wirklichkeit werden Unternehmen, die nicht handeln, letztlich auf unbestimmte Zeit mit dieser Herausforderung zu kämpfen haben. Die Vorstellung, dass der Markt sich selbst reguliert und keine Planung im Sinne eines Talentmanagements notwendig ist, ist weit verbreitet. Unternehmen, die dieser Richtung folgen, verlassen sich ausschließlich auf die Einstellung von außen. Wenn eine Stelle frei wird, suchen sie nach neuen Mitarbeitern, die zu ihnen kommen. Angesichts des Fachkräftemangels ist dies jedoch schon jetzt schwierig und wird sich in Zukunft noch weiter verschärfen. Professor für Management Peter Cappelli rät daher, die eigenen Angestellten zu halten und sie entsprechend dem Bedarf von innen heraus zu entwickeln - Option 2.

Die Entwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist kein neues Konzept und es existiert schon seit Jahrzehnten, aber der Entwicklungsprozess und die darin enthaltenen Ansätze haben sich weiterentwickelt, wie in der folgenden Abbildung zu sehen ist:



Unternehmen, die sich dafür entschieden haben, keinen Entwicklungsplan für die Einstellung neuer Arbeitskräfte zu erstellen, verließen sich auf das Konzept, so viele neue Mitarbeiter wie möglich einzustellen, um den Verlust erfahrener Mitarbeiter an die Konkurrenz zu ersetzen. Dies erscheint fast wie ein Teufelskreis und zeigt deutlich, warum Sie über ein Talentmanagementsystem verfügen sollten, das Ihren Bedürfnissen entspricht und Ihnen im Wesentlichen die Talente liefert, die Sie benötigen, indem es ein Gleichgewicht zwischen der Einstellung externer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Entwicklung der Talente Ihrer wertvollen vorhandenen Angestellten herstellt.

Während die erste Variante schneller ist und eine sofortige Reaktion hervorruft, ist die zweite Variante im Allgemeinen kostengünstiger und verursacht weniger Reibungen. Außerdem binden Sie Ihre Angestellten an Ihr Unternehmen, während sie mit ihm wachsen. Sie erhalten die Gewissheit, dass sie ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens und seines Erfolgs sind. Wenn der Entwicklungsansatz auch ihre persönlichen Ambitionen einbezieht, werden sie sich wahrscheinlich wertgeschätzt fühlen und gute Leistungen erbringen, was wiederum den Erfolg des Unternehmens steigert.

WIE SIE IHR PERSONALENTWICKLUNGSKONZEPT HEUTE GESTALTEN KÖNNEN

Eine Karriereplanung für die Zukunft scheint auf dem heutigen Arbeitsmarkt, auf dem das Sprichwort "ein Job fürs Leben" nicht mehr gilt, nicht möglich zu sein. Auf dem heutigen, sich ständig verändernden Arbeitsmarkt kann es von Vorteil sein, wertvolle Erfahrungen zu sammeln, indem man Beschäftigungsmöglichkeiten bei verschiedenen Unternehmen wahrnimmt und ohne ältere Einflüsse Wissen aufbaut. Vor diesem Hintergrund ist es für einen Arbeitgeber wichtig, die in seinem Unternehmen vorhandenen Talente zu erkennen und eine Entwicklungsstrategie für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verfolgen. Zu Beginn ist es wichtig, den Status quo Ihres Talentpools und dessen Bedürfnisse zu ermitteln. Anhand dieser Informationen können Sie abschätzen, welche Talente Sie behalten sollten und wie Sie dies durch die Weiterentwicklung Ihrer Mitarbeiter erreichen können, indem Sie die älteren und die jüngeren Mitarbeiter berücksichtigen - und welche Prozesse Sie für dieses Ergebnis benötigen. Fangen wir also an:

1. Bedürfnisse und Talente kennen

Damit Ihre Entwicklungsmaßnahmen den zeitlichen und finanziellen Aufwand wert sind, müssen sie auf den Bedarf des Unternehmens abgestimmt sein. Was Sie dafür brauchen, ist Wissen über die Aufgaben in Ihrem Unternehmen und die dafür benötigten Talente.

Stellen Sie sich die Frage, welche Strukturen vorhanden sein müssen, um jetzt und in Zukunft erfolgreich zu sein?

Wenn Sie das wissen, schauen Sie sich Ihr Personal an und finden Sie gemeinsam heraus, welche Talente bereits vorhanden sind und welche Talente gebraucht werden. Mit der Einführung dieser Praxis haben Sie bereits einen großen Schritt nach vorn gemacht. Jetzt können Sie einen Zeitrahmen festlegen, in dem sich die Unternehmensstrukturen, das Management und die Strategien, die sich wahrscheinlich nicht ändern werden, erfolgreich sein werden. Auch wenn Sie nie genau wissen können, wann ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, sollten Sie einen Zeitraum wählen, in dem er höchstwahrscheinlich noch für Sie tätig sein wird. Mit zunehmender Entwicklung kann sich dieser Zeitraum verlängern. Das ist auch der Grund, warum es wichtig ist, die Beschäftigten in diesen Prozess einzubeziehen. Wenn die Angestellten das Gefühl haben, ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmens zu sein, werden die Maßnahmen mit größerer Wahrscheinlichkeit ein Erfolg werden. Indem man ihnen erklärt, wie die Maßnahme in die Strategie des Unternehmens passt, wird auch sichergestellt, dass sie sich selbst als relevant für den Fortbestand des Unternehmens betrachten. Von da an geht es um ständige Fortbildung und regelmäßige Überprüfungen und Anpassungen.

2. Fragebogen zum Entwicklungsbedarf

Die Entwicklung Ihres Personals ist zeitaufwendig und kann im Vergleich zur Einstellung externer Mitarbeiter anfangs teurer sein. Wenn sie jedoch in diese Strategie integriert ist und von einem gut durchdachten Prozess begleitet wird, kann sie Ihnen in Zukunft sowohl Zeit als auch Geld sparen. Einmal etabliert, können viele Prozesse erfolgreich weitergeführt werden, ohne dass Sie als Manager oder Geschäftsinhaber allzu sehr eingreifen müssen. Eine kontinuierliche Überwachung dieser neuen Arbeitsweise ist jedoch unerlässlich.

Um diese Stufe zu erreichen, müssen Sie festlegen, welche Maßnahmen Sie durchführen wollen. Die Kommunikation mit Ihrem Team ist wichtig, um die vorhandenen Stärken und Schwächen zu ermitteln. Obwohl dieser Prozess je nach dem angestrebten Ergebnis oder der angestrebten Rolle sehr spezifisch sein kann, gibt es einige allgemeine Maßnahmen, die Ihnen helfen, Ihren Denkprozess zu strukturieren.

Um herauszufinden, ob ein Entwicklungsprozess ratsam ist, können Sie eine Reihe von Fragen erstellen, die Ihnen bei diesem Prozess helfen. Auf diese Weise können Sie Situationen ähnlich einschätzen. Diese Fragen basieren auf Cappelli, 2008, und können unterschiedlich formuliert werden, um entweder die Veränderungen in Ihrem Sektor (extern) oder die Art und Weise, wie Sie Ihre Arbeit erledigen (interne Prozesse), zu berücksichtigen. Die folgenden Fragen beziehen sich auf Ihre internen Prozesse und Routinen:

- Wie lange werden Sie das Talent benötigen?
 - o Schätzen Sie die Dauer, für die ein bestimmtes Talent benötigt wird. Handelt es sich nur um einen kurzen Zeitraum? Ist es langfristig? Ist ein Ende absehbar?
- Wie zeitnah werden Sie sie benötigen?
 - o Handelt es sich um einen kurzfristigen Bedarf? Haben Sie einen längeren Zeitraum zu planen? Wie stark ist die Zwischenzeit ausgelastet?
- Wie genau schätzen Sie die Zeit ein, in der Sie das Talent benötigen werden?
 - o Haben Sie eine Bezugsgröße für die Schätzung? Auf wie vielen Daten beruht sie? Wie viele andere Personen können die Schätzung beeinflussen?
- Wie relevant ist die Entwicklung für das Vorankommen des Unternehmens?
 - o Brauchen Sie die Entwicklung, um rentabel zu bleiben? Wird sie Sie in Ihrem Wachstum unterstützen? Handelt es sich um einen Ihrer Kernbereiche/Ressourcen?
- Können die Kandidaten die Fähigkeiten am Arbeitsplatz von anderen, erfahreneren Kollegen lernen, ohne ihre Arbeit zu unterbrechen oder andere Investitionen zu tätigen?
 - o Möchten Sie, dass es weitergeht? Wenn eine Änderung gewünscht wird, wie soll sie aussehen? Ist das Team bereit, sich an einer Veränderung zu beteiligen??
- Wie wichtig ist der Fortbestand Ihrer derzeitigen Unternehmenskultur?
 - o Möchten Sie, dass es weitergeht? Wenn eine Änderung gewünscht wird, wie soll sie aussehen? Ist das Team bereit, sich an einer Veränderung zu beteiligen?

Im Allgemeinen ist es eine positive und wertvolle Entwicklung innerhalb des Unternehmens, wenn das benötigte Talent langfristig angestellt ist. Die betreffende Person hat sich bereits an Ihr Unternehmen gebunden, kennt die Prozesse und kann weiterarbeiten, während sie sich entwickelt. Das Gleiche gilt für eine genaue Einschätzung (für die Planung), mögliches Lernen am Arbeitsplatz (leichter mit vertrauten Kollegen) und eine erhaltene Unternehmenskultur (jedem Mitarbeiter bekannt).

Diese Fragen sollten immer in der Zukunftsform und nicht in der Gegenwart gestellt werden. Mit dem sich wandelnden Arbeitsmarkt und der zunehmenden Konzentration auf die digitale Technologie werden wahrscheinlich neue Arbeitsplätze entstehen, die Sie bisher nicht gebraucht haben. Sie werden ältere Arbeitsplätze ersetzen und eine Qualifikationslücke hinterlassen. Völlig neue Mitarbeiter für diese neuen Stellen einzustellen und die alten zu entlassen, ist einfach zu teuer. Anstatt Ihr Personal mit einer großen Zahl von Neueinstellungen zu überlasten, sollten Sie jetzt vorausplanen und Ihre Angestellten so entwickeln, dass sie von ihrem alten auf ihren neuen Arbeitsplatz wechseln können. Ihr künftiger Erfolg ist die Grundlage Ihrer Talentmanagementstrategie, in die auch Ihr bestehendes Personal einbezogen wird.

3. Allgemeine Schulung als Grundvoraussetzung

Dieser Prozess gilt für die individuelle Schulung, aber auch für die Fortbildung eines ganzen Teams oder sogar der gesamten Belegschaft. Wenn man einige Zeit in einem Unternehmen gearbeitet hat, gibt es immer wieder neue Fähigkeiten zu erlernen - seien es harte oder weiche -. Das Weltwirtschaftsforum sagt sogar voraus, dass Maschinen innerhalb der nächsten vier Jahre die Hälfte der derzeit von Menschen ausgeführten Tätigkeiten übernehmen werden (Hocking, 2019). Dadurch fallen zwar viele Arbeitsplätze weg, aber es eröffnen sich auch neue Möglichkeiten für Arbeitnehmer, die neue Fähigkeiten wie Kreativität, Fantasie und soziale Intelligenz benötigen.

Aus diesem Grund ist es ratsam, eine allgemeine Schulung für bestimmte Gruppen von Angestellten in Ihrem Unternehmen einzuführen. Nach Beendigung der Schulung sind Sie informiert und wissen besser, welche Bewerber über die erforderlichen Talente verfügen und weiterentwickelt werden sollten; außerdem verkürzen Sie den Zeitrahmen für die nächste Prognose, wodurch diese genauer und zuverlässiger wird. Wenn alle Mitarbeiter eine allgemein gehaltene Schulung erhalten haben, kann die folgende Entwicklung spezifischer sein, die Qualifikationslücken besser schließen und so das Überleben des Unternehmens sichern. Darüber hinaus kann die allgemeine Schulung auch die Talente der Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in anderen Bereichen zum Vorschein bringen, die zuvor übersehen wurden, da sie in der ursprünglichen Rolle nicht gebraucht wurden und nun Lücken in einem anderen Bereich des Unternehmens füllen können. Dieser flexible Ansatz ist besonders für KMU von Bedeutung, wenn sichergestellt werden soll, dass die Schulung auf mehrere Rollen vorbereitet, wobei der Schwerpunkt auf den Fähigkeiten des 21. Jahrhunderts (Digitalisierung usw.) liegt.

4. Mit Hilfe Ihrer Angestellten auf Störungen vorbereitet sein

Mit der zunehmenden Bedeutung der Telearbeit hat die Notwendigkeit, neue digitale Fähigkeiten zu entwickeln, viele Unternehmen überrascht. Während Ad-hoc-Reaktionen und spontanes Coaching zusammen mit neuer Software diesen Bedarf bis zu einem gewissen Grad ausgleichen konnten, waren Unternehmen mit einer digitalen Strategie im Allgemeinen besser dran. Dies zeigt, dass eine Grundausstattung an Fähigkeiten, die ständig überprüft und an die Erfordernisse der Zeit angepasst wird, einen reibungsloseren Arbeitsablauf für die gesamte Belegschaft in Zeiten von Störungen gewährleistet.

Schauen Sie sich Ihren Status-quo-Bericht über die Bedürfnisse und Talente in Ihrem Unternehmen an und bestimmen Sie, welche Fähigkeiten und Kompetenzen von allen Teammitgliedern in der gegebenen Zeit benötigt werden. Beziehen Sie auch hier die Mitarbeitenden selbst in den Prozess ein. Einige verfügen vielleicht bereits über diese Fähigkeiten, aber da sie sie bei ihrer Arbeit bisher nicht gebraucht haben, ist Ihnen das nicht bewusst. Die Entwicklung dieser vergessenen Fähigkeiten erfordert weniger Aufwand und führt zu einem positiven Ergebnis. Darüber hinaus können Sie das Kaskadenmodell anwenden, bei dem die Mitarbeiter ihre Kollegen beim Erlernen neuer Fähigkeiten unterstützen können, was nicht nur den Teamgeist fördert, sondern auch recht kosteneffizient ist.

5. Bindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, in deren Entwicklung Sie Zeit investiert haben.

Wenn die Schulung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern begonnen hat und Sie mit dem Ergebnis des Entwicklungsprozesses zufrieden sind, werden Sie die Vorteile für Ihr Unternehmen erkennen. Ihre Angestellten werden sich in ihrer Rolle wohlfühlen, sie werden zu engagierten Angestellten und Sie können damit rechnen, dass Ihre erfahrenen und talentierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen bleiben. Dies kann eine Win-Win-Situation sein, insbesondere für Arbeitskräfte im Alter von 45 Jahren und darüber, die ihren Arbeitsplatz vielleicht nicht wechseln wollen. Sie sind mit ihrer Arbeit zufrieden und haben einen sicheren Arbeitsplatz, während Sie hochqualifizierte Mitarbeiter in einem fortschrittlichen Unternehmen beschäftigen. Eine weitere Maßnahme, die Sie anwenden können, ist die Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter an den Kosten für ihre Entwicklung. Dies kann besonders für jüngere Beschäftigte interessant sein, die ihre Fähigkeiten verbessern wollen, aber auch für ältere Arbeitnehmer, die so die Möglichkeit erhalten, in eine andere Position zu wechseln, die für ihre derzeitige Lebenssituation besser geeignet ist.

Wie bereits erwähnt, sind Ihre Angestellten Ihr wichtigstes Kapital, denn sie sind die Haupteinnahmequelle Ihres Unternehmens. Sie bringen neue Ideen ein, produzieren oder verkaufen Ihre Waren und stehen in Kontakt mit den Kunden. Das Selbstvertrauen, das sie haben, wenn sie gut für ihre Arbeit ausgebildet sind, bietet natürlich eine professionelle Außendarstellung des Unternehmens. Das gilt aber nicht nur für die Mitarbeiter, sondern auch für die Kunden. Sie werden mehr ausgeben, wenn sie das Gefühl haben, es mit Profis zu tun zu haben. Ein älterer Mitarbeiter mit Berufs- und Lebenserfahrung sowie aktuellem Wissen über das Produkt ist hier die perfekte Ergänzung. Der Einsatz erfahrener Mitarbeiter als erste Ansprechpartner für Kunden oder zur Schulung von Kolleginnen und Kollegen ist also eine hervorragende Nutzung der Talente eines Mitarbeiters. Gleichzeitig bietet es ihnen eine neue Herausforderung, die sie wiederum motiviert.

6. Wie Sie Ihr Talentmanagement in der Praxis umsetzen

Um Ihr Talentmanagementsystem zu nutzen und in die Praxis umzusetzen, gibt es drei Beispiele für praktische Ansätze, die laut einer McKinsey-Studie befolgt werden sollten: "schneller Einsatz von Talenten, die Berücksichtigung von Mitarbeitererfahrungen durch HR und ein strategisch denkendes HR-Team" (McKinsey, 2018). All diese Maßnahmen können mit einer effektiven Entwicklungsstrategie im Rahmen Ihres Talentmanagementansatzes verknüpft werden. Machen Sie sich zunächst ein Bild von den in Ihrem Unternehmen benötigten und vorhandenen Talenten und erfassen Sie diese. Erstellen Sie für jede Position ein Profil, in dem die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse aufgeführt sind. Sie können die Angestellten bitten, Sie dabei zu unterstützen, da sie am besten wissen, was sie tagtäglich tun. Dokumentieren Sie dann die Fähigkeiten Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Wann immer eine neue Stelle frei wird oder eine neue Position zu besetzen ist, wissen Sie bereits, was Sie brauchen und was Sie haben, so dass Sie schneller reagieren können. Ein schnell zugeordnetes Talent spart Aufwand und vor allem Geld, da die Unterbrechungszeit kurz ist. Eine solche sichtbare Sammlung von Talenten dient auch als Gesprächsgrundlage für Ihre Beschäftigten. Auf dieser Grundlage können Sie Karriereoptionen, Entwicklungs- und Weiterbildungspläne mit allen relevanten Akteuren in Ihrem Unternehmen besprechen. Sie haben einen klaren Fahrplan für alle.

Um effizient zu sein, müssen die Personalverantwortlichen auch über die Gefühle und den Zufriedenheitsgrad der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter informiert sein. Wenn diese bei der Besetzung der nächsten Stelle berücksichtigt werden können, werden Sie einen Anstieg der Motivation feststellen, der zu einem besseren Arbeitsumfeld führt. Wenn es Ihnen darüber hinaus gelingt, diese Rollenwechsel in einen positiven Mitarbeiterlebenszyklus einzubinden, machen Sie einen weiteren Schritt in die richtige Richtung. Der Mitarbeiterlebenszyklus ist die gesamte Zeit, die ein Mitarbeiter im Unternehmen verbringt, von der Einstellung bis zum Ausscheiden. Wenn diese Erfahrung positiv ist, ist es laut McKinsey 1,3-mal wahrscheinlicher, dass die Belegschaft bessere Leistungen erbringt. Natürlich sind Ihre HR-Praktiken nicht das einzige positive Ergebnis dieses Ansatzes, aber ein gut durchdachtes und strategisch geplantes Talentmanagementsystem unterstützt das. Wenn beide Seiten ein positives Verständnis haben, ist dies auch für Ihre Angestellten sichtbar.

Dies wird sich in die Gesamtstrategie des Unternehmens einfügen, so dass Sie ein Gesamtpaket erhalten. Als Unternehmer sollten Sie in diesen Prozess einbezogen werden. Wenn Sie wissen, welche Kenntnisse und Kompetenzen die einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen haben, können Sie schneller fundierte Entscheidungen treffen. Damit Sie immer auf dem neuesten Stand sind, sollten Sie die Talentedokumentation regelmäßig, am besten jedes Quartal, überprüfen.

7. Den Anfang machen

Es ist wichtig, die Talente aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Auge zu behalten, aber aus organisatorischen Gründen ist es nicht notwendig, alle gleichzeitig zu fördern. Konzentrieren Sie sich zunächst auf die wichtigen Funktionen. Wenn Ihnen in einigen Monaten ein Mitarbeiter im Bereich Kundenbeziehungen fehlen wird, prüfen Sie Ihre Talentliste, um zu sehen, wer diese Rolle ausfüllen könnte. Ergreifen Sie dann die erforderlichen Entwicklungsmaßnahmen für diesen Mitarbeiter.

Wenn in absehbarer Zeit keine Stelle zu besetzen ist, können Sie auch mit den Leistungsträgern und High Potentials beginnen. Nichtsdestotrotz sollten Sie die Talente aller Mitarbeiter analysieren und erfassen, denn dabei können Talente zutage treten, die Ihnen vorher nicht bewusst waren und die diese Angestellten unter anderen Umständen oder in anderen Rollen zu Leistungsträgern machen. Daher ist es immer notwendig, allen Beschäftigten einen Weg zur Entwicklung im Rahmen ihres eigenen Potenzials und der Bedürfnisse und Möglichkeiten des Unternehmens zu bieten. Diese Maßnahmen müssen nicht unbedingt viel Planung erfordern. Es reicht schon aus, die Möglichkeit zur Vernetzung, zum Gedankenaustausch und zur Erweiterung des Horizonts zu bieten, um bestimmte Aufgaben zu übernehmen.

Eine weitere Maßnahme, die Sie durchführen können, ist die Bildung von funktionsübergreifenden Teams. Wenn die Aufgaben dies zulassen, können Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen gemeinsam an Projekten arbeiten und ihre bekannten Talente zum größeren Nutzen kombinieren. Dies gilt auch für generationenübergreifende Teams, in denen ältere Mitarbeiter Erfahrungen und bewährte Verfahren weitergeben, während die jüngeren Kollegen beim Verständnis von Technologien, Innovationen, digitalen Werkzeugen usw. unterstützen können. Auch hier ist die Grundlage für all dies ein klares Verständnis der in Ihrem Unternehmen vorhandenen Talente.

Was auch immer Sie tun, beziehen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit ein. Eine Studie der Plattform für Mitarbeiterengagement TinyPulse hat herausgefunden, dass 76 % der Beschäftigten sich beruflich weiterentwickeln wollen. Mit einem effizienten Talentmanagementsystem zeigen Sie, dass Sie bereit sind, ihnen diese Möglichkeiten zu bieten. Dies gibt ihnen die Gelegenheit, sich innerhalb Ihres Unternehmens weiterzuentwickeln, anstatt nach Möglichkeiten außerhalb zu suchen. Sie behalten besser qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, während Sie gleichzeitig neue hinzugewinnen. Es ist für alle Talente wertvoll, besonders aber für Arbeitskräfte ab dem 45. Lebensjahr, die sich höchstwahrscheinlich innerhalb des Unternehmens weiterentwickeln wollen. Durch Ihr Talentmanagement können Sie diese Veränderung für alle erreichen.

Checkliste für Entwicklung

- Ergebnisse der zukünftigen Entwicklung bestimmen
- für jede Funktion ein Profil erstellen, in dem die erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnisse festgelegt sind
- den Status quo Ihres Talentpools erfassen
- Profile mit Talentpool abgleichen und Lücken erfassen
- Entwicklungsbedarf anhand eines strukturierten Fragebogens abschätzen und Prozess festlegen
- mit den kritischen Funktionen beginnen, dann das Angebot auf das gesamte Personal ausweiten
- Mitarbeiter einbeziehen und die Unternehmensstrategie erläutern
- Gefühle und Zufriedenheitsgrad der Angestellten kennen
- einen überschaubaren Zeitraum ohne größere Veränderungen planen
- eine systematische Weiterbildung und ein regelmäßiges Monitoring planen, um jederzeit fundierte Entscheidungen treffen zu können
- allgemeine Schulungsmaßnahmen für bestimmte Gruppen einführen
- auf (digitale) Störungen vorbereitet sein
- mit den Arbeitnehmern eine Vereinbarung über den Verbleib nach der Schulung treffen

So gehen andere vor: Der Fall Netflix

Das Unternehmen, das ursprünglich gegründet wurde, um DVDs per Post zu verleihen, hat später auf das kostenpflichtige Online-Streaming umgestellt, neue Geschäftsmodelle eingeführt und seinen Beschäftigten neue Fähigkeiten abverlangt. Um dies zu erreichen, wurde eine Reihe von HR-Praktiken entwickelt, die sich deutlich von denen vieler Konkurrenten unterscheiden, aber erfolgreich für das Unternehmen sind.

Und obwohl Netflix heute ein globales Unternehmen ist, können einige Praktiken auch von kleineren Unternehmen übernommen und angepasst werden.

Eine davon ist die Forderung, nur die Personen einzustellen, die für ihre Aufgabe am besten geeignet sind. Wenn Sie nur einen sogenannten "A-Player" in Ihrem Team haben, wird die gesamte Arbeit effizienter erledigt, und die Angestellten sind nicht damit beschäftigt, die Fehler ihrer Kolleginnen und Kollegen zu korrigieren. Deshalb ist es wichtig, für die jeweiligen Positionen die richtigen Leute mit den richtigen Fähigkeiten zu gewinnen.

Ein weiterer Aspekt ist die Erwartung, nur mit Erwachsenen zu arbeiten. Im Fall von Netflix bedeutet dies, die Verantwortung für die Urlaubszeit und die Organisation von Reisen vollständig an die Mitarbeiter zu übertragen, ohne dass es dafür eine formale Richtlinie gibt. Sie werden lediglich aufgefordert, im besten Interesse des Unternehmens zu handeln. Dies gilt auch für die Entwicklung im Hinblick auf die Verbesserung der Fähigkeiten und das persönliche Engagement. Wenn Mitarbeiter das Gefühl haben, dass sie Verantwortung und Entscheidungsbefugnis für ihr eigenes Handeln erhalten, werden sie das tun, was für ihre Leistung und - wenn sie die richtige Position haben - auch für die Leistung des Unternehmens am besten ist.

Darüber hinaus hat Netflix formelle Beurteilungen abgeschafft. Da sie unpersönlich und oft nicht zielgerichtet waren, boten sie nur unzureichende Informationen über die Leistung des einzelnen Mitarbeiters. Stattdessen wurde ein regelmäßiges Gespräch über die Leistung in den täglichen Austausch zwischen Manager und Mitarbeiter integriert. Auf diese Weise war die Leistungsbeurteilung viel umfassender und beinhaltete ein 360-Grad-Feedback von Kollegen. Damit entfällt auch die Notwendigkeit von "Leistungsverbesserungsplänen", wenn der Mitarbeiter die Erwartungen des Unternehmens nicht erfüllt, da die Entwicklung und damit die kontinuierliche Leistung im Voraus geplant wird. Das spart Ressourcen und Stress und stellt sicher, dass Sie in allen Positionen mit den "A-Playern" arbeiten. Die Einbeziehung von Kollegen - wie im Fall von Netflix, bei dem die Mitarbeiter gefragt werden, was ihre Kollegen tun, nicht tun oder weiterhin tun sollten - garantiert, dass die Informationen auch von der Belegschaft gehört und berücksichtigt werden, damit das Team noch besser zusammenarbeiten kann.

Schließlich sieht die HR bei Netflix es als Aufgabe des Managers an, ein großartiges Team zu bilden. Zu Beginn bittet ein ehemaliger HR-Manager andere, über eine Dokumentation darüber nachzudenken, wie die Erfolge des Unternehmens in sechs Monaten aussehen werden. Der Manager wird sich an die Einzelheiten und spezifischen Ergebnisse erinnern. Ein Fokus liegt auf den Unterschieden, die zum jetzigen Zustand bestehen, um dann auf die Fähigkeiten zu blicken, die benötigt werden, um diese Veränderung zu erreichen. Erst dann sollen sie sich vorstellen, welche Talente für diese Jobs benötigt werden. Das ist wie unser Ansatz, zuerst die zukünftigen Ziele zu definieren, dann das Profil für die benötigten Mitarbeitenden und dann den Talentpool im Unternehmen. Wenn Sie wissen, was Sie wirklich brauchen, ist es einfacher, die Mitarbeitenden zusammenzubringen.

Der Umgang mit einem möglichen Missverhältnis ist auch das Thema einer Episode des Podcasts "We're Only Human" über die Mobilität von Talenten (hier verfügbar: <https://upstarthr.com/talent-mobility-case-studies-and-research-podcast/>).

MODUL 2: VERANTWORTUNG DELEGIEREN

Ein Unternehmen funktioniert dann am besten, wenn die Talente seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit den Aufgaben und Anforderungen in Einklang gebracht werden, wie das vorangegangene Beispiel gezeigt hat. Bei der Analyse des Status quo und der Erstellung eines Entwicklungsplans kann Ihr Unternehmen mit zahlreichen Entwicklungsaufgaben und verbesserungswürdigen Bereichen konfrontiert werden. Diese müssen jedoch nicht alle von Ihnen als Führungskraft oder Ihren Personalverantwortlichen erledigt werden. Einige Aufgaben können an Ihre Mitarbeitenden delegiert werden, so dass diese zu einem wichtigen Akteur in Ihrem Entwicklungsprozess werden.

Nutzen Sie Ihren Entwicklungsplan als Strategie

Mit Hilfe der Analysefunktion des Talentmanagements können Unternehmen ermitteln, wie viele Mitarbeitende sie bereits haben, über welche Fähigkeiten und Kompetenzen diese Beschäftigten verfügen und welche Talente sie in Zukunft benötigen werden. Auf diese Weise können sie Qualifikationslücken minimieren und den Einstellungsprozess effektiver gestalten. Dies gilt insbesondere dann, wenn ältere Personen das Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt aus Altersgründen verlassen. Es kann aber auch schon vorher von Vorteil sein, wenn diese Mitarbeiter aufgrund ihrer beruflichen und persönlichen Umstände, ihrer körperlichen Fähigkeiten oder einfach, weil sie sich beruflich verändern wollen, die Stelle wechseln müssen. Wenn Sie eine Strategie für die Entwicklung und den Einsatz von Talenten haben, können Sie auf einige dieser Wünsche eingehen, diese Talente erhalten oder sogar verbessern und ihr Wissen für Ihr Unternehmen bewahren. Auf diese Weise stellen Sie sicher, dass die nächste Generation die Weisheit der ausscheidenden Generation übernimmt, während die Mitarbeiter 45 motiviert und Teil des Unternehmens und seiner Kultur bleiben, bis sie in Rente gehen.

Dieses System zu etablieren und die Mitarbeitenden selbst einzubeziehen, hat weitere Vorteile für Ihr Talentmanagement und damit für die Prozesse in Ihrem Unternehmen. Anstatt nur zu wissen, wann Sie einen weiterentwickelten oder einen neuen Mitarbeiter brauchen, können Sie Ihr Unternehmen durch die Förderung Ihrer Talente tatsächlich wachsen lassen. Wie Untersuchungen zeigen, führen diese engagierten Mitarbeiter dann zu höheren Zufriedenheits- und Motivationsraten, weniger Fehlzeiten und weniger Kündigungen und sogar zu mehr Innovation und Produktivität.

Vorteile für das Unternehmen und Ihr Kapital

Darüber hinaus fördern und stärken Sie die Beziehungen innerhalb des Teams und machen das gesamte System integrativer. Wenn Sie also die Verantwortung für das Talentmanagement auf Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter übertragen, sind Sie nicht nur im Personalbereich erfolgreicher, sondern auch in Bezug auf die Unternehmenskultur durch die Wechselbeziehungen innerhalb des gesamten Unternehmens.

Das Zusammenspiel des Systems zum Nutzen der Personalabteilung und der Unternehmenskultur ist nicht nur großartig, es spart Ihnen auch Geld. Wenn Sie die Kosten für die Entwicklung und die Vorteile einer qualifizierten Belegschaft kennen, können Sie erkennen, wo Sie Wachstumspotenzial haben, wo eine Investition ratsam ist und wo Ihre noch ungenutzten Talentpools liegen. Das Management und die Entwicklung von Talenten ist also auch eine Frage des Geldes.



Die große Unternehmensberatung Deloitte zeigt mit einer interessanten Vorgehensweise, wie die Integration von Arbeitskräften auch nach deren Ausscheiden fortgesetzt werden kann. Das Unternehmen hält qualifizierte ehemalige #Angestellte über die Entwicklungen im Unternehmen auf dem Laufenden und investiert Geld, um ihre Kontaktdaten aktuell zu halten. Falls sie zurückkehren wollen, sind sie bereits gut informiert und können sofort anfangen. Dies sorgt nicht nur für einen guten Kreis von Markenbotschaftern, sondern vergrößert auch mit geringem Aufwand den Talentpool und die Entwicklungsmöglichkeiten. Im KMU-Kontext lässt sich dies auf ehemalige sowie ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anwenden, die das Unternehmen verlassen wollen. Die Aufrechterhaltung enger Beziehungen und ein ständiger Informationsfluss über neue Entwicklungen ermöglicht es diesen Mitarbeitern, nach Beendigung ihrer ursprünglichen Tätigkeit in neue Rollen zu wechseln, z. B. als Berater, Mentoren, Consultants usw. Auf diese Weise übernehmen diese Beschäftigten bereits in ihrer jetzigen Funktion Verantwortung für ihre Kollegen und verfügen nach ihrem Ausscheiden über ein großes Insiderwissen über die Prozesse

Mitarbeiter einbeziehen und Verantwortung teilen

Entwicklungsmöglichkeiten entschieden. Wenn letzteres nicht der Fall ist, kann die Vorstellung potenzieller neuer Aufgaben sie dazu veranlassen, ihr Potenzial und die Möglichkeiten, es zu erreichen, zu überdenken. Vielleicht kommen sie sogar auf Ideen, wie sie die Anforderungen für diese Position erfüllen können. Die Unternehmensberatung McKinsey veranlasst dies, indem sie neue Stellenangebote oder Positionen online veröffentlicht. Interessierte Mitarbeitende können dann ihre Präferenzen angeben, die mit der vom Projekt- oder Abteilungsverantwortlichen erstellten Prioritätenliste abgeglichen werden. Ein leitender Angestellter entscheidet unter Abwägung der Interessen aller und wählt die Option aus, die am besten geeignet ist, die benötigten Talente zu fördern. Diese Praxis kann auch in KMU gepflegt werden, wo neue Aufgaben am schwarzen Brett im Pausenraum ausgehängt, in den sozialen Medien geteilt oder per E-Mail an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter versandt werden können. Diese können dann entscheiden, ob sie für die Stelle geeignet sind und welche Entwicklungsmöglichkeiten sie benötigen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Dies kann dann mit der allgemeinen Kompetenzübersicht und der Analyse der vorhandenen und benötigten Talente verglichen werden. Wenn Sie eine Übersicht über die relevanten Fähigkeiten erstellt haben, können Sie als Manager diese beiden abgleichen und entscheiden, wer am besten für die neue Stelle geeignet ist. Wenn Sie den Einstellungsprozess intern abwickeln, sparen Sie auch Geld und Zeit, die für die Einstellung externer Mitarbeiter erforderlich sind.

Durch die Übertragung von Teilverantwortung auf die jeweiligen Beschäftigten wird außerdem sichergestellt, dass sie sich mit der neuen Rolle identifizieren und das in sie gesetzte Vertrauen durch entsprechende Anstrengungen unter Beweis stellen. Wenn der Prozess erfolgreich durchgeführt wird, entwickeln Sie das Talent des einzelnen Mitarbeiters und das gesamte Unternehmen profitiert davon. Die Entwicklung von Talenten muss nicht zwangsläufig mit großen Investitionen verbunden sein, sondern es reicht aus, auf die Bedürfnisse der anderen zu hören und die richtigen Arbeitskräfte an der richtigen Stelle einzusetzen.

Neben der höheren Mitarbeiterzufriedenheit trägt dieses Verfahren auch zu einer weiteren Verbesserung Ihres Stellenbesetzungsprozesses bei. Wenn Sie die richtigen Personen schnell auf die neue Stelle versetzen, sparen Sie Zeit und gewinnen einen Vorteil gegenüber Ihren Mitbewerbern. Die Produktion wird nicht länger als nötig stillstehen - möglicherweise sogar überhaupt nicht. Eine Studie von McKinsey unterstreicht dies mit Zahlen und stellt fest, dass Unternehmen "7,4-mal häufiger von einer schnellen Talentuweisung berichten, wenn ihre Unternehmen Talente tatsächlich auf der Grundlage der benötigten Fähigkeiten einer bestimmten Stelle zuweisen" (McKinsey, 2018). Sie sollten also wissen, welche Talente Sie brauchen, wer sie hat und wie Sie sie effizient zusammenführen können.

Spezifische Maßnahmen zur Initiierung Ihres Entwicklungsprozesses

Wenn Sie diese Pläne in spezifische Maßnahmen umsetzen, müssen Sie nicht viel Geld in den Prozess investieren. Es gibt Maßnahmen, die Sie durchführen können, die nur geringe Investitionen verursachen, aber es braucht Zeit für die Identifizierung und Planung der Nachfolge. Weitere Maßnahmen, die in der Regel die Einbeziehung anderer Kollegen erfordern, sind Job Rotation und Training on the Job. Mit allmählichen Investitionen können Sie auch E-Learning Programme, arbeitsbezogene Tutorien und Weiterbildungskurse anbieten.

Es liegt an Ihnen zu entscheiden, welche Maßnahme für Ihr Unternehmen und Ihr Team am besten geeignet ist, wenn Sie sich die Zusammenstellung der verfügbaren und benötigten Talente ansehen. Um Ihnen die Entscheidungsfindung zu erleichtern, werden die verschiedenen Maßnahmen im Folgenden ausführlicher vorgestellt.

Dazu zählen:

1. Job Rotation
2. Job Enlargement und Job Enrichment
3. Training on the job/Mentoring
4. E-learning Programme
5. Arbeitsbezogene Tutorien
6. (Weiterbildungs-)Kurse
7. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Job Shadowing

1. Job rotation

Qualifiziertes Personal muss nicht während ihres gesamten Mitarbeiterlebenszyklus in derselben Position verbleiben, sondern kann ihren Arbeitsplatz innerhalb des Unternehmens wechseln, um Einblicke in andere Abteilungen und Teams zu erhalten und alternative Karrierewege zu erkunden. Es handelt sich also um einen systematischen Wechsel von einer Stelle zu einer anderen, wobei der Mitarbeiter im selben Unternehmen bleibt. Während dies in großen Unternehmen in einem größeren, formelleren Stil umgesetzt werden kann, ist es auch für KMU interessant, wenn es mit bestimmten zeitlich begrenzten Aufgaben verbunden ist, da es den Angestellten die Möglichkeit gibt, andere Abteilungen oder Teams zu verstehen und mit dem Unternehmen auf allen Ebenen zu interagieren, die Produktqualität zu erhöhen und Stillstand sowie Langeweile zu vermeiden. Allerdings birgt diese Maßnahme, wenn sie nicht gut vorbereitet und durchgeführt wird, auch die Gefahr einer erhöhten Arbeitsbelastung und damit einer geringeren Produktivität für den jeweiligen Mitarbeiter. Außerdem müssen die zeitweilige Unterbrechung der Arbeit und die Abneigung der Vorgesetzten berücksichtigt werden. Wenn eine vollständige Job Rotation zu viel erscheint, ist Cross Training eine Alternative. Bei dieser Maßnahme übernehmen die Mitarbeitenden Aufgaben, die über ihre normale Stellenbeschreibung hinausgehen. Die Dauer dieser Maßnahme kann von einer ad hoc Maßnahme bis hin zu einem kontinuierlichen, geplanten Prozess reichen. Nach Abschluss der Maßnahme wird die betreffende Person nicht automatisch auf eine neue Stelle versetzt, aber es zeigt ihre Bereitschaft und Entschlossenheit, neue Fähigkeiten zu erlernen, seinen Horizont zu erweitern und voranzukommen. Sie sollten diese neuen Fähigkeiten in der Talentbewertung des Mitarbeitenden festhalten, die die Grundlage für die Auswahl geeigneter Cross Training Kandidaten bildet.

2. Job enlargement und Job enrichment

Anstatt eine Arbeitskraft auf eine neue Stelle zu versetzen, können Sie auch einen Teil der Arbeit, die sie bereits macht, verändern. Dies kann durch eine Arbeitsplatzvergrößerung (job enlargement) - Hinzufügung von Aufgaben und Pflichten, wodurch der Umfang des Arbeitsplatzes erweitert wird - oder durch eine Arbeitsplatzanreicherung (job enrichment) - Vertiefung des Arbeitsplatzes durch Übertragung von mehr Kontrolle, Verantwortung und Entscheidungsfreiheit - erfolgen. Diese beiden Prozesse sollten miteinander kombiniert werden, um eine Steigerung der Motivation zu gewährleisten. Dazu ist es wichtig, zwischen den beiden Prozessen zu unterscheiden, am besten unter Einbeziehung des Arbeitnehmers, um zu verstehen, wie er über die Veränderungen denkt.

3. Training on the job / Mentoring

Im Rahmen der als "Stretch Assignments" bezeichneten Personalentwicklungsmethode lernen die Mitarbeiter schnell, während sie ihrer eigentlichen Arbeit nachgehen. Dabei haben sie die Möglichkeit, sich selbstständig neue Fähigkeiten, Kenntnisse und Kompetenzen anzueignen und Erfahrungen zu sammeln, die sie in die Lage versetzen, ihre derzeitige Tätigkeit besser auszuführen und schließlich höherwertige Aufgaben zu übernehmen. Die Entscheidung über die am besten geeignete Maßnahme liegt bei Ihnen als Führungskraft und hängt von den langfristigen Plänen für jeden Mitarbeiter und seinen Bedürfnissen ab. Die Forschung zeigt, dass funktionsübergreifende Tätigkeiten am besten für Führungskräfte der ersten Ebene geeignet sind, dass Führungskräfte der mittleren Ebene schwierige Herausforderungen meistern können und dass neue Führungskräfte Erfahrungen mit hohem Risiko und hoher Sichtbarkeit benötigen. Damit die Maßnahme erfolgreich ist, muss etwas Zeit investiert werden und es müssen genügend personelle Ressourcen für die Anleitung vorhanden sein. Anstatt einen Mitarbeiter komplett in ein (neues) Team zu integrieren, damit er "on the job" lernt, können Sie ihn auch mit einem erfahrenen Kollegen als Mentor zusammenbringen. Passen Sie die beiden entsprechend ihren Fähigkeiten und Entwicklungsbedürfnissen zusammen. Unabhängig davon, ob die Zusammenarbeit formell oder informell erfolgt, muss sie klar strukturiert sein, um Ziele und Monitoring zu überwachen. Durch diese Beziehung, die oft über das berufliche Umfeld hinausgeht, kann die Fluktuation gesenkt, die Rekrutierung verbessert und die Produktivität sowie die Unternehmenskultur gefördert werden. Dies gilt insbesondere, wenn der Mentee aus einer benachteiligten Gruppe kommt. Aber auch der Mentor profitiert von dem Programm, indem er seine Erfahrungen weitergibt und auf diese Weise seine Führungs- und Kommunikationsfähigkeiten entwickelt.

4. E-learning programme

Schon vor der Pandemie und der damit einhergehenden Störung des Arbeitsumfelds war das allgemeine Bedürfnis und der Wunsch nach E-Learning ein beliebter Weg, sich und seine Mitarbeiter weiterzubilden. Inhalte, die normalerweise in einem Klassenzimmer für eine große Zahl von Mitarbeitern vermittelt werden, können über digitale Lernplattformen nach Bedarf, im eigenen Tempo und in der gewünschten Zeit vermittelt werden. E-Learning kann mit Hilfe von online Videos, Tests, Kursen und Spielen durchgeführt werden. Dies gilt insbesondere für Fähigkeiten, die nicht unternehmensspezifisch sind, sondern für die Belegschaft von allgemeinem Interesse. Um das Engagement zu gewährleisten, müssen die Inhalte jedoch in kleinen, leicht zu bewältigenden Einheiten vermittelt werden, die einen klaren Bezug zur eigentlichen Arbeit und deren Verbesserung aufweisen. Vor allem, wenn sie auf einem mobilen Gerät durchgenommen werden. Die Durchführung solcher Schulungen ist im Allgemeinen einfacher, vor allem, wenn das Publikum größer oder weit entfernt ist. Wie bei allen anderen hier vorgestellten Maßnahmen ist es wichtig, sie in die Gesamtstrategie Ihres Unternehmens zu integrieren.

5. Arbeitsbezogene Tutorien

Wenn nur kurze Schulungen erwünscht sind, sollten Sie sich arbeitsbezogene Tutorien ansehen. Diese können von Beginn des Mitarbeiterlebenszyklus an und während der gesamten Laufbahn eingesetzt werden, um eine grundlegende Informationsbasis aufzubauen und bewährte Praktiken aufzuzeigen. Sie können in einen Schulungsplan aufgenommen werden, um die Entwicklung zu strukturieren. Einzelne Tutorien können aus Videolektionen und virtuellen Simulationen bestehen, um neues Wissen einzuführen und Fähigkeiten zu entwickeln. "Psychology Today" unterstützte diese Struktur mit der Aussage, dass das menschliche Gehirn Videoinformationen bis zu 60.000 Mal schneller verarbeiten und aufnehmen kann als Text. Dazu sollten die einzelnen Tutorials jedoch nicht länger als zwei Minuten sein und direkt auf den Punkt kommen. Wenn Sie befürchten, dass sie nicht intensiv genug verinnerlicht werden, können Sie sie mit anderen Entwicklungsmaßnahmen kombinieren, was ebenfalls die Merkfähigkeit erhöht.

6. Weiterbildungs-)Kurse

Das traditionelle Lernen im Klassenzimmer bietet immer noch wertvolle Entwicklungsmöglichkeiten. Wenn Sie sie in Ihrem Unternehmen anwenden, sollten Sie den Schwerpunkt auf Soft Skills legen, die für alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nützlich sind und sie auf den sich verändernden Arbeitsmarkt vorbereiten. Da die meisten Mitarbeiter in Teams arbeiten - physisch oder aus der Ferne - können sie die Kurse nutzen, um Fähigkeiten in Zusammenarbeit und Kommunikation zu erwerben. Wenn Sie sich mehr auf die pädagogischen, geschäftsbezogenen Inhalte konzentrieren wollen, können Sie einen Corporate Learning Classroom einrichten, der berufsbezogene Fähigkeiten und unternehmensspezifisches, vertrauliches Wissen vermittelt. Durch die Anwesenheit eines Moderators oder Trainers können spezifische Fragen und komplexere Themen behandelt werden. Was hier gelernt werden kann, ist für das gesamte Unternehmen von Nutzen, nicht nur für den einzelnen Angestellten. Es lässt sich auch leichter mit der allgemeinen Entwicklungsstrategie und den Zielen in Einklang bringen und zeigt die Bereitschaft, Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten. Sie kann jedoch teurer und zeitaufwändiger sein als andere Methoden.

7. Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit und Job Shadowing

Die Entwicklung einer Arbeitskraft muss sich nicht auf die Ausbildung von Fähigkeiten in der eigenen Position oder Abteilung beschränken. Die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit - auch soziales Lernen genannt - fördert das Einfühlungsvermögen, das kulturelle Verständnis und ermöglicht ein besseres Grundverständnis der gesamten Unternehmensstruktur. Die Kolleginnen und Kollegen lernen voneinander, anstatt sich mit dem Management absprechen zu müssen. Allerdings ist es für die meisten Angestellten nicht obligatorisch, zusammenzuarbeiten und sich mit anderen Abteilungen zu vernetzen, so dass eine strukturelle Anleitung erforderlich ist. Legen Sie fest, mit welchen Teams Sie zusammenarbeiten wollen, z. B. Marketing und Vertrieb, und sorgen Sie dafür, dass sie sich regelmäßig treffen. In einem geregelteren Rahmen können Sie auch Job Shadowing einführen, bei dem ein bestimmter Mitarbeiter die Prozesse einer anderen Abteilung verfolgt. Durch Peer-to-Peer-Lernen werden der Teamgeist und die Zusammenarbeit gefördert. Die Mitarbeitenden gewinnen auf diese Weise eine andere Perspektive und erfahren direkt, mit welchen Schwierigkeiten ihre Kollegen zu kämpfen haben. Wenn sie für einige Zeit Teil einer anderen Abteilung sind, verstehen sie, welchen Einfluss ihr Handeln auf andere hat. Auch hier ist es wichtig, dass Sie diesen Prozess strukturieren und die Abteilungen und Angestellten sorgfältig auswählen.

Diese verschiedenen Maßnahmen verdeutlichen die Möglichkeiten und Vorteile, die in der Übertragung von Aufgaben an die Mitarbeiter liegen. Während das Unternehmen effizienter wird oder möglicherweise neue, weniger komplizierte Prozesse eingeführt werden, kann es auch die Entwicklung der Beschäftigten fördern, indem bisher ungenutzte Talente genutzt und Qualifikationslücken geschlossen werden. Außerdem kann es dem einzelnen Mitarbeiter und damit dem Unternehmen helfen, zu wachsen.



MODUL 3: KARRIEREMANAGEMENT UND -ENTWICKLUNG

Um das Talentmanagement erfolgreich für das Karrieremanagement und den beruflichen Aufstieg zu nutzen, müssen die Ziele des Unternehmens und die Pläne sowie Bestrebungen jedes einzelnen Mitarbeiters aufeinander abgestimmt werden. Als Manager müssen Sie wissen, was Sie für Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren oder zumindest in den nächsten 12 Monaten geplant haben. Danach müssen Sie sich mit jedem einzelnen Mitarbeiter austauschen, um herauszufinden, welche Pläne er hat, welche Talente er mitbringt und wohin er sich entwickeln möchte. Diese beiden Ergebnisse müssen dann miteinander abgeglichen werden, um einen Weg für die Entwicklung zu ebnen. Dies muss ein fortlaufender Prozess sein, der zu bestimmten Zeiten überwacht wird, um alle gegenwärtigen und zukünftigen Talente einzubeziehen. Das Gleichgewicht zwischen beiden Seiten ist entscheidend.

Es ist daher unerlässlich, dies in die Gesamtstrategie des Unternehmens einzubinden. Talente schaffen Werte für Ihr Unternehmen und müssen gefördert und entwickelt werden, wann immer dies möglich und für das Unternehmen sinnvoll ist. Die Ziele bei der Entwicklung der einzelnen Talente müssen mit den Zielen der Entwicklung des Unternehmens übereinstimmen.

Erfolgreich durch Talentmanagement

Bei erfolgreicher Anwendung wird sich das Unternehmen durch Talentmanagement weiterentwickeln, da es im Kern darum geht, "den Bedarf an Humankapital zu antizipieren und dann einen Plan zur Deckung dieses Bedarfs aufzustellen" (Cappelli, 2008, S. 1). Durch die Deckung des Bedarfs mit eigenen Mitarbeitern lassen sich Kosten sparen, da weniger Einstellungsverfahren erforderlich sind und die Verbindungen zum Unternehmen bereits vorhanden sind.

Zusammenarbeit als Grundvoraussetzung für Erfolg

Im Internet und bei privaten Dienstleistern gibt es viele Mustervorlagen, die Ihnen die Zusammenarbeit erleichtern sollen. Manche versprechen Ihnen, dass Sie nur ein paar Fragen beantworten müssen und dann können Sie loslegen. So einfach ist es aber leider nicht. Um das richtige Talent für die richtige Stelle zu finden, seine Fähigkeiten und potenziellen Lücken zu verstehen und verborgene Talente zu entdecken, müssen Sie sich Zeit für den Mitarbeiter nehmen. Setzen Sie sich mit ihm zusammen und sprechen Sie mit ihm, um seine Wünsche und persönlichen Umstände zu verstehen. Erkundigen Sie sich nach den vorhandenen Talenten des Mitarbeiters, auch nach den derzeit ungenutzten. Welche wollen sie in das Unternehmen einbringen? Unterstützen Sie sie bei der Verwirklichung ihrer Talente und weisen Sie auf persönliche Erfahrungen und Hobbys hin, soweit Sie sie kennen und für geeignet halten. Erläutern Sie die Stellenprofile des Unternehmens und erkundigen Sie sich nach den Talenten, die für die Besetzung dieser Stellen benötigt werden. Fragen Sie sie konkret, ob ihre Wünsche mit den Kompetenzen übereinstimmen, die das Unternehmen für die jeweilige Stelle/Abteilung bzw. das Unternehmen definiert hat. Es ist auch hilfreich, gemeinsam einen Blick in die Zukunft zu werfen, d. h. zu fragen, was der Mitarbeiter in fünf Jahren machen möchte. Wo sehen sie sich in der Arbeitswelt in der Zukunft? Die beschriebenen Aufgaben geben dann einen guten Hinweis darauf, welche Talente vorhanden sind und eingesetzt werden wollen. Im Wesentlichen geht es darum, die Mustervorlage an die Situation anzupassen und nicht umgekehrt. Natürlich sind Leitfragen hilfreich und sorgen dafür, dass alle Gespräche einigermaßen ähnlich und damit vergleichbar sind, aber es geht um persönliche Interaktion und Vereinbarung, um individuelle Schritte für den jeweiligen Mitarbeitenden und nicht um eine Einheitslösung. Passen Sie also die Fragen je nach Bedarf an den einzelnen Beschäftigten an und werden Sie so persönlich, wie es für Sie angenehm ist. Zu einem späteren Zeitpunkt müssen diese individuellen Ergebnisse kombiniert und mit der allgemeinen Unternehmensstrategie abgeglichen werden, bevor Entscheidungen getroffen werden. Die Grundlage ist jedoch, miteinander zu kommunizieren.

Im Folgenden finden Sie einige Tipps und Hinweise, wie Sie diese Gespräche führen können:

DO	DON'T
<ul style="list-style-type: none"> • Nehmen Sie sich Zeit und lassen Sie den Mitarbeiter sich einbezogen fühlen. • Schaffen Sie eine angenehme Gesprächsatmosphäre und versuchen Sie, die Wünsche und persönlichen Umstände des Mitarbeiters zu verstehen. • Strukturieren Sie alle Gespräche so weit wie möglich vergleichbar • Fragen Sie nach den vorhandenen Talenten des Mitarbeiters, auch nach den derzeit ungenutzten • Unterstützen Sie den Mitarbeiter bei der Verwirklichung seiner Talente, indem 	<ul style="list-style-type: none"> • eine Vorlage aus Büchern, dem Internet oder von Beratungsfirmen verwenden, ohne sie zu personalisieren • einen Universalplan erwarten, der für alle passt • Sie kommen unvorbereitet, ohne Anforderungsprofile für alle Positionen • Sie drängen auf Antworten, persönliche Informationen zu geben braucht Zeit • Zeit für Talente verschwenden, die nichts mit dem Unternehmen zu tun haben

Talentmanagement als Lieferkette

Das Verständnis des Talentbedarfs in der gesamten Unternehmensentwicklung kann mit dem Betriebs- und Lieferkettenmanagement verglichen werden. Durch die Analyse und die Durchführung bestimmter Schritte können Sie sich auf die heutigen Gegebenheiten vorbereiten und anpassen und für die Zukunft planen. Die kosten- und zeiteffiziente Entwicklung eines Talents ist vergleichbar mit der Suche nach dem günstigsten und schnellsten Weg zur Herstellung eines Produkts. Auch wenn manchmal Outsourcing - also die Einstellung von Arbeitskräften von außen - erforderlich ist, um schnelle Ergebnisse zu erzielen, kommt die eigentliche Beschaffungskette aus dem Unternehmen selbst. Wenn man den Entwicklungsprozess durchläuft und Erfahrungen sammelt, ähneln die Hindernisse in bemerkenswerter Weise der Art und Weise, wie sich Produkte durch eine Lieferkette bewegen: Abbau von Engpässen, die das Vorankommen blockieren, Beschleunigung der Bearbeitungszeit, Verbesserung der Prognosen zur Vermeidung von Fehlentwicklungen (Cappelli, 2008, S. 3). Genau wie die Lieferketten wird auch die Mitarbeiterentwicklung durch entsprechende Planung verbessert.

Außerdem müssen die Risiken gemanagt werden. Auch hier ist die Lieferkette hilfreich. Die Entscheidung zwischen Rekrutierung und Entwicklung sowie die Reduzierung von Risiken in der Bedarfsprognose gehören zur Nachfrageseite. Der Return of Investment für Entwicklungsprozesse und die Sicherstellung, dass die neu entwickelten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Unternehmen bleiben und diese Investition zurückzahlen, können der Angebotsseite zugerechnet werden.

Monitoring und Kontrolle

Bei der Erstellung eines persönlichen Entwicklungsplans mit dem einzelnen Mitarbeiter ist die Arbeit nicht vollständig abgeschlossen, sobald der Plan dokumentiert ist. Sie müssen den Prozess überwachen, da immer wieder Aktualisierungen erforderlich sein können. Im Laufe des Jahres sollten Sie die Vereinbarungen und durchgeführten Entwicklungen erneut mit dem Mitarbeiter besprechen und mit ihm Rücksprache halten, wenn sich seine Ziele geändert haben. Dies ist in regelmäßigen Abständen erforderlich. Es ist ratsam, die Entwicklung der Mitarbeiter zur gleichen Zeit zu planen wie die Unternehmensstrategie, um sicherzustellen, dass beide aufeinander abgestimmt sind.

Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigen

Wenn Sie mit den Entwicklungsplänen beginnen, ist es wichtig, alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Blick zu haben und eine Möglichkeit zu schaffen, ihre Gedanken und Ideen zu würdigen. Eine Möglichkeit, dies zu tun, besteht darin, die Erstellung eines persönlichen Entwicklungsplans als ein Ergebnis Ihres Leistungsbeurteilungsprozesses einzubeziehen. Dadurch wird sichergestellt, dass alle Beschäftigten unter dem Gesichtspunkt des Talentmanagements und der Talententwicklung berücksichtigt werden. Achten Sie darauf, dass Sie die Generation und die Abteilung, aus der der Mitarbeiter kommt, berücksichtigen. Während die jüngere Generation vielleicht eher eine fachliche Entwicklung anstrebt, möchte die ältere Generation vielleicht eine persönliche Entwicklung. Dies ist jedoch nicht immer der Fall. Vor allem für die älteren Generationen ab 45 Jahren ist es wichtig, dass Sie ihnen zuhören und verstehen, wozu sie fähig sind und wie sie sich am besten in die Unternehmensziele einbringen können, wobei auch ihre persönlichen Umstände zu berücksichtigen sind. Die Frage der Work-Life-Balance mag für sie offensichtlicher erscheinen, ist aber in der Tat für alle Arbeitnehmer von wesentlicher Bedeutung.

Die Klarstellung der Erwartungen auf beiden Seiten ist wichtig, um sich auf einen gemeinsamen Ausgangspunkt zu einigen. Natürlich werden Sie nur eine Entwicklung unterstützen, die sicherstellt, dass die von Ihnen ermittelten potenziellen Qualifikationslücken geschlossen werden. Geben Sie dem Mitarbeiter jedoch die Möglichkeit, seine Talente zu erläutern und darzulegen, wie und wo er sich in Zukunft im Unternehmen sehen wird. Dies kann neue Strategien oder Lösungen aufzeigen, an die Sie bisher nicht gedacht haben. Ihre Angestellten haben höchstwahrscheinlich ungenutzte oder unentdeckte Talente. Ziel dieses Gesprächs ist es, nach der Erörterung der Optionen einen formalen Entwicklungsplan mit verbindlichen Schritten zu formulieren - er ist der Weg zur Weiterentwicklung - wichtig für beide Seiten. Wenn Sie den Raum verlassen, sollten sowohl Sie als Führungskraft als auch der Mitarbeiter wissen, was mit welchem Ziel getan wird. Das können Maßnahmen wie Führungskräfteentwicklung, Fachtraining, Teambuildingmaßnahmen, Versetzungen, Projektarbeit oder eine der spezifischen Maßnahmen aus der obigen Einheit sein. Die Vielfalt ist groß, aber alle sollten eines gemeinsam haben: sie sind auf die Zukunft und eine Verbesserung des Unternehmens ausgerichtet.

Klein anfangen

Sie können den Entwicklungsprozess mit einer kleinen Gruppe beginnen. Entwickeln Sie zuerst diejenigen, die am meisten Hilfe brauchen, und geben Sie den anderen immer eine Perspektive und bestenfalls einen Zeitplan, damit sie wissen, wann sie an der Reihe sind. Wenn Sie mit kleineren Gruppen arbeiten, können Sie die Prozesse besser überwachen und sehen, was gut funktioniert. Außerdem können Sie die Prognose häufig aktualisieren und auf diese Weise alle folgenden Entwicklungsmaßnahmen auf eine genauere Schätzung stützen. Das ist nicht nur für die Gruppe selbst gut, sondern auch für alle anderen Kolleginnen und Kollegen, die dadurch bessere Entwicklungsmöglichkeiten erhalten, die zum Unternehmen passen. Wenn die Maßnahmen nicht perfekt funktionieren, können Sie auch zurückkehren und den persönlichen Entwicklungsplan mit dieser kleinen Gruppe neu erstellen, anstatt ihn für alle Beschäftigte neu gestalten zu müssen. Sie können Pläne erarbeiten, die auf die einzelnen Mitarbeitenden zugeschnitten sind.

Sobald Sie wissen, welche Entwicklungsschritte Sie mit dem einzelnen Mitarbeiter unternehmen wollen, können Sie große Veränderungen in kleine Schritte umwandeln, jeder mit einem bestimmten Zeitplan und einem Fälligkeitsdatum. Wenn Sie die Maßnahmenpakete aufeinander aufbauen und die Prognose zwischendurch auswerten, haben Sie eine weitere Chance für kürzere und präzisere Prognosen. Ein strukturierter Entwicklungsplan für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gibt Ihnen die Möglichkeit, gleich die Kontrolltermine festzulegen und die gesamte Entwicklung in kleine, machbare Aufgaben mit Kontrollpunkten zu bündeln.

Beteiligung an den Kosten

Wenn die Auswertung eine intensivere Schulung ergibt, die externe Unterstützung und Investitionen erfordert, können Sie den Mitarbeiter bitten, sich an den Kosten zu beteiligen. Dies ist ein recht neuer Ansatz, aber da der Mitarbeiter das Gelernte auf dem freien Markt für sich nutzen kann, ist es auch eine Investition in seine persönlichen Kenntnisse und Erfahrungen. Wenn sie jedoch nicht bereit sind, für die Weiterbildung zu zahlen, können Sie sie auch fragen, ob sie bereit sind, die Weiterbildung (teilweise) in ihrer Freizeit durchzuführen. Auf diese Weise sparen Sie Arbeitsstunden, und Ihr reguläres Geschäft stagniert nicht. Achten Sie dabei darauf, dass Sie ein Fortbildungspaket anbieten, das mit den Angeboten auf dem freien Markt konkurrieren kann, die sich die Mitarbeiter möglicherweise selbst aussuchen. Außerdem ist es ratsam, sie bei der Auswahl des Trainingsprogramms mitbestimmen zu lassen, wenn es um die Aufteilung der Kosten geht.

Ein schriftlich festgelegter Talentmanagementprozess mit einem Entwicklungsplan für jeden Mitarbeiter ist auch ein hervorragendes Mittel, um externen Interessengruppen die Notwendigkeit von Entwicklungsmaßnahmen zu verdeutlichen. Diese können dann auf einen Blick sehen und verstehen, was Sie zu tun gedenken, warum, und wie es sich in Zukunft auf das Unternehmen auswirken wird. Forschungsergebnisse stützen diese Einschätzung: Unternehmen mit einem effektiven Talentmanagement verfügen über eine hohe Fähigkeit, Talente anzuziehen und zu halten, und sind damit leistungsfähiger als andere. Es ist "sechsmal wahrscheinlicher, dass sie im Vergleich zu Unternehmen mit sehr ineffektivem Talentmanagement eine höhere TRS [total returns to shareholders-Gesamtrendite für die Aktionäre] erzielen als ihre Wettbewerber" (McKinsey, 2018). Diese Zahlen zeigen, dass Talentmanagement Sie auf verschiedenen Ebenen bei der Erreichung Ihrer Geschäftsziele unterstützen kann.

Förderung der Unternehmenskultur

Die Nutzung Ihrer Entwicklungspläne, um sicherzustellen, dass das richtige Talent für die richtige Position ausgewählt wird, ist an dieser Stelle fast selbstverständlich. Wenn Sie wissen, welche Talente verfügbar sind und welche benötigt werden, wissen Sie, wer die richtige Person für jetzt und in Zukunft ist. Es gibt aber auch andere Umstände, unter denen eine solche Planung die Entwicklung des Unternehmens unterstützen kann. Sie trägt auch dazu bei, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf die Unternehmenskultur abzustimmen. Wenn Weiterbildung und Entwicklung zum Geschäftsalltag gehören, zeigt dies Ihren Mitarbeitern, dass ihre Kompetenzen und auch ihre Zufriedenheit für Sie als Führungskraft und das Unternehmen als Ganzes wichtig sind. Sie können auch auf Ihre gewünschte Unternehmenskultur hinarbeiten, indem Sie Inhalte und Entwicklungsmöglichkeiten präsentieren, die diese unterstützen. All dies muss zu den Bestrebungen der Mitarbeiter passen, um authentisch zu sein.

Halten Sie das Gespräch am Laufen

Auch wenn Sie vielleicht nur einmal im Jahr Zeit haben, den persönlichen Entwicklungsplan jedes Mitarbeiters neu zu bewerten, können Sie den Plan nutzen, um das Gespräch häufiger zu führen. Wenn ein Fälligkeitsdatum oder ein Kontrollpunkt erreicht ist, sollten Sie sich mit dem betreffenden Mitarbeiter zu einem Feedbackgespräch treffen, um zu sehen, was bisher funktioniert hat und wo Potenzial für eine noch bessere Leistung besteht. Vergessen Sie nicht, sich zu erkundigen, wie es dem Mitarbeiter mit dieser Entwicklung geht und ob es etwas gibt, bei dem Sie ihn unterstützen können. Wenn Sie die Notwendigkeit sehen oder es zu einem Teil Ihrer Unternehmenskultur machen wollen, die Bedürfnisse der Mitarbeiter stärker zu berücksichtigen, können Sie auch alle zwei Monate oder einmal im Quartal zwanglosere Gespräche über die Entwicklung führen. So können Sie sich vergewissern, dass sich Ihre Investitionen auszahlen, und dem Mitarbeiter ein Gefühl der Anerkennung und Wertschätzung vermitteln.

Ein weiterer wichtiger Aspekt für den Arbeitnehmer ist die Tatsache, dass der persönliche Entwicklungsplan jede einzelne der Karrieremöglichkeiten innerhalb des Unternehmens und einen Weg dorthin aufzeigt. Das Wissen um die potenziellen Rollen, die ihnen offen stehen, wenn sie sich planmäßig entwickeln, sorgt für Motivation und hohe Zufriedenheit und damit für Produktivität. Allein das Wissen, dass noch mehr auf sie zukommt und dass sie einen Weg dorthin haben, kann einem Produktivitätsrückgang durch unzufriedene oder sogar kündigungswillige Angestellte entgegenwirken. Da die meisten Menschen nach einem Aufstieg streben, werden sie dies als Ansporn empfinden und davon absehen, sich anderweitig Herausforderungen zu suchen. Selbst wenn noch keine solche Stelle frei ist, wissen sie, dass sie sich auf etwas Größeres vorbereiten, und Sie wissen, dass sie in der Lage sind, diese Rolle zu übernehmen, wenn sie frei wird. Die dadurch ermöglichte schnelle Zuweisung von Talenten wird Ihnen in Zukunft Geld sparen, wenn Ihre Planung richtig ist. Die Identifikation mit dem Unternehmen und seiner Zukunft ist besonders in KMU mit einer kleineren Belegschaft und mehr interner Flexibilität wichtig und stellt sicher, dass Ihre qualifizierten Arbeitskräfte langfristig bei Ihnen bleiben. Vor allem die ältere Generation der über 45-Jährigen kann so einen Weg sehen, den sie in Ihrem Unternehmen weiterverfolgen und ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an ihre Kollegen weitergeben kann.



Vorbereitung auf unerwartete Ereignisse

Nicht immer funktionieren alle gut geplanten Schritte, wenn unerwartete Umstände eintreten. Was man nicht planen kann, kann auch nicht durch den Entwicklungsplan abgedeckt werden. Wenn Sie jedoch wissen, wozu Ihre Mitarbeitende in der Lage sind, können Sie schneller reagieren als Ihre Konkurrenten. Sie wissen früher, wen Sie mit der Lösung des auftretenden Problems beauftragen müssen und welches Entwicklungspotenzial Sie freisetzen können, um wieder auf Kurs zu kommen. In unruhigen Zeiten wird die kontinuierliche Verbesserung und die Fähigkeit Ihres Unternehmens, auf veränderte Anforderungen zu reagieren, zu einem entscheidenden Faktor.

Aus diesem Grund ist ein Entwicklungsplan ein großer Vorteil gegenüber Ihren Mitbewerbern. Wenn Sie diese Schritte unternehmen, brauchen sie eine Orientierung, um Defizite zu erkennen, sie zu überwinden und Ihr gesamtes Unternehmen weiterzuentwickeln sowie zukunftsfähig zu machen.

Die Entwicklung Ihrer Angestellten bedeutet die Entwicklung Ihres Unternehmens. Sowohl Sie als Führungskraft als auch jeder einzelne Mitarbeiter weiß, wohin die Reise geht, welche Schritte notwendig sind, um dorthin zu gelangen, und wie dies alles mit der Strategie und den Zielen des Unternehmens zusammenhängt.

Die Ausarbeitung von persönlichen Entwicklungsplänen bietet ein großes Potenzial, die eigenen Ziele zu übertreffen - sowohl als Unternehmen als auch für sich selbst. Lernen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kennen, arbeiten Sie mit ihnen, bieten Sie ihnen Chancen, und sie werden es Ihnen zurückgeben - mit mehr Produktivität, einer besseren Unternehmenskultur und einem insgesamt erfolgreichen Unternehmen.

Aufbau eines persönlichen Entwicklungsplans

Alle vorangegangenen Maßnahmen und Informationen können durch die Umsetzung der folgenden sechs Schritte in die Tat umgesetzt und erreicht werden:

- **Schritt 1:** Auswertung der Talent4LIFE Persönlichen Entwicklungsevaluation (Kapitel 7)
 - Beantwortung von Fragen zu den wahrgenommenen Talenten und Fähigkeiten jedes Mitarbeiters aus der Sicht des Arbeitgebers und des Mitarbeiters
- **Schritt 2:** Die wichtigsten Talente für weitere Entwicklungsschritte
 - Vorhandene und benötigte Talente finden und definieren und deren Entwicklung im Rahmen eines Leitfadengesprächs vereinbaren
- **Schritt 3:** Megatrends demografische Entwicklung & Digitalisierung
 - Lernen Sie die Megatrends und ihren Einfluss kennen und legen Sie Maßnahmen zu ihrer Bewältigung fest, indem Sie Bereiche für Entwicklungen eröffnen und den Einsatz der Talente weiter definieren
- **Schritt 4:** Work-Life-Balance
 - Ermitteln Sie die Work-Life-Balance jedes Mitarbeiters und finden Sie Wege, diese kurz-, mittel- und langfristig zu verbessern
- **Schritt 5:** Schritte zum Erreichen der vereinbarten Entwicklungen
 - Definieren Sie die konkreten Schritte zum Erreichen der Entwicklung nach der SMART-Methode für die nächsten ein bis drei Jahre
- **Schritt 6:** Meilensteine, gemeinsame Kontrollpunkte und Fristen
 - Festlegung von Meilensteinen und realistischen Fristen sowie von gemeinsamen Kontrollpunkten, um die Entwicklung zu bewerten und ihre Realisierung oder Anpassung sicherzustellen

Die Entwicklung Ihrer Mitarbeitenden bedeutet die Entwicklung Ihres Unternehmens. Sowohl Sie als Führungskraft als auch jeder Angestellter weiß, wohin die Reise geht, welche Schritte notwendig sind, um dorthin zu gelangen, und wie dies alles mit der Unternehmensstrategie und den Unternehmenszielen zusammenhängt. Mehr über das Talent4LIFE Persönliche Entwicklungsmodell finden Sie in Kapitel 7 dieses Handbuchs.

KAPITEL 4: wachsen

*“Bilden Sie Ihre Mitarbeiter so gut aus,
dass sie gehen können, behandeln Sie sie
so gut, dass sie nicht gehen wollen.”*

- Richard Branson

EINFÜHRUNG

Die Förderung von Talenten ist für den Erfolg von Unternehmen und KMU von entscheidender Bedeutung. Wenn Sie als Unternehmer Ihre besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei ihrer Entwicklung unterstützen wollen, müssen Sie die Lücken in Ihrem Unternehmen verstehen. Es ist wichtig zu erkennen, dass Talent für jeden Menschen etwas anderes bedeutet, und die von Ihnen angebotene Unterstützung muss eine Kultur der Zielsetzung und Zugehörigkeit fördern. Dies ist besonders wichtig für Angestellte im Alter von 45 Jahren. Wenn Sie Ihre Mitarbeitenden ermutigen, die Initiative zu ergreifen und neue Aufgaben zu übernehmen, verstärken Sie den Eindruck, dass Ihr Unternehmen sich um ihre Entwicklung kümmert und den Beitrag schätzt, den sie für das Unternehmen leisten können. Wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl haben, dass ihre Fähigkeiten, ihre Perspektiven und ihre Arbeit geschätzt werden, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie sich engagieren und ihrem Unternehmen treu bleiben.

In einem kürzlich erschienenen Artikel in der Harvard Business Review, Build an A-Team, bezeichnet der Autor Whitney Johnson dies als ein Lernökosystem:

“Wachstumsstarke Mitarbeiter, die sich für neues Lernen begeistern, machen das Unternehmen klüger und tragen zu seinem Wachstum bei, aber sie können es nicht allein schaffen. Sie brauchen ihre Manager, die ein gegenseitiges Interesse an individuellem Wachstum haben und ein Lernökosystem schaffen, um es zu fördern.”

“Wie in einem biologischen Ökosystem wachsen Unternehmen oder sterben sie. Und Unternehmen wachsen, wenn ihre Mitarbeiter lernen. Wenn Sie also ein wachstumsstarkes Unternehmen wollen, müssen Sie ein lernendes Ökosystem schaffen, um wachstumsstarke Mitarbeiter zu unterstützen - um sie neuen und herausfordernden Möglichkeiten auszusetzen, bevor ihre Aufgaben veralten.”

In diesem Kapitel wird untersucht, wie Lernen und Entwicklung den Angestellten die Möglichkeit bieten, ihre Fähigkeiten zu entwickeln, um in ihrer gegenwärtigen und zukünftigen Funktion bessere Leistungen zu erbringen. Dies steigert die Produktivität, die Motivation und die Leistung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Indem Sie Ihre Belegschaft ermutigen, sich weiterzuentwickeln, helfen Sie ihr, die Fähigkeiten oder Kenntnisse zu verbessern bzw. zu erwerben, die sie benötigt, um in ihrer Arbeit effektiver zu sein. In einigen Fällen kann dies auch zu einem Stellenwechsel oder einer Beförderung führen. Wachstumsmöglichkeiten können den Mitarbeitenden helfen, bessere Entscheidungen zu treffen, Probleme besser zu lösen und mehr Initiative zu ergreifen. Die Förderung des Talentmanagements bei den Angestellten hat zu einem Mentalitätswandel in den Unternehmen geführt. In der heutigen Welt ist personalisiertes, kontinuierliches Lernen und Entwickeln zur Norm geworden.

Die Weiterbildung ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmenskultur. Die derzeitige Geschwindigkeit des Wandels und der Marktentwicklung kann für kleine und mittelständische Unternehmen eine große Herausforderung darstellen. Was heute noch funktioniert, kann morgen schon veraltet sein. Daher hilft die Einführung kontinuierlicher Schulungsmaßnahmen der Belegschaft, auf dem neuesten Stand zu bleiben und sich schnell an neue Entwicklungen anzupassen. Da es beim Talentmanagement darum geht, einen strategischen Ansatz für die Gewinnung, Bindung und Entwicklung von Mitarbeitenden zu verfolgen, muss ein Unternehmen seine Beschäftigten zur Weiterentwicklung ermutigen. Indem man den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, neue Fähigkeiten zu erlernen und mehr Verantwortung zu übernehmen, werden sie sich gestärkt fühlen und die Bereitschaft entwickeln, längerfristig im Unternehmen zu bleiben.



MODUL 1: MITARBEITERENGAGEMENT UND EMPOWERMENT

Die Bedeutung der Weiterbildung von Angestellten ist auch eng mit der Motivation verknüpft. Um das Talentmanagement zu fördern, müssen Sie Ihre Mitarbeitenden darin bestärken, dass sie ihre Arbeit gut machen und dass Sie ihre Bemühungen schätzen. Interne Schulungsprogramme sind zu einer Notwendigkeit geworden, und durch Anreize, die an Wachstumsziele geknüpft sind, können Sie die Mitarbeitenden motivieren, sich weiterentwickeln zu wollen. Ein Unternehmen, das in seine Beschäftigten investiert, wird nicht nur von seinen Angestellten, sondern auch von externen Fachleuten besser bewertet. Das gleiche Prinzip gilt für Karrierepläne. Wenn ein Mitarbeiter einen persönlichen Entwicklungsplan hat, der mit der Übernahme größerer Verantwortung verbunden ist, wird er motiviert sein, sich neue Fähigkeiten anzueignen. Idealerweise sollte der persönliche Entwicklungsplan mit einem unternehmensinternen Aufstiegsprogramm verknüpft werden, das festlegt, wann der richtige Zeitpunkt ist und welche Ziele ein Mitarbeiter erreichen muss, um innerhalb des Unternehmens befördert zu werden. Durch die Kombination von Weiterbildung, Karriereplan und Aufstiegsplan kann der Mitarbeiter einen klaren Weg zum Erfolg innerhalb des Unternehmens vorhersehen und weiß, wie er diesen erreichen kann.

Eine einfache Methode der Mitarbeiterentwicklung ist die Einarbeitung, die viele Menschen erhalten, wenn sie eine Stelle in einem Unternehmen antreten. Viele ziehen es vor, in einer Position zu arbeiten, in der sie das Gefühl haben, dass sie professionell geschult und darauf vorbereitet sind, die in ihrer Funktion anfallenden Aufgaben zu erledigen. Nach Abschluss der Einarbeitung kann die Entwicklung der Angestellten durch ständige Fortbildung fortgesetzt werden. Dies hilft den Personen oft, die Fähigkeiten und Kenntnisse zu erwerben, die sie für eine Beförderung innerhalb eines Unternehmens benötigen. Eine solche Schulung kann darin bestehen, dass Angestellte andere Mitarbeitende und Manager begleiten oder in ihrer Position fortlaufend unterwiesen werden.

Was soll damit erreicht werden?

Es ist erwiesen, dass Arbeitskräfte, die sich engagieren und eine emotionale Bindung zu ihrem Unternehmen haben, bei ihrer Arbeit bessere Leistungen erbringen. Unternehmen, die eine Kultur des Wohlbefindens am Arbeitsplatz, der Sicherheit und der menschlichen Verbundenheit pflegen, haben ein engagierteres und leistungsfähigeres Team, das bessere Arbeitsleistungen erbringt. Empowerment für die Gesundheit kann ein sozialer, kultureller, psychologischer oder politischer Prozess sein, durch den Einzelpersonen und soziale Gruppen in der Lage sind, ihre Bedürfnisse zu äußern, ihre Anliegen vorzubringen, Strategien für die Beteiligung an der Entscheidungsfindung zu entwickeln und politische, soziale und kulturelle Aktionen durchzuführen, um ihre Bedürfnisse zu erfüllen. Durch diesen Prozess erfahren die Menschen eine engere Beziehung zwischen ihren Zielen und der Art und Weise, wie sie zu erreichen sind, sowie eine Übereinstimmung zwischen ihren Anstrengungen und den Ergebnissen, die sie erzielen. Wenn Unternehmen den Schwerpunkt zu sehr auf ihre Ergebnisse und nicht auf ihre Beschäftigten legen, kann dies zu einem gestressten, unmotivierten Arbeitsteam führen, was sich negativ auf die Ergebnisse auswirkt.

Welche Faktoren beeinflussen das Wachstum der Beschäftigten?

Es gibt viele verschiedene Faktoren, die zu Demotivation und Desinteresse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führen können. Um sicherzustellen, dass Ihre Belegschaft motiviert bleibt und sich weiterentwickelt, ist es daher wichtig, die folgenden Faktoren zu berücksichtigen, die das Engagement eines Mitarbeiters für Ihr Unternehmen beeinflussen können:

- Stress und psychische Gesundheit: das größte Problem, von dem immer mehr Menschen betroffen sind und das weiter zunimmt.
- Persönliche Probleme: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Schulden, Beziehungen, Drogenmissbrauch.
- Geschäftliche Probleme: Aufgaben am Arbeitsplatz, Arbeitsbeziehungen, Vertrauen und Unsicherheit.
- Verschlechterung der körperlichen Gesundheit: chronische Krankheiten, schwere Krankheitsdiagnosen, Bewegungsmangel oder schlechte Ernährung.

Viele dieser Faktoren sind extern, können aber von Ihrem Unternehmen unterstützend angegangen werden, um das Engagement und das Wachstum Ihrer Mitarbeitenden zu fördern.

Was führt zu Mitarbeiterengagement und Empowerment?

Die Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter ist der Schlüssel zum Mitarbeiterengagement. Wenn Ihre Angestellte sich befähigt fühlen, sind sie stärker motiviert, sich für den Erfolg einzusetzen, da sie einen größeren Anteil an Ihrem Unternehmen haben. Es gibt wichtige Faktoren, die zum Engagement und Empowerment der Beschäftigten führen. Häufig spielen die Führungskräfte bei diesem Ansatz eine zentrale Rolle. Sie können als Führungskraft den Wandel (change agent) vorantreiben und Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter befähigen und engagieren. Dies kann durch die 3 E's erreicht werden:

1. Mitarbeiter Engagement:

Das Ausmaß, in dem sich die Mitarbeitenden für ihre Arbeit begeistern

2. Mitarbeiter Enablement:

Den Mitarbeitenden das zu geben, was sie brauchen, um ihre Arbeit bestmöglich zu erledigen

3. Mitarbeiter Empowerment:

Den Mitarbeitenden ein gewisses Maß an Autonomie und Kontrolle über ihre Rolle geben

Mitarbeiter Engagement, Enablement und Empowerment können durch Diskriminierung, Stereotypen und Vorurteile, die am Arbeitsplatz vorherrschen, beeinträchtigt werden. Dies kann bei älteren Arbeitnehmern deutlich werden, da falsche Vorstellungen über die Eigenschaften bestehen, die sie an den Arbeitsplatz mitbringen. Es ist wichtig, Strategien einzuführen, die diese Art von Vorurteilen beseitigen und darauf hinarbeiten, Arbeitnehmer aller Altersgruppen zu engagieren, zu befähigen und zu stärken. Studien haben gezeigt, dass Stereotypen und Wahrnehmungen von älteren Arbeitnehmern häufig negativ besetzt sind (Harris, et. al 2017). Die älteren Arbeitnehmer von heute wollen länger am Arbeitsplatz bleiben, daher ist es wichtig, eine Kultur zu schaffen, die Diskriminierung und überholten Annahmen entgegenwirkt. Dies trägt dazu bei, die Mitarbeiterbindung zu verbessern, einen altersdurchmischten Arbeitsplatz zu schaffen und das Wohlbefinden der Beschäftigten zu fördern.

Wenn Sie dieses Thema an Ihrem Arbeitsplatz ansprechen, ist es wichtig, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu zeigen, wie sehr sie im Unternehmen geschätzt werden. Dies kann zu mehr Motivation, Selbstvertrauen und besserer Leistung führen. Die Bekämpfung von altersbedingter Diskriminierung, Stereotypen und Vorurteilen kann ältere Arbeitnehmer dazu ermutigen, sich in ihrer beruflichen Rolle respektiert, geschätzt und relevant zu fühlen. Außerdem zeigt es jüngeren Arbeitnehmern, dass auch ältere Arbeitnehmer einen wichtigen Beitrag zum Unternehmen leisten und etwas Relevantes und Wichtiges beizutragen haben.

Als Inhaber eines KMU-Unternehmens oder als Personalverantwortlicher können Sie Methoden anwenden, die das Engagement und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter fördern. Diese können zu folgenden Ergebnissen führen:

- Mitarbeiterautonomie
- Mitarbeiterbeteiligung an Entscheidungsprozessen
- Erweiterte Wissensbasis
- Wunsch, innerhalb des Unternehmens voranzukommen und mehr Verantwortung zu übernehmen
- Verbesserung der HR Prozesse

Wie können Sie das Engagement und die Eigenverantwortung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern? Dies kann durch verschiedene Strategien erreicht werden.

1. Bieten Sie Schulungs- und Aufstiegsmöglichkeiten an
2. Achten Sie auf soziale Signale am Arbeitsplatz
3. Führen Sie einen offenen Dialog mit den Mitarbeitenden
4. Führen Sie Mentorenprogramme ein
5. Bleiben Sie wachsam und erkennen Sie Vorurteile

Wenn Sie diese Praktiken anwenden, können Sie eine generationenübergreifende und vielfältige Belegschaft fördern. Dies kann Innovationen vorantreiben, eine gesunde Talentquelle schaffen und den Austausch von bewährten Verfahren und unterschiedlichen Perspektiven fördern.

1. Bieten Sie Schulungs- und Aufstiegsmöglichkeiten an

Sorgen Sie dafür, dass Ihr Personal Fortbildungs- und Aufstiegsmöglichkeiten wahrnimmt. Diese Schulungsprogramme sollten die Bereiche Führung, kontinuierliche berufliche Entwicklung, Sensibilität usw. umfassen. Bieten Sie fortlaufende Coaching- und Schulungsmöglichkeiten an, die es den Mitarbeitern ermöglichen, sich regelmäßig weiterzubilden. Fortbildungsmöglichkeiten können in einer Vielzahl von Formaten angeboten werden:

- 1. Online Schulung:** Dies ist eine Schulung, die über Internetplattformen durchgeführt wird. Manchmal werden die Kurse live angeboten oder aufgezeichnet, so dass die Nutzer jederzeit und überall auf die Materialien zugreifen können. Aufgrund der Flexibilität, die sie bietet, und der Vielzahl von Ressourcen und Plattformen von Drittanbietern, die es heute im Internet gibt, ist diese Form der Weiterbildung sehr beliebt.
- 2. Innerbetriebliche Schulung:** In diesem Fall werden die Beschäftigten in den Räumlichkeiten des eigenen Betriebes geschult. Das Unternehmen beauftragt ein Dienstleistungsunternehmen oder einen Experten, der in das Unternehmen kommt, um die Schulung durchzuführen. Der Vorteil dieser Art von Schulungsmaßnahmen ist, dass Sie selbst bestimmen können, wann der Mitarbeiter sie absolviert, und da sie in der Regel von einem Trainer geleitet werden, ist die Schulung möglicherweise einprägsamer als ein online durchgeführter Kurs.
- 3. Kollaborative Schulung unter Kollegen:** Diese Art der Schulung besteht in der Organisation von Trainingseinheiten durch die eigenen Mitarbeiter des Unternehmens, die über spezifische Kenntnisse in einem Bereich verfügen. Der Mitarbeiter gibt Informationen, Erfahrungen und praktische Ratschläge weiter, die anderen bei ihrer Arbeit helfen können. Diese Art der Schulung trägt auch dazu bei, die Kommunikation und die Atmosphäre zwischen den Teams zu verbessern und stärkt den Mitarbeiter, der die Schulung durchführt.

2. Achten Sie auf soziale Signale am Arbeitsplatz

Es ist wichtig, am Arbeitsplatz auf soziale Anzeichen zu achten, die eine altersdiskriminierende Haltung fördern können. Dies kann oft scherzhaft erscheinen, kann aber schädliche Wahrnehmungen über die Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer fördern.

3. Führen Sie einen offenen Dialog mit den Mitarbeitern

Schaffen Sie sichere Räume, in denen sich die Mitarbeiter offen und sicher genug fühlen, um Bedenken und Vorschläge zu äußern. Wenn Sie eine offene Kommunikation pflegen, fördern Sie einen respektvollen Umgang miteinander und tragen dazu bei, Barrieren und Stereotypen, einschließlich Altersdiskriminierung, abzubauen. Ein offener Dialog kann Vertrauen schaffen, Gemeinsamkeiten aufzeigen und Generationengrenzen überwinden, die oft am Arbeitsplatz bestehen.

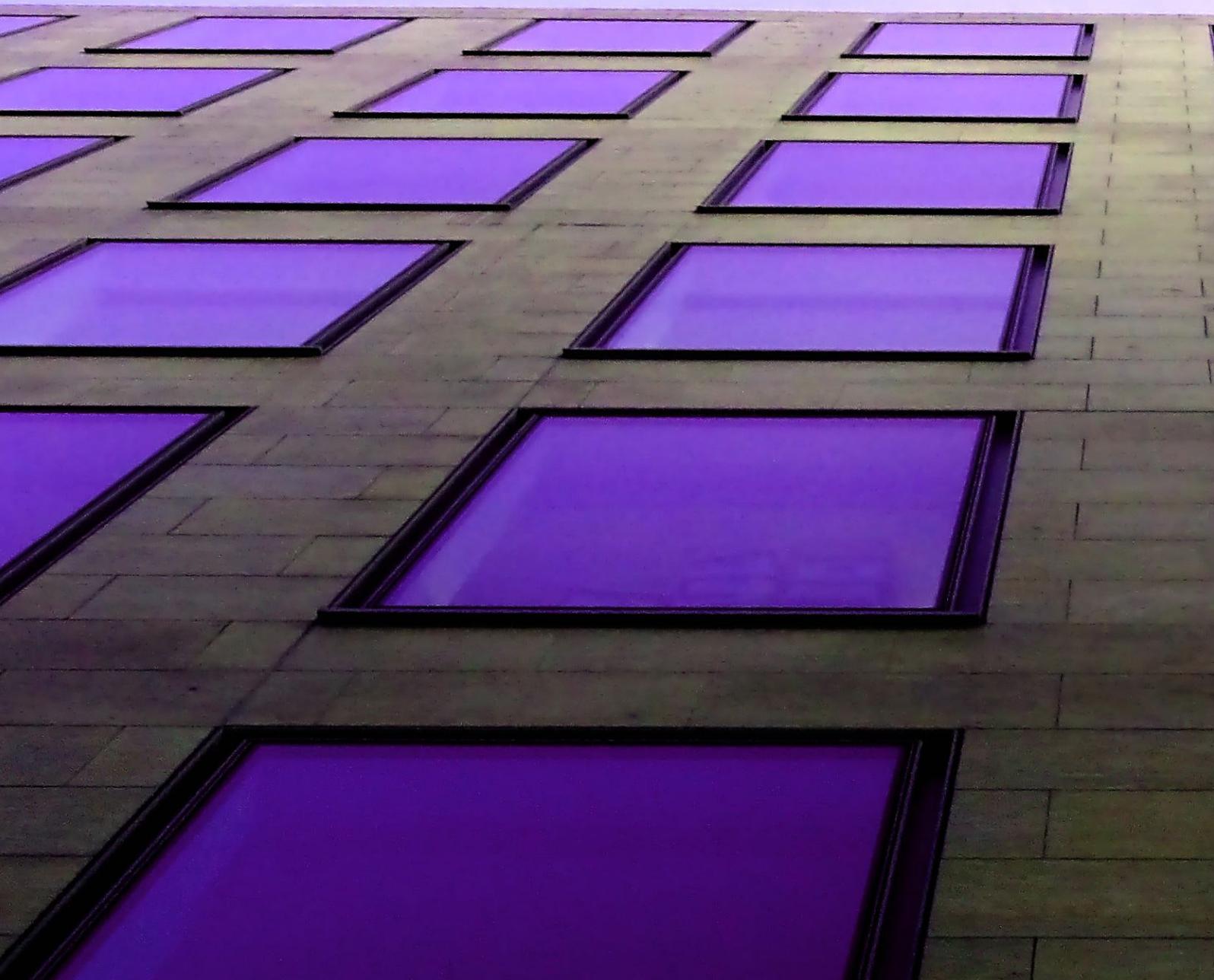
4. Führen Sie Mentorenprogramme ein

Mentorenprogramme sind ein beliebtes Mittel zur Bekämpfung von Diskriminierung am Arbeitsplatz, da sie altersbedingte Spannungen, mit denen Arbeitnehmer häufig konfrontiert sind, überbrücken können. Programme wie das Reverse Mentoring sollen die Kluft zwischen den Generationen überwinden und Mitarbeitende verschiedener Altersgruppen zusammenbringen. Dabei werden ein jüngerer und ein älterer Arbeitnehmer zusammengebracht und ermutigt, Wissen und Fähigkeiten auszutauschen. Ältere Arbeitnehmer geben in der Regel ihr Wissen und ihre Erfahrung weiter, und im Gegenzug unterstützen die jüngeren Arbeitnehmer ihre älteren Kollegen im Umgang mit digitalen Technologien.

Arbeitsplätze, an denen mehrere Generationen zusammenarbeiten, entwickeln in der Regel eine integrativere und vielfältigere Kultur. Indem Sie gegen altersbedingte Diskriminierung vorgehen, können Sie bessere Beziehungen zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aufbauen. Dies kann sich direkt auf das Wachstum, die Mitarbeiterbindung, das Engagement und die Innovation auswirken, was wiederum Ihr Unternehmen voranbringt.

5. Bleiben Sie wachsam und erkennen Sie Vorurteile

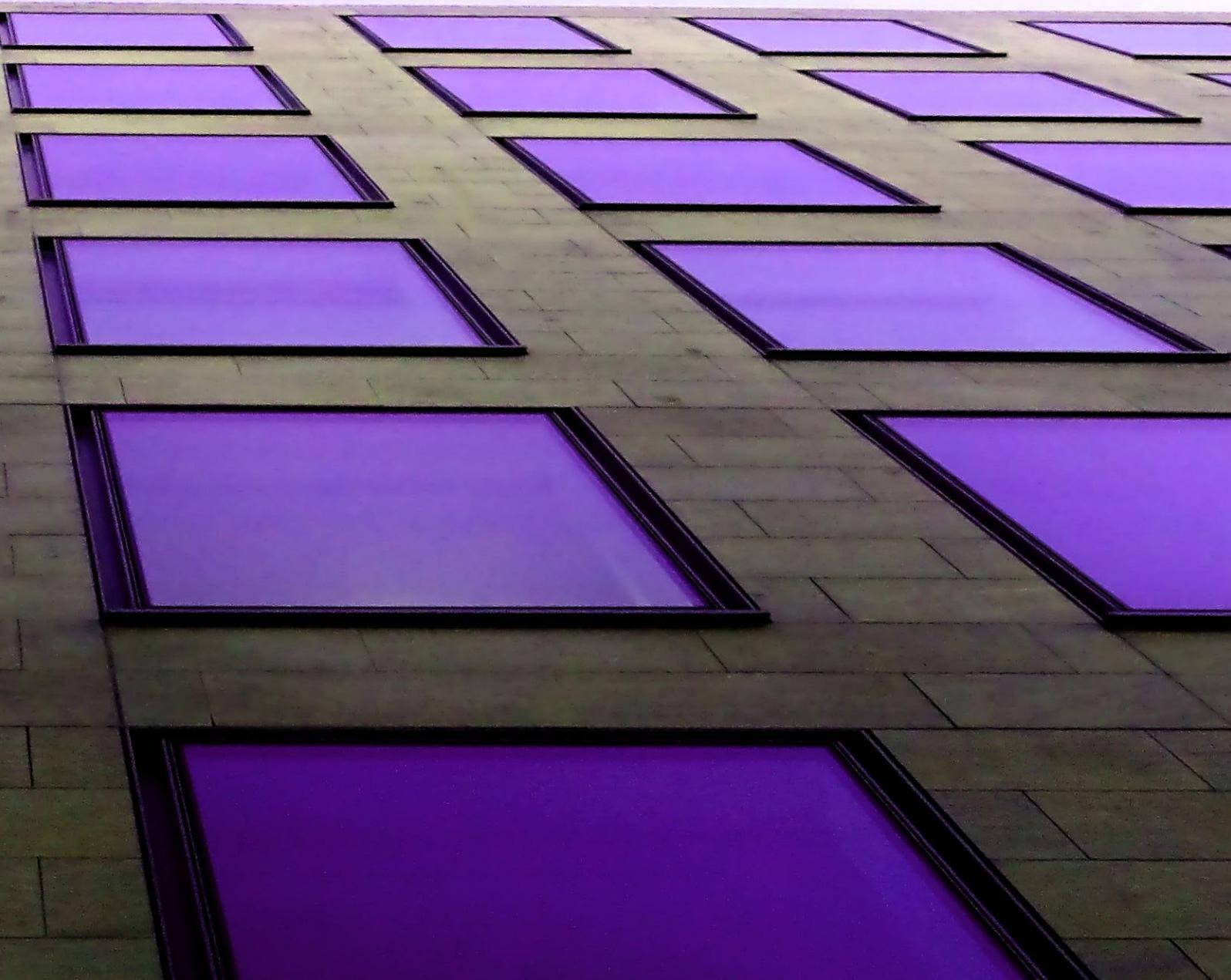
Die Annahme, dass ältere Arbeitnehmer nur auf ihren Ruhestand warten oder kein Interesse daran haben, neue Fähigkeiten zu erlernen, kann einen negativen Eindruck auf sie machen. Dies kann sich auf die Arbeitsmoral und die Produktivität am Arbeitsplatz auswirken, wobei möglicherweise auch unschätzbare Fähigkeiten vernachlässigt werden, die ein erfahrener Kopf mitbringen kann. Es ist immer wichtig, alle interessierten Bewerber in Betracht zu ziehen, wenn eine Stelle ausgeschrieben wird, aber eine vielfältige Belegschaft mit 45-jährigen und älteren Arbeitnehmern wird ein breiteres Spektrum an Fähigkeiten in Ihr Unternehmen einbringen, so dass Sie besser auf neue Herausforderungen vorbereitet sind.



MODUL 2: COACHING UND MENTORING ZUR FÖRDERUNG DER MITARBEITERINNEN UND MITARBEITER

Coaching und Mentoring können dazu beitragen, Ihre allgemeine Talentmanagementstrategie zu stärken. Der Versuch, auf den vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeitenden aufzubauen und gleichzeitig neue Möglichkeiten zu erkennen, kann das Talentmanagement von Arbeitnehmern im Alter von 45 unterstützen. Dies stellt sicher, dass Ihre Beschäftigten und Ihr Unternehmen in einem sich ständig verändernden globalen Markt wettbewerbsfähig bleiben.

Wie in dem vorangegangenen Abschnitt erläutert, kann ein persönliches Interesse an den Karrierezielen der Mitarbeitenden zu einer höheren Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit führen. Helfen Sie Ihren Beschäftigten, einen Karriereweg innerhalb des Unternehmens zu gestalten, damit sie sich ihre Zukunft im Unternehmen besser vorstellen können. Auf diese Weise sorgen Sie für eine bessere Struktur, Unterstützung und Ermutigung Ihrer Belegschaft. Wenn Sie sich Sorgen über Qualifikationsdefizite oder Mitarbeiterbindungsquoten in Ihrem Unternehmen machen, sollten Sie eine überarbeitete Talentmanagementstrategie in Betracht ziehen, die dieses Problem angeht. Dies dient auch der "Zukunftssicherheit" Ihres Unternehmens. Eine bessere Vorbereitung und Unterstützung Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist der Schlüssel zu Ihrer Talentmanagementstrategie. Durch Coaching und Mentoring kann Ihr Personal die entsprechenden Fähigkeiten und Fertigkeiten aufbauen, um seine Ziele zu erreichen.



Coaching und Mentoring können die berufliche Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern. Sie können Ihre Beschäftigten ermutigen, relevante Kurse und Workshops zu besuchen, um ihre Karriere voranzubringen. Helfen Sie Ihren Mitarbeitenden, sich weiterzubilden, und stellen Sie sicher, dass ihre Fähigkeiten für Ihr Unternehmen und die Branche von heute relevant sind. Ein Mentorenprogramm kann ein wirksames Instrument sein, das sich auf das Wachstum der Mitarbeiter konzentriert. Dies kann für ältere Arbeitnehmende von Vorteil sein, da sie eine neue Perspektive auf neue Technologien gewinnen können. Es ist auch eine wunderbare Möglichkeit, die Sichtbarkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für zukünftige Führungsaufgaben zu erhöhen. Dieser Ansatz, der in beide Richtungen geht, kann tiefere Einblicke in die Unterschiede zwischen den Generationen bieten, die möglicherweise in Ihrer Belegschaft bestehen. Ein persönliches Interesse an den Karrierezielen der Mitarbeiter kann zu einer höheren Mitarbeiterbindung und Mitarbeiterzufriedenheit führen. Helfen Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, einen Karriereweg innerhalb des Unternehmens zu gestalten, damit sie sich ihre Zukunft im Unternehmen besser vorstellen können. Dies führt zu einer Talententwicklung in Ihrem Unternehmen, die sowohl für Sie als auch für Ihr Unternehmen und Ihre Mitarbeiter viele Vorteile mit sich bringt:



Wenn Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dabei unterstützen, sich zu entwickeln und zu wachsen, können Sie eine Kultur schaffen, in der die Beschäftigten ihre Ziele erreichen, sich wertgeschätzt fühlen, ihre Arbeitsmoral steigern und ihre Produktivität erhöhen. Eine der wichtigsten Aufgaben einer Führungskraft besteht darin, in ihrem Arbeitsteam Fähigkeiten zu entwickeln, die es den Teammitgliedern ermöglichen, hervorragende Arbeitsleistungen zu erbringen. Als Führungskraft sollten Sie den Mitgliedern Ihres Teams helfen, Ziele zu setzen, die erreichbar sind, mit denen des Unternehmens übereinstimmen und die ihre Motivation und ihren persönlichen Erfolg auf beruflicher Ebene steigern.

Die Entwicklung Ihres Arbeitsteams ist eine strategische und besonders wichtige Aufgabe für Ihr Unternehmen, da sie dazu beiträgt, Ihr Unternehmen stärker und wettbewerbsfähiger zu machen. Manchmal ist den Unternehmen jedoch nicht klar, was sie tun können, um die berufliche Entwicklung ihrer Mitarbeiter zu unterstützen.

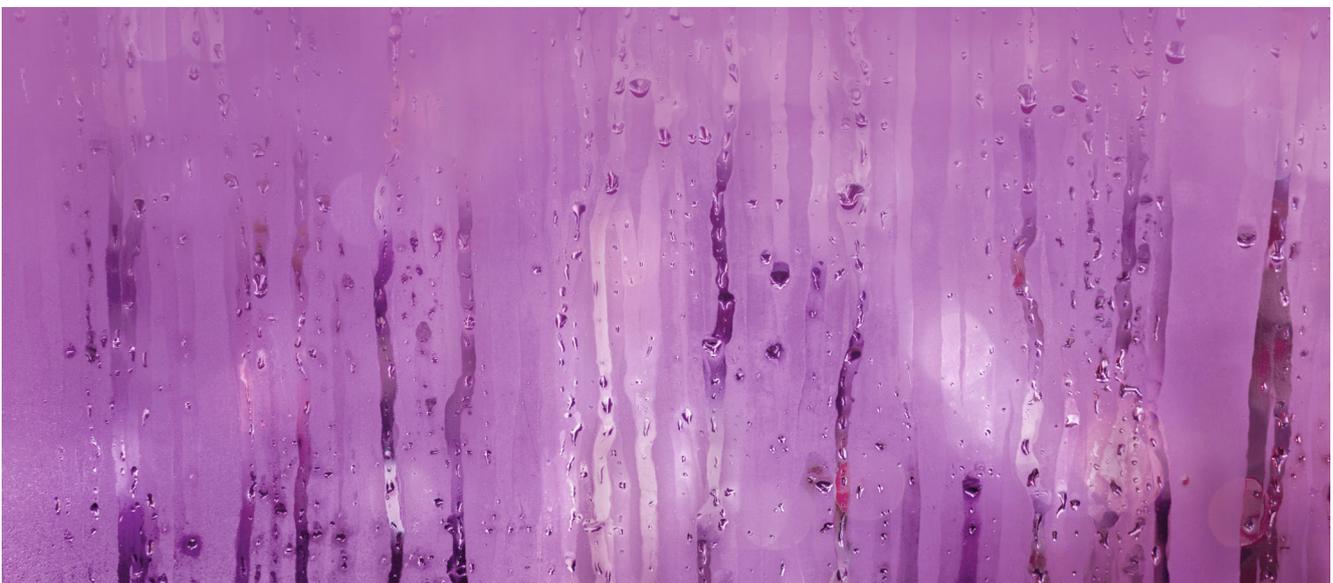
FALLSTUDIE - Mentoring für das Wachstum der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Bill Gates

Warren Buffet war einer der wichtigsten Mentoren von Bill Gates, dem erfolgreichen Tech-Milliardär. Nachdem Bill Gates als Teenager sein Studium in Harvard abgebrochen hatte, war er sich nicht sicher, ob er im Berufsleben erfolgreich sein würde.

Bill Gates nahm an einem Mentorenprogramm mit Warren Buffet teil, der 30 Jahre älter war als er. Mit dieser Erfahrung motivierte Buffet Gates dazu, Widrigkeiten zu überwinden und langfristig zu denken. Diese generationenübergreifende Mentorenschaft ermöglichte es Gates, seine innovativen Ideen mit Buffet zu teilen, während Buffet sein Fachwissen in der Branche weitergeben konnte. Dadurch gewann Gates einen Einblick in das Zeitmanagement und die Priorisierung von Aufgaben. Warren Buffets Mentoring bot Gates eine Erfahrung, bei der komplexe Konzepte in eine einfache Form gebracht wurden, so dass Gates in seiner Aufgabe besser arbeiten konnte. Auf diese Weise konnte Gates sein Potenzial voll ausschöpfen und sich erfolgreich mit seinem Etikett als "Hochschulabbrecher" abfinden.

Wenn Sie Ihre älteren Mitarbeitende ermutigen, sich weiterzuentwickeln, können Sie ihnen das Gefühl geben, einbezogen, respektiert und geschätzt zu werden. Albert Einstein sagte, dass man die gleichen Ergebnisse erzielt, wenn man die Dinge so macht, wie man sie immer gemacht hat. Wenn Sie also das Wachstum Ihrer Beschäftigten fördern wollen, müssen Sie neue Strategien und Einstellungen am Arbeitsplatz einführen. Probieren Sie dazu die folgenden Techniken aus:



Bauen Sie gesunde Beziehungen zu Ihrem Team auf

- Führen Sie eine einheitliche Kommunikation
- Zeigen Sie Wertschätzung und Respekt für andere
- Sprechen Sie gut über Teammitglieder
- Seien Sie positiv
- Schaffen Sie sichere Räume

Entwickeln Sie Erfahrungen

- Ermutigen Sie Teammitglieder, ihr Potenzial zu zeigen
- Geben Sie den Mitarbeitenden die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten in die Praxis umzusetzen
- Bieten Sie Lernmöglichkeiten innerhalb und außerhalb des Arbeitsplatzes
- Bieten Sie neue Herausforderungen
- Binden Sie die Arbeitskräfte in neue Initiativen/Programme/Projekte/etc. ein .

Fokus auf Karrierepläne

- Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitende, Karrierepläne zu erstellen. Stellen Sie Fragen wie::
 - o Ermutigen Sie Ihre Mitarbeitende, Karrierepläne zu erstellen. Stellen Sie Fragen wie:
 - o "Wo sehen Sie sich in fünf Jahren?"
 - o "Wie wollen Sie in diesem Unternehmen vorankommen?"
 - o "Was brauchen Sie an Unterstützung, um Ihre Ziele zu erreichen?"
 - o Motivieren Sie Ihre Mitarbeitende, ihre Ziele zu erreichen
 - o Feiern Sie den Erfolg

Machen Sie Sitzungen zu einem Ort des Lernens

- Machen Sie die Sitzungen zu einem Ort des Erfahrungsaustauschs und des Lernens.
- Planen Sie regelmäßig Zeit für Teamsitzungen ein (einmal pro Woche/vierzehntägig/monatlich).
- Ermutigen Sie zu Feedback und Diskussionen in Besprechungen, die die Arbeitsmoral und Produktivität der Mitarbeiter fördern

Lernen Sie zu delegieren

- Delegieren Sie Aufgaben an Ihr Team
- Fördern Sie die Delegation von Aufgaben unter Reverse-Mentoring-Teams
- Betrauen Sie Ihr Team mit verschiedenen Aufgaben, damit es seine Fähigkeiten unter Beweis stellen kann

Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, sich außerhalb ihrer Komfortzone zu bewegen

- Bieten Sie Ihren Beschäftigten die Möglichkeit, in andere Abteilungen und Bereiche hineinzuschnuppern und Aufgaben auszuprobieren, die sie normalerweise nicht in ihrer täglichen Arbeit erledigen würden.
- Schulen Sie Ihre Mitarbeitende, so dass sie Aufgaben erfüllen und übernehmen können, die außerhalb ihrer regulären Verantwortung liegen.

Bieten Sie konstruktives Feedback an

- Schaffen Sie konstruktive Foren, in denen konkrete Verbesserungsvorschläge diskutiert werden. Dies kann das Wachstum, die Motivation und die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fördern.
- Führen Sie Laufbahn- und Entwicklungspläne ein, die den Mitarbeitenden die Möglichkeit geben, sich auf künftige Aufgaben und Herausforderungen vorzubereiten.

MODUL 3: MOTIVATIONS- UND EMPOWERMENT-STRATEGIEN

Die Motivation und Befähigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist entscheidend für eine entschlossene und produktive Belegschaft. Motivation kann definiert werden als die Gesamtheit der Faktoren, die ein bestimmtes Verhalten hervorrufen, aufrechterhalten und auf ein bestimmtes Ziel ausrichten können. Motivation ist wichtig für die Bereitschaft der Mitarbeitenden, ihre Arbeit zu tun. Motivierte Angestellte tragen zum reibungslosen Funktionieren eines Unternehmens bei. Wenn ein Mitarbeiter mit seiner Arbeit zufrieden ist, erbringt er in der Regel bessere Leistungen und kann zur Verbesserung der Prozesse und Verfahren des Unternehmens beitragen. Daher ist es wichtig, die Motivation im Rahmen von Personalstrategien zu berücksichtigen, die verschiedenen Arten der Motivation zu kennen und zu wissen, wie sie zusammenhängen. Die Mitarbeiterbindung ist wichtig, vor allem wenn es darum geht, Personen mit bestimmten, schwer zu findenden Fähigkeiten zu halten.

Mitarbeitermotivation ist etwas, das über Anreizprogramme für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hinausgeht. Der Erfolg eines Unternehmens hängt mit dem Grad der Arbeitsmotivation seiner Angestellten zusammen. Die Beschäftigten sind der eigentliche Motor des Unternehmens und die Menschen, die über Erfolg oder Misserfolg Ihres Unternehmens entscheiden können. Deshalb sollte die Mitarbeitermotivation im Mittelpunkt Ihrer Personalpolitik stehen. Die Personalpolitik sollte über die Auswahl des Personals, die Einstellung und die Zahlung von Gehältern hinausgehen und die Entwicklung von Soft Skills einbeziehen, die zur Schaffung eines guten Arbeitsumfelds beitragen und letztlich zu besseren Ergebnissen für Ihr Unternehmen führen.

Als Personalleiter oder Geschäftsführer eines KMU kann es nützlich sein, mehr über Motivations- und Empowermenttheorien zu erfahren, die Sie am Arbeitsplatz anwenden können. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen über die notwendigen Fähigkeiten und Kenntnisse und sogar über die Erfahrung verfügen, um die Aufgaben, die jede Position mit sich bringt, zufriedenstellend zu erledigen. Auf diese Weise werden sie sich motiviert fühlen und mit ihrer Arbeit zufrieden sein. Zu diesen Empowermenttheorien gehören:

- Alderfer's ERG Theory
- Frederick Herzberg's Motivation Hygiene Theory
- The GROW model of Coaching and Mentoring
- Locke's Goal Setting Theory

ERG-THEORIE NACH ALDERFER

Alderfers Theorie baut auf der Maslowschen Bedürfnispyramide auf und beschreibt, wie Individuen durch drei Arten von Bedürfnissen motiviert werden: Existenz, Beziehung und Wachstum. Im Falle der Maslowschen Pyramide wird davon ausgegangen, dass es nicht möglich ist, eine höhere Stufe zu befriedigen, ohne zuvor eine niedrigere Stufe zu erfüllen. Wenn zum Beispiel die dritte Stufe, die der Zugehörigkeit entspricht, nicht befriedigt ist, kann man nach dieser Theorie nicht zur nächsten Stufe, der Anerkennung, übergehen. Dies ist in Alderfers Modell nicht der Fall. Obwohl vorgeschlagen wird, dass die existenziellen Bedürfnisse an erster Stelle stehen, gefolgt von den Beziehungsbedürfnissen und schließlich den Wachstumsbedürfnissen, bietet das Modell die Möglichkeit, verschiedene Aspekte der verschiedenen Ebenen gleichzeitig zu befriedigen. Die Pyramide ist im Vergleich zur klassischen Maslowschen Pyramide nicht so starr.

Mit anderen Worten, dieses Modell lässt individuelle Unterschiede zu. So gibt es beispielsweise Menschen, die ihr persönliches Wachstum in den Vordergrund stellen, und andere, die mehr Wert auf ihre zwischenmenschlichen Beziehungen legen. Es ist anzumerken, dass Alderfers Modell in Bezug auf die Maslowsche Pyramide etwas Neues aufwirft, nämlich das Prinzip der Frustrationsregression. Wenn ein höheres Bedürfnis nicht befriedigt wird, wird die Person frustriert und entscheidet sich für die Befriedigung niedrigerer Bedürfnisse in der Hierarchie.

Diese Theorie besagt, dass ein Arbeitnehmer, der das Gefühl hat, nicht genügend Entwicklungsmöglichkeiten zu haben, demotiviert und frustriert werden kann. Im Folgenden stellen wir diese Theorie in einen arbeitsbezogenen Kontext:

1. Erfüllen Sie die Existenzbedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Stellen Sie als Arbeitgeber sicher, dass die Bedürfnisse Ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllt werden. Stellen Sie ihnen die folgenden Fragen:

- Sind die Arbeitsbedingungen zufriedenstellend?
- Ist der Arbeitsplatz sicher?
- Gibt es genügend Sicherheit?

2. Überprüfen Sie unerfüllte Beziehungsbedürfnisse

Die Mitarbeiterzufriedenheit kann nachlassen, wenn Ihre Angestellten keine gesunden Beziehungen zu ihren Kolleginnen und Kollegen haben. Versuchen Sie es mit teambildenden Übungen und Aktivitäten, die die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden stärken. Dies kann bei generationenübergreifenden Belegschaften gut funktionieren, um die Kluft zwischen den Angestellten zu schließen. Versuchen Sie, die folgenden Techniken anzuwenden:

- Machen Sie den Arbeitsplatz zu einer Umgebung, in der sich die Angestellten wohlfühlen
- Kontrollieren Sie Mitarbeitende, die isoliert von anderen arbeiten
- Führen Sie teambildende Übungen durch, die die Beziehungen zwischen den Mitarbeitenden stärken

3. Fokus auf Wachstum

Stellen Sie sicher, dass Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern Entwicklungsmöglichkeiten bieten. Dies ist besonders wichtig für Personen, die über 45 Jahre alt sind. Dies steigert die Motivation und trägt dazu bei, dass sich diese Menschen in ihrer Rolle mehr anerkannt fühlen. Als Führungskraft können Sie ihnen helfen, ihr Potenzial auszuschöpfen und die beste Version ihrer selbst zu werden. Stellen Sie ihnen die folgenden Fragen:

- Welche Möglichkeiten würden Ihnen helfen, innerhalb des Unternehmens zu wachsen?
- Fühlen Sie sich in Ihrer Rolle wertgeschätzt?
- Was sind Ihre derzeitigen kurz- und langfristigen Ziele?

Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg

Die von Herzberg vorgeschlagene "Zwei-Faktoren-Theorie" ist auch als "Motivations- und Hygienetheorie" bekannt. Nach dieser Theorie werden die Menschen von zwei Faktoren beeinflusst:

1. Zufriedenheit ist das Ergebnis von Motivationsfaktoren. Diese Faktoren tragen dazu bei, die Zufriedenheit einer Person zu erhöhen, haben aber nur einen unbedeutenden Einfluss auf die Unzufriedenheit.
2. Unzufriedenheit ist das Ergebnis von Hygienefaktoren (siehe Abbildung). Wenn diese Faktoren fehlen oder unzureichend sind, verursachen sie Unzufriedenheit, aber ihr Vorhandensein wirkt sich nur geringfügig auf die langfristige Zufriedenheit aus.

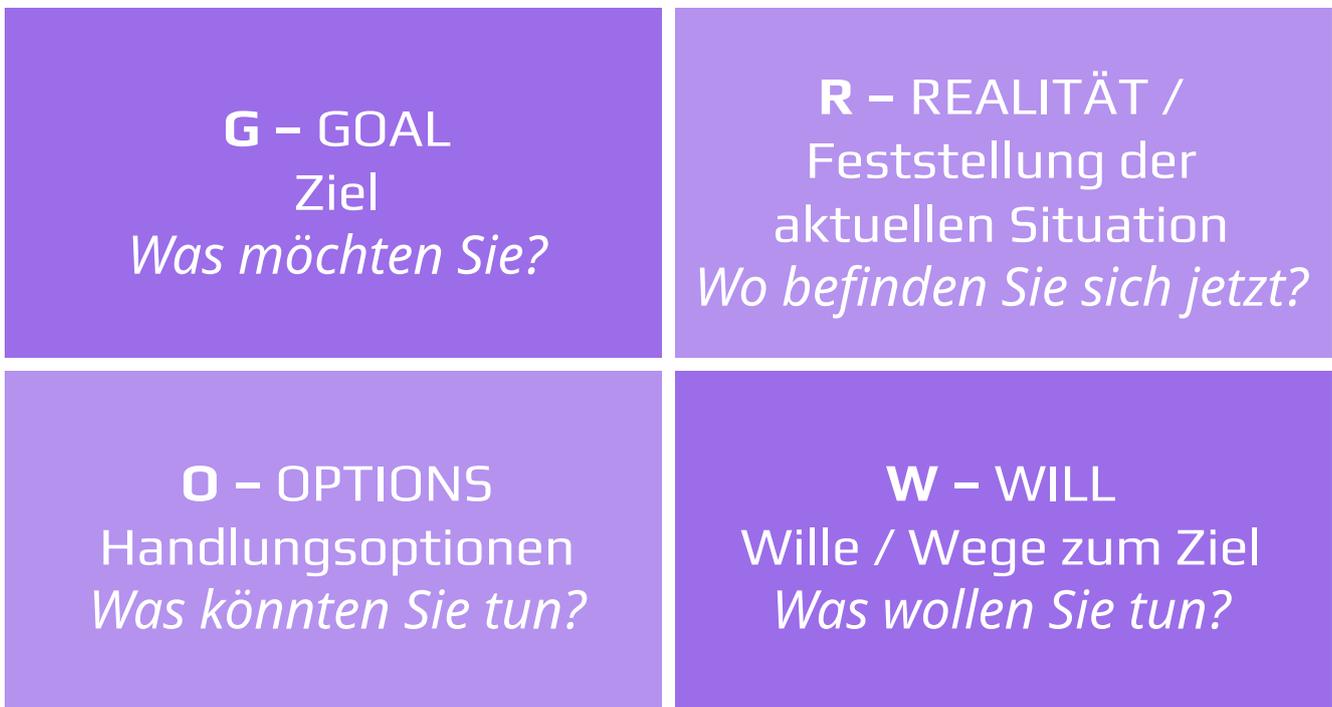
Nach den Forschungen von Herzberg verhindern optimale Hygienefaktoren die Unzufriedenheit der Mitarbeiter, während unbefriedigende Hygienefaktoren Unzufriedenheit verursachen. Diese Theorie umreißt die gegenwärtige Zufriedenheit und Unzufriedenheit der Mitarbeiter in ihrer Position. Um diese Theorie am Arbeitsplatz umzusetzen, stellen Sie Ihren Mitarbeitern die folgenden Fragen.

- Denken Sie an eine Zeit, in der Sie sich bei Ihrer Arbeit besonders wohl gefühlt haben. Warum haben Sie sich so gefühlt?
- Denken Sie an eine Zeit, in der Sie sich bei Ihrer Arbeit besonders schlecht gefühlt haben. Warum haben Sie sich so gefühlt?

Beurteilen Sie, wie Ihre Mitarbeiter die Hygienethemen des Arbeitsumfelds wie Unternehmenspolitik, Überwachung, Gehalt, zwischenmenschliche Beziehungen und Arbeitsbedingungen bewerten. Bitten Sie sie dann zu überlegen, was sie motiviert. Dies entspricht dem Bedürfnis des Einzelnen nach Sinn und persönlichem Wachstum. In diesem Bereich geht es um Leistung, Anerkennung, Aufgaben, Verantwortung und Beförderung.

GROW-Modell für Coaching und Mentoring

Das GROW-Modell ist ein Coaching-Modell, das das Rückgrat des Coachings in vielen Unternehmen bildet. Es hilft Menschen, sowohl auf persönlicher als auch auf kollegialer Ebene erfolgreich zu sein.



Das GROW-Modell soll die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter inspirieren und herausfordern. Es fördert das Selbstvertrauen und die Eigenmotivation, was zu höherer Produktivität und persönlicher Zufriedenheit führt. Besprechen Sie mit Ihren Beschäftigten, was ihre aktuellen Ziele sind. Die in der GROW-Methode umrissenen Fragen können den Mitarbeitenden helfen, ihr eigenes Bewusstsein zu vertiefen. Um die Umsetzung dieser Theorie zu erleichtern, sollten Sie den Mitarbeitern die folgenden Fragen stellen:

G – GOALS Ziele

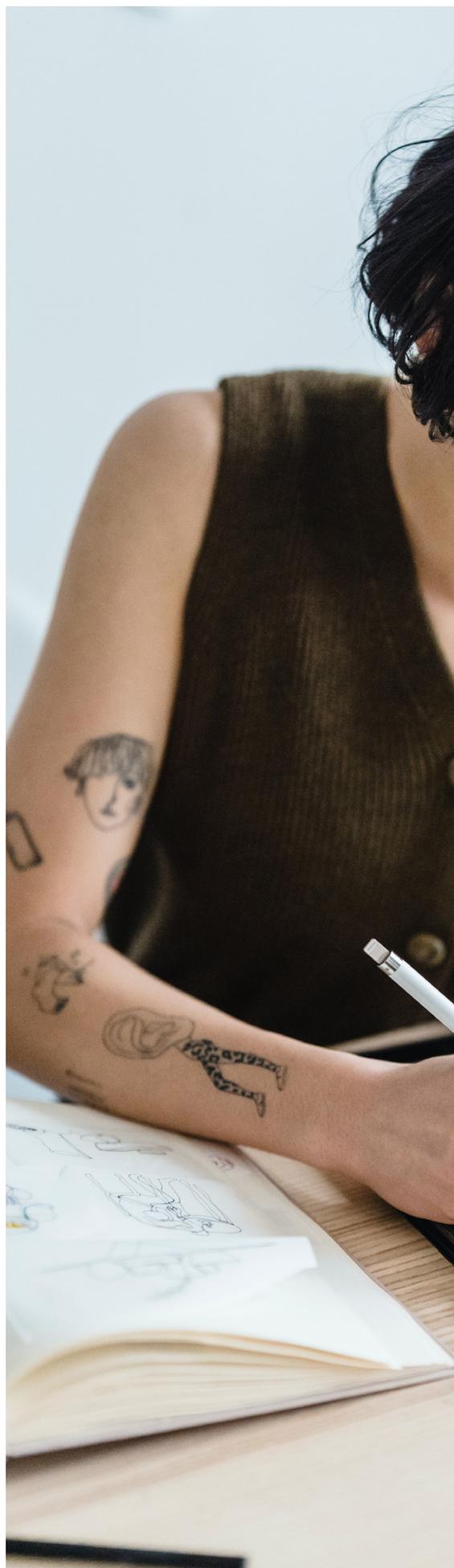
- Was wollen Sie?
- In welchem Zeitraum?
- Wo möchten Sie auf einer Skala von 1-10 stehen?
- Stellen Sie sich vor, Sie haben es schon geschafft:
 - o Wie sieht es aus?
 - o Wie fühlen Sie sich?
 - o Was sagen die Kollegen und Kolleginnen zu Ihnen?
 - o Was sind die Vorteile?
- Was wollen Sie in fünf Jahren/einem Jahr/drei Monaten erreichen?
- Wie könnten Sie Ihr Ziel in wenigen Worten ausdrücken?
- Welcher Teil davon ist der eigentliche Kernpunkt?
- Woran werden Sie erkennen, dass Sie es erreicht haben?
- Was wollen Sie in einer idealen Welt wirklich erreichen???

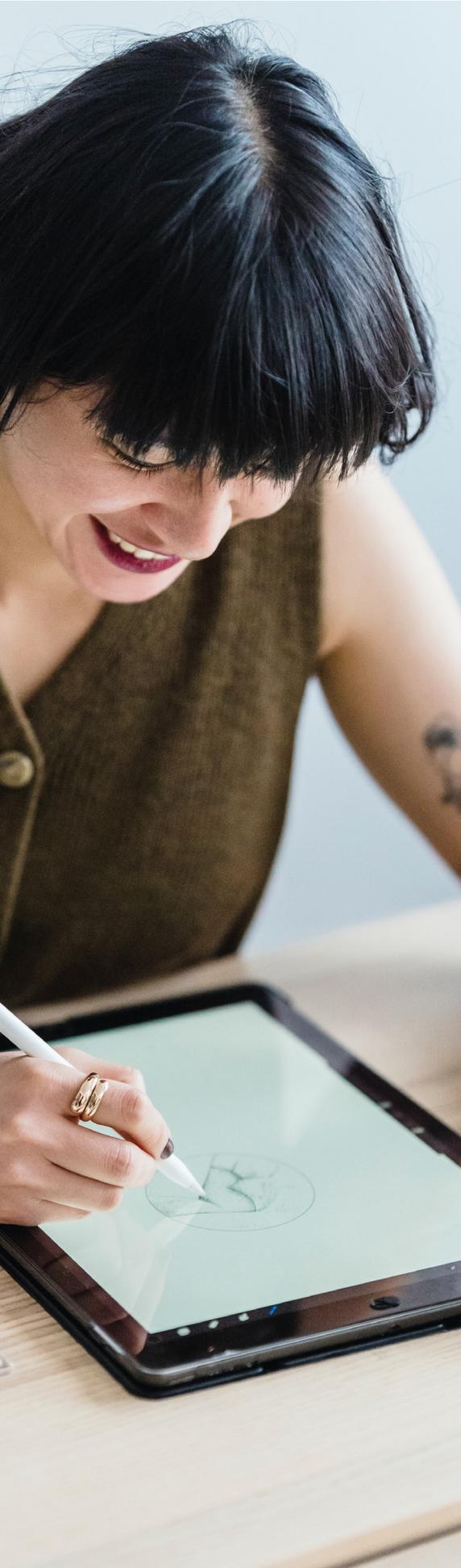
R – REALITY Realität

- Was passiert im Moment?
- Wie wichtig ist das für Sie?
- Wenn eine ideale Situation zehn ist, bei welcher Zahl sind Sie jetzt?
- Welche Auswirkungen hat das auf Sie/wie fühlen Sie sich?
- Was haben Sie bis jetzt getan?
- Wer ist noch betroffen?
- Was tun Sie, um auf Ihr Ziel hinzuarbeiten?
- Was tun Sie, was Ihrem Ziel im Weg steht???

O – OPTIONS Handlungsoptionen

- Was sind Ihre Handlungsoptionen?
- Was könnten Sie tun?
- Was könnten Sie sonst noch tun?
- Wenn es etwas anderes gäbe, was wäre das?
- Was hat in der Vergangenheit funktioniert?
- Welche Schritte könnten Sie unternehmen?
- Wer könnte Ihnen dabei helfen?
- Wo könnten Sie die Informationen finden?
- Was könnte jemand anderes an Ihrer Stelle tun?
- Stellen Sie sich vor, Sie haben Ihr Ziel erreicht; blicken Sie auf Ihren Weg zurück und erzählen Sie mir, wie Sie dorthin gekommen sind.





W – WILL Wille

- Was werden Sie tun?
- Wie werden Sie das tun?
- Wann?
- Was müssen Sie tun, damit Sie sich zu dieser Handlung verpflichten?
- Was könnten Sie tun, um sich stärker zu engagieren?
- Könnten Sie mehr tun?
- Wie viele?
- Wie viel?
- Wie oft?
- Wo finden Sie das?
- Mit wem werden Sie sprechen?
- Was könnten Sie sonst noch tun?

DIE ZIELSETZUNGSTHEORIE NACH LOCKE

Edwin Locke schlägt eine Zielsetzungstheorie der Motivation vor. In dieser Theorie wird dargelegt, wie die Zielsetzung untrennbar mit der Aufgabenerfüllung verbunden ist. Sie dient dazu, Anreize für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu schaffen, Aufgaben schnell und effektiv zu erledigen. Dies führt zu einer besseren Leistung, indem die Motivation, die Anstrengungen und die Qualität des Feedbacks erhöht werden. Sie konzentriert sich auf fünf Schlüsselbereiche, die den Mitarbeitenden helfen, ihre Ziele zu erkennen und zu erreichen:

1. Klarheit: Damit ein Ziel vom Mitarbeiter verstanden wird, sollte es klar definiert und messbar sein und einen entsprechenden Zeitrahmen für die Erreichung enthalten.
2. Herausforderung: Ein Ziel sollte einen Mitarbeiter herausfordern und nicht einfach zu erreichen sein. Es sollte eine Herausforderung sein und möglicherweise außerhalb der Komfortzone des Mitarbeiters liegen, aber dennoch realistisch sein.
3. Verbindlichkeit: Damit ein Ziel relevant bleibt, muss sich ein Mitarbeiter dafür einsetzen. Es hat wenig Sinn, Ziele zu setzen, die für den Mitarbeiter uninteressant sind und für die er nicht bereit ist, sich anzustrengen, um sie zu erreichen.
4. Feedback: Die Vorgesetzten/Personalverantwortlichen sollten dem Mitarbeiter in regelmäßigen Abständen und auch während des Beurteilungszeitraums Feedback zu seinen Fortschritten bei der Erreichung seiner Ziele geben. Das Feedback sollte ehrlich und konstruktiv sein, so dass der Mitarbeiter versteht, was er tun muss, um das Ziel zu erreichen, wenn es nicht vollständig erfüllt wurde. Der Mitarbeiter sollte auch ermutigt werden, ein Feedback darüber zu geben, wie er die Zielerreichung empfunden hat, um die Nützlichkeit des Ziels zu bewerten.
5. Komplexität der Aufgabe: Der Schwierigkeitsgrad ist ein sehr wichtiger Faktor bei der Festlegung von Zielen. Ziele sollten anspruchsvoll, aber nicht unmöglich zu erreichen sein. Wenn ein Ziel zu kompliziert ist oder von zu vielen Faktoren abhängt, muss es möglicherweise neu überdacht oder überarbeitet werden.

Diese Zielsetzungstheorie kann die Motivation der Arbeitnehmer steigern, insbesondere bei Älteren. Die Zielfindung hilft den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, ihre Motivation und ihr Selbstvertrauen zu steigern. Um die Zielsetzungstheorie am Arbeitsplatz anzuwenden, können Sie:

Identifizieren Sie den Sinn des Ziels

Sie könnten zum Beispiel einen Mitarbeiter auffordern, eine neue Fähigkeit zu erlernen oder ein neues Computerprogramm zu benutzen. Dies stellt sicher, dass ein Mitarbeiter ein definiertes Ergebnis seiner Aufgabe hat und kann ihn motivieren, sich durch den Aufbau von Kompetenzen gestärkt zu fühlen.

Treffen Sie sich mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Wenn Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigen, bestimmte Ziele zu erreichen, vereinbaren Sie ein Treffen, bei dem sie diesen Prozess mit Ihnen besprechen können. Holen Sie ihre Meinung über die Notwendigkeit des Ziels ein und vergewissern Sie sich, dass sie ihre Verantwortung in Bezug auf die Zielerreichung verstehen.

Entwickeln Sie einen Plan nach dem SMART-Modell

Besprechen Sie, wie der Mitarbeiter seine Ziele mithilfe des SMART-Modells (spezifisch, messbar, erreichbar, realistisch, terminiert) erreichen kann. Ein Beispiel für ein SMART-Ziel könnte etwa so lauten:

Bis Januar 2024 wird Tom die Verkaufsgespräche des Unternehmens mit mindestens 2 potenziellen Kunden im Hauptsitzssaal erfolgreich geführt haben.

Stellen Sie sicher, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das verfügen, was sie zur Erreichung ihrer Ziele benötigen

Erstens sollten Sie sicherstellen, dass sie über die notwendige Ausstattung, Zeit und Ressourcen verfügen, um ihre Ziele zu erreichen.

Geben Sie Feedback

Führen Sie regelmäßig Gespräche mit Ihren Angestellten, um ihre Fortschritte zu beurteilen, ihren Handlungsplan zu überprüfen und die erzielten Ergebnisse zu besprechen. Wenn Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihre Ziele erreichen, geben Sie ihnen ein positives und unterstützendes Feedback, das sie motivieren kann. Wenn eine Person Schwierigkeiten hat, ihre Ziele zu erreichen, unterstützen Sie sie mit konstruktivem Feedback, um ihr zu helfen, es noch einmal zu versuchen oder ihre Ziele zu überarbeiten, damit sie realistisch erreichbar sind.

Beginn des Coaching-Gesprächs

Wie wir in diesem Handbuch gelesen haben, sind die Unternehmen von heute darauf angewiesen und verlassen sich darauf, dass ihre Manager oder Führungskräfte das Potenzial ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freisetzen und ein Umfeld schaffen, in dem die Menschen unterstützt, engagiert und befähigt werden, ihr Bestes zu geben. Das bedeutet, dass Sie Einzelpersonen und Teams entwickeln müssen, die ihr Wissen und ihre Erfahrung nutzen, um Entscheidungen zu treffen, Probleme unmittelbar zu lösen und auf gemeinsame Ziele hinzuarbeiten. Was das Wachstum der Mitarbeitenden angeht, so wollen wir bei denjenigen, mit denen sie zusammenarbeiten, neue Energie, Innovation und Engagement freisetzen, den Ideen und Meinungen der Beschäftigten zuhören und gemeinsam über den besten Weg nach vorn entscheiden. Beim Talentmanagement geht es darum, Menschen dabei zu unterstützen, sich zu entwickeln und zu wachsen, selbständig zu arbeiten und persönliche Verantwortung zu übernehmen.

Um Ihnen den Einstieg in diese Coaching-Phase zu erleichtern, gehen wir im folgenden Abschnitt Schritt für Schritt ein mögliches Problem eines Mitarbeiters durch, das sein Wachstum hemmt und seine Leistung beeinträchtigt. In diesem Szenario ist die Motivation des Mitarbeiters gering, und genau da muss man ansetzen. Für dieses Beispiel verwenden wir das GROW-Modell wie oben beschrieben. .

SZENARIO: John arbeitet seit mehreren Jahren für das Unternehmen. Er ist 52 Jahre alt und genießt ein gutes Ansehen, und seine Arbeit ist in der Regel von hoher Qualität. In letzter Zeit ist er ruhig geworden und verliert sich in unbedeutenden Projektdetails. Im Büro ist er desinteressiert und generell unmotiviert, was auch von anderen Personen bemerkt wurde. Bei Besprechungen leistet er keinen Beitrag und nutzt seine Fähigkeiten nicht. Sie, als sein Manager und Coach, sollen im Rahmen des Talentmanagementprozesses des Unternehmens ein Gespräch mit John führen.

Bei der Vorbereitung Ihrer Sitzung sollten Sie Folgendes beachten:

DO	DON'T
<ul style="list-style-type: none"> • Bereiten Sie sich auf das Gespräch vor • Holen Sie sich ein Feedback darüber ein, was für John gut/nicht gut gelaufen ist • Seien Sie neugierig • Denken Sie daran, dass Sie John helfen wollen, "aus der Klemme" zu kommen • Nutzen Sie die Informationen, die Sie kennen, um sich vorzubereiten • Ziehen Sie Ihre Notizen von früheren Treffen heran, um einige Hinweise und Tipps zu erhalten, die auf Ihrem Wissen basieren... 	<ul style="list-style-type: none"> • Sie stellen Vermutungen über den Grund für die schwache Leistung an • Sie verlassen sich ausschließlich auf die Kommentare und Meinungen anderer Leute über John - bleiben Sie unvoreingenommen • Sie gehen unvorbereitet in die Besprechung • Sie kritisieren Johns Leistung oder vergleichen sie mit seiner früheren Leistung • Sie geben John den Eindruck, dass über ihn im Büro diskutiert wird. • Vermeiden Sie Phrasen wie "Das haben wir alle schon erlebt" "Das ist mir auch schon passiert. Das habe ich auch gemacht" "Reiß dich zusammen"
EMPFOHLENE ZUBEREITUNG:	
<ul style="list-style-type: none"> • Sie wissen, was für John "gut" im Hinblick auf die Leistung erscheint. Sie verstehen, was sich geändert hat • Planen Sie, Fragen zu stellen wie: Wenn Sie sich motiviert fühlen, woran arbeiten Sie? Mit wem arbeiten Sie zusammen? Was macht Ihnen dabei Spaß? • Wörter wie "feststecken" und "desinteressiert" sind Anhaltspunkte. Überlegen Sie, welche Arten von Fragen dieses Verhalten auslösen könnten, und notieren Sie sich einige davon für den Fall, dass sie benötigt werden • Überdenken Sie die Unterstützung, die Sie John in den letzten Monaten gegeben oder zur Verfügung gestellt haben, um sicherzustellen, dass sie auch angeboten wurde und angemessen war • Überlegen Sie, welche Projekte/Aufgaben in der Zukunft anstehen, die für John interessant sein könnten • Hinweis: Vorgefertigte Fragen und Ideen sollten nur dann in die Sitzung eingebracht werden, wenn es sinnvoll ist. 	

EMPFOHLENES GESPRÄCHSFORMAT	KOMMENTAR
<p>COACH: <i>John, wir treffen uns heute zum nächsten geplanten Kontrolltermin in Ihrem persönlichen Entwicklungsplan, um zu sehen, wie die Dinge laufen, und um gemeinsam an etwas zu arbeiten, das Sie vielleicht vorantreiben möchten. Wie laufen die Dinge jetzt?</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • umreißt den Grund des Treffens • stellt eine offene Frage, um John zum Reden zu bringen
<p>John sagt, dass die Dinge "gut" laufen, aber der Coach kann anhand von Johns Körpersprache erkennen, dass er noch mehr zu sagen hat</p>	<p>Dies ist ein Schlüsselmoment in der Coaching-Sitzung und eine Gelegenheit für den Coach, Vertrauen aufzubauen und weitere Erkenntnisse zu gewinnen</p>
<p>COACH: <i>Nur, okay? Erzählen Sie mir mehr darüber, warum das so ist</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • beachtet nonverbale Hinweise • verwendet Johns Sprache, um zu antworten und Einfühlungsvermögen zu zeigen • stellt eine weitere offene Frage • schafft eine "sichere Umgebung" • zeigt Interesse, indem er John durch Körpersprache ermutigt, mehr zu erzählen Augenkontakt, Nicken Aktives Zuhören

EMPFOHLENES GESPRÄCHSFORMAT	KOMMENTAR
<p>John erzählt, dass er sich derzeit übersehen und unterfordert fühlt.</p>	<p>Anhand des GROW-Modells arbeitet der Coach mit John die verschiedenen Phasen durch und passt die Fragen entsprechend an.</p>
<p>COACH: <i>Wenn ich Sie richtig verstanden habe, fühlen Sie sich im Moment nicht ausgelastet und ein wenig gelangweilt. Es ist nicht so, dass Sie nicht beschäftigt sind, aber die Arbeit ist langweilig, ist das richtig? [John bestätigt] Okay, konzentrieren wir uns heute darauf, das zu lösen. Ich habe gehört, dass Erfolg darin besteht, sich herausgefordert und motiviert zu fühlen. Ist das richtig?</i></p> <p><i>Wann haben Sie sich das letzte Mal von Ihrer Aufgabe begeistert und motiviert gefühlt? Erzählen Sie mir mehr darüber - diese Frage wird gestellt, damit der Coach voll und ganz verstehen kann, was Motivation für John bedeutet</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> • zeigt Empathie mit dem Coachee • überprüft das Verständnis • geht zum ZIEL über • legt das Ziel für die Sitzung fest • beginnt, den Erfolg zu definieren
<p>COACH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenn Sie an Ihre derzeitige Rolle denken, beschreiben Sie genau, was Sie daran langweilt oder uninteressant ist? • An welchem Punkt ist es am schlimmsten? • Wie wirkt sich das auf Sie aus? • Wie wirkt sich das auf das Team aus? • Welche Lösungen haben Sie bisher versucht, um etwas zu ändern? • Haben Sie sich schon einmal so gefühlt, wenn ja, wann und was sind die Gemeinsamkeiten? Welche Maßnahmen haben Sie damals ergriffen? 	<ul style="list-style-type: none"> • befasst sich damit, wie die Dinge jetzt sind - REALITÄT
<p>COACH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wenn Sie jetzt etwas ändern könnten, was wäre das und warum? • Welche anderen Ideen haben Sie? • Haben Sie X in Betracht gezogen? • Wenn Sie eine andere Aufgabe oder ein anderes Projekt ausprobieren könnten, was wäre das? Was reizt Sie daran? • Wie könnten Sie diese Ideen in Ihre derzeitige Aufgabe einbringen? • Wo würden Sie gerne in einem Jahr stehen? • Wer im Team könnte Ihrer Meinung nach diese Aufgaben interessanter finden als Sie selbst? Wer würde sie als Herausforderung empfinden? 	<ul style="list-style-type: none"> • geht auf die verfügbaren Handlungsoptionen ein • stellt die anstehenden Projekte vor • die Frage nach Projekten, die sein Interesse wecken, kann Johns Blockade lösen • stellt Fragen, um herauszufinden, welche Ambitionen John möglicherweise hat, die er nicht offengelegt hat • identifiziert Möglichkeiten für John, zu wachsen oder sich zu entfalten

EMPFOHLENES GESPRÄCHSFORMAT	KOMMENTAR
<p>COACH:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Welche Schritte müssen Sie jetzt und wann ergreifen, um dies zu erreichen? • Welche Unterstützung brauchen Sie von anderen, um dies zu erreichen? • Wie werden Sie diese Unterstützung erhalten? • Wann würden Sie sich gerne wieder treffen? • Wie wird der Fortschritt für Sie bis dahin aussehen? • Wir haben also Folgendes vereinbart... 	<ul style="list-style-type: none"> • richtet das Gespräch auf die Zukunft aus • fragt nach Johns Ideen, Verpflichtungen und Aktivitäten • fasst die nächsten Schritte zusammen

Zum Abschluss dieses Kapitels möchten wir daran erinnern, dass es wichtig ist, sich bewusst zu machen, dass Talent für jeden Menschen etwas anderes bedeutet, und dass die von Ihnen angebotene Unterstützung eine Kultur der Zielsetzung und Zugehörigkeit fördern muss. Dies ist besonders wichtig für Mitarbeiter in der Altersgruppe 45. Wenn Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ermutigen, die Initiative zu ergreifen und neue Aufgaben zu übernehmen, verstärken Sie den Eindruck, dass Ihr Unternehmen sich um ihre Entwicklung kümmert und den Beitrag schätzt, den sie für das Unternehmen leisten können. Wenn Arbeitnehmer das Gefühl haben, dass ihre Fähigkeiten, ihre Perspektiven und ihre Arbeit geschätzt werden, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie sich engagieren und ihrem Unternehmen treu bleiben.



KAPITEL 5: binden

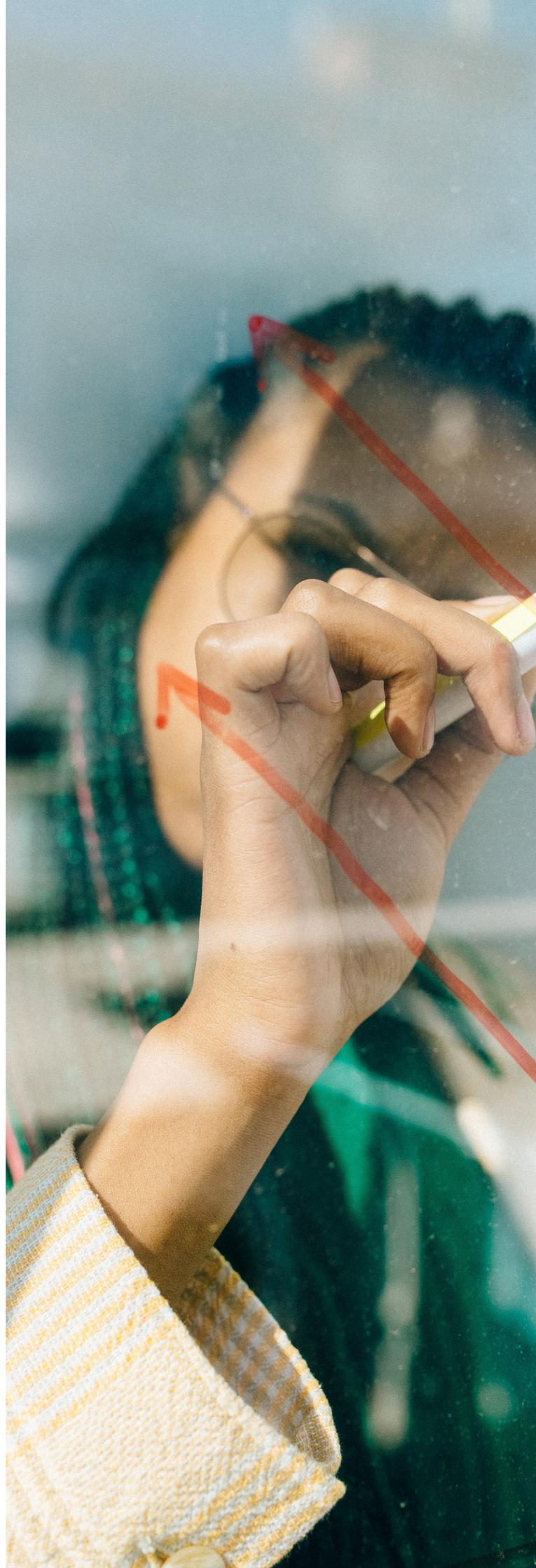
*“Kultur ist das, was talentierte
Mitarbeiter motiviert und bindet”*
- **Betty Thompson**

EINFÜHRUNG

Es ist eine der schwierigsten Herausforderungen für ein Unternehmen, gut qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten. Im Laufe der Zeit sehen sich die Mitarbeitenden mit Herausforderungen in ihrem Privatleben konfrontiert, die sie daran zweifeln lassen, ob sie ihrem Arbeitgeber gegenüber weiterhin loyal sein können. Ein Unternehmen muss klug vorgehen und erkennen, warum eine Person lieber bleibt, als zu einem anderen Unternehmen zu wechseln.

Zweifelsohne ist der Arbeitsmarkt in eine neue Ära eingetreten, und zwar aufgrund von Innovationsfortschritten, Wissensentwicklung, Globalisierung und allgemeinem Wettbewerb (Sheehan, 2012). Auf der anderen Seite sind die finanziellen Kosten für die Einstellung neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und die geringe Bindung von Talenten für jedes Unternehmen - und erst recht für KMU - ein großer Kostenfaktor. Die Bindung von Talenten trägt zum Gesamterfolg eines Unternehmens jeder Größe bei, da sie mit der Mitarbeiterfluktuation zusammenhängt und die organisatorische Effizienz verbessern kann. Um in einem sich wandelnden und wettbewerbsintensiven Umfeld zu überleben, konzentrieren sich Unternehmen eher auf die Bindung und Anziehung von Mitarbeitern als auf deren Einstellung und Auswahl (Holland et al., 2007). Während dieses Prozesses spielt das Talentmanagement eine entscheidende Rolle.

Die Durchführung strategischer Maßnahmen ist für das Mitarbeiterbindungsmanagement unerlässlich. Zu diesen Maßnahmen gehören Techniken, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren und fokussieren, so dass sie im Unternehmen bleiben wollen, aber auch produktiv bleiben. Darüber hinaus spielt ein umfassendes Programm zur Mitarbeiterbindung eine Schlüsselrolle bei der Verringerung der Personalfuktuation und der damit verbundenen Kosten. Die Mitarbeiterbindung trägt wesentlich zur Leistung und Gesamtproduktivität eines Unternehmens bei.





Bei Arbeitnehmern älter als 45 Jahre hängt die Entscheidung, in einem Unternehmen zu bleiben, von ihrer allgemeinen Einstellung zu ihrer Arbeit, ihrer Flexibilität und der Einstellung ihres Arbeitgebers ab. Mitarbeiter, die sich für die Aufgaben eines Unternehmens engagieren, bleiben länger, da dieses Engagement ein Gefühl der Zugehörigkeit erzeugt (Armstrong-Stassen & Schlosser, 2011). Weitere Faktoren, die zur Bindung älterer Arbeitnehmer an das Unternehmen beitragen, sind die Unterstützung, die sie von ihren Arbeitgebern erhalten (Eisenberger, Stinglhamber, Vandenberghe, Sucharski, & Rhoades, 2002), eine angemessene Flexibilität bei den Arbeitsbedingungen (Bal, De Jong, Jansen, & Bakker, 2012) sowie personalisierte Entwicklungsmöglichkeiten (Govaerts, Kyndt, Dochy, & Baert, 2011). Ältere Beschäftigte sind jedoch weniger geneigt, in einem Unternehmen zu bleiben, in dem sie das Gefühl haben, dass ihre Fähigkeiten veraltet sind oder dass sie in ihrer Karriere nicht weiterkommen (Kooij, de Lange, Jansen, & Dikkers, 2008). Die Bereitschaft von Arbeitnehmern 45, in einem Unternehmen zu bleiben, wird wesentlich durch ihre individuellen Ansichten über die Managementbemühungen ihres Arbeitgebers sowie durch das allgemeine Arbeitsumfeld des Unternehmens, in dem sie tätig sind, bestimmt.

Wenn man bedenkt, dass die Mitarbeiterbindung ein kritisches Thema für Unternehmen ist, ist es wichtig, dass sie mit den notwendigen Instrumenten ausgestattet sind und einen drohenden Mangel an Talenten vorhersehen können, um der Konkurrenz einen Schritt voraus zu sein. Unternehmen, die sich systematisch um die Mitarbeiterbindung kümmern - sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten -, haben eine höhere Chance, die mit der Mitarbeiterbindung verbundenen Herausforderungen zu meistern.

Vor diesem Hintergrund ist es für Arbeitgeber wichtig, sich auf die Mitarbeiterbindung und damit auf die Verringerung der Personalfluktuations zu konzentrieren. Die folgenden Hauptgründe sprechen dafür:

- Personalfluktuations ist zeit- und kostenintensiv,
- unerwünschte Personalfluktuations wirkt sich negativ auf die Leistung eines Unternehmens aus,
- angesichts des derzeitigen Talentmangels kann es zunehmend schwieriger werden, begehrte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten.

Der folgende Abschnitt enthält eine Reihe von Techniken, Strategien und Instrumenten zur Mitarbeiterbindung, die von KMU eingesetzt werden können, um ihre über 45-jährigen Mitarbeiter langfristig zu halten.

MODUL 1: BELOHNUNG UND ANERKENNUNG

Vielen Studien zufolge werden Arbeitnehmer in ihre Arbeitsplätze eingebunden, und während sie am Berufsleben teilnehmen, entwickeln sie ein Netz von Verbindungen und Beziehungen. Wenn sie ihren Arbeitsplatz verlassen, können diese Verbindungen und Beziehungen getrennt und neu geordnet werden. Je stärker die Mitarbeiter in ein Unternehmen eingebunden sind, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie bleiben. Dies wird durch das Engagement der Mitarbeitenden erreicht, das Unternehmen auf vielfältige Weise steigern können. Einige Beispiele sind die Bereitstellung von Mentoren, die Gestaltung von teambasierten Projekten, die Förderung von Mitarbeiterempfehlungen, die Pflege des Teamzusammenhalts und eine klare Kommunikation über die Werte und die Kultur des Unternehmens. Finanzielle Anreize, die auf der Dauer der Betriebszugehörigkeit basieren, oder einzigartige Anreize, die anderswo nicht üblich sind, können ebenfalls zum Engagement der Angestellten beitragen.

Die Mitarbeiterbindung hängt davon ab, ob die Arbeitgeber auf die Wünsche der Arbeitnehmer eingehen. Untersuchungen haben ergeben, dass vor der COVID-19-Pandemie fast ein Drittel der Beschäftigten einen anderen Arbeitsplatz suchte, weil ihr aktueller Arbeitsplatz keine flexiblen Arbeitsmöglichkeiten bot. Nach der Pandemie bietet eine beträchtliche Anzahl von Arbeitsplätzen die Möglichkeit der Telearbeit und der flexiblen Zeiteinteilung, ein Faktor, der sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber von Vorteil ist, da er zur Arbeitszufriedenheit beiträgt.

Außerdem ist es eine gut untersuchte Tatsache, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für ihre Leistungen anerkannt werden wollen. Diese Anerkennung trägt dazu bei, eine positive Arbeitsplatzkultur und ein positives Mitarbeitererlebnis zu fördern, was sich positiv auf die Mitarbeiterbindung innerhalb eines Unternehmens auswirkt (Baskar, 2013). Ein weiterer Faktor, der zur Mitarbeiterbindung beiträgt, ist die Möglichkeit für die Beschäftigten, innerhalb eines Unternehmens zu wechseln, sei es zu neuen Stellen in anderen Abteilungen oder zur Beförderung innerhalb desselben Arbeitsbereichs.

Auch die Sozialleistungen können eine wichtige Rolle bei der Mitarbeiterbindung spielen. Wenn ein Unternehmen neben einem wettbewerbsfähigen Gehalt auch ein wettbewerbsfähiges Leistungspaket anbietet, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter anderswo nach neuen Möglichkeiten umsehen. Ein wettbewerbsfähiges Gehalt zu bieten, kann für viele KMU eine Herausforderung sein, aber Sie sollten die Durchschnittsgehälter für die Stellen, die Sie besetzen wollen, kennen, um zu versuchen, sie so gut wie möglich zu übertreffen. Obwohl es für KMU schwierig sein kann, höhere Gehälter zu erzielen, gibt es neben dem Gehalt noch andere Faktoren, die Mitarbeitende anziehen und zum Bleiben bewegen können. Ein wichtiger Faktor ist die Gleichberechtigung. Wenn Teammitglieder das Gefühl haben, dass sie gleich entlohnt werden, fühlen sie sich eher als Teil eines Teams und sind motiviert, im Unternehmen zu bleiben.

1



Erstellung von Belohnungs- und Anerkennungsplänen

Wenn Sie alle oben genannten Vorteile berücksichtigen, könnte Ihr KMU von einem auf Ihr Unternehmen zugeschnittenen Belohnungs- und Anerkennungsplan sehr profitieren. Es gibt verschiedene Möglichkeiten, Ihren Beschäftigten Wertschätzung zu zeigen, und sie hängen alle von Ihrer Unternehmensstruktur und Ihren Aktivitäten ab.

Am häufigsten werden die folgenden drei Arten von Belohnungen eingesetzt:

1. Leistungsprämien

Leistungsprämien werden an Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vergeben, die außergewöhnliche Leistungen erbringen. Sie dienen als Mittel zur Anerkennung von Spitzenleistungen, aber auch als Ansporn für andere Angestellte, sich zu bemühen, das gleiche Leistungsniveau wie die Preisträger zu erreichen. Es ist zwar wichtig, starke Leistungen anzuerkennen, aber es ist auch erwähnenswert, dass diese Art von Auszeichnung zu Unzufriedenheit führen kann, wenn sie immer von denselben Personen entgegengenommen wird. Es ist wichtig, zu versuchen, die Leistungsprämien zu streuen und gleichzeitig sicherzustellen, dass sie relevant bleiben und sich auf eine echte Leistung beziehen.

2. Peer-to-peer (P2P) Anerkennung

Bei der Peer-to-Peer-Anerkennung wird die Arbeit eines Mitarbeiters von seinen Kolleginnen und Kollegen gewürdigt. Auch diese Art der Anerkennung hat einen doppelten Zweck. Einerseits sollen die Angestellten für ihre Bemühungen gewürdigt werden, andererseits sollen Zusammenarbeit und Teamgeist gefördert werden. P2P-Anerkennung wird im Allgemeinen in Form von Danksagungen und Peer Awards ausgesprochen. Danksagungen sind formelle schriftliche Karten, die die Mitarbeiter untereinander austauschen können, um ihr Engagement und ihre Führung zu würdigen.

Bei Peer-Auszeichnungen handelt es sich in der Regel um Geldpreise, für die die Mitarbeitende in regelmäßigen Abständen Kolleginnen und Kollegen für Leistungsauszeichnungen nominieren. Auf diese Weise wird die Auszeichnung tatsächlich von Arbeitskollegen vergeben und kann als Vertrauensbeweis für den Mitarbeiter dienen, der die Auszeichnung erhält, und sollte von den Kollegen als fair und verdient angesehen werden. Unternehmen stellen in der Regel ein bestimmtes Budget für Peer-Auszeichnungen zur Verfügung, das in der Regel groß genug ist, um anerkannt zu werden, und klein genug, um eine regelmäßige Wiederholung der Auszeichnung zu ermöglichen.

3. Meilenstein-Auszeichnungen

Meilenstein-Auszeichnungen werden in der Regel vergeben, um den Mitarbeitern Anerkennung und Wertschätzung zu zeigen, wenn sie eine bestimmte Beschäftigungsdauer erreichen (z. B. 5 Jahre Arbeitsjubiläum). Diese Art der Belohnung kann ein Anreiz für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein, im Unternehmen zu bleiben, und zeigt den Kolleginnen und Kollegen die Vorteile eines Verbleibs im Unternehmen auf.

Kennzahlen und Berichterstattung

Ein Programm zur Mitarbeiteranerkennung sollte auch ein Werkzeug zur Messung des geschaffenen Mehrwerts beinhalten. Obwohl die meisten KMU die Kapitalrendite ihrer Programme zur Mitarbeiterbindung oder -anerkennung nicht messen, sind die Ergebnisse entscheidend, um die Programme relevant und aktuell zu halten. Eine einfache Möglichkeit für KMU, die Effektivität eines Programms zu bestimmen, ist die Bewertung der folgenden Punkte:

- Sind die angebotenen Belohnungen angemessen, fair, wettbewerbsfähig und geeignet?
- Hat das Programm seine Ziele erreicht?
- Hat das Programm Veränderungen in den Abläufen bewirkt, oder hat es andere Leistungsinitiativen des Unternehmens unterstützt?
- Verfügt das Programm über eine angemessene Kommunikationsebene?
- Halten die Mitarbeiter das Programm für sinnvoll?
- Welche Anpassungen sollten am Programm für die Zukunft vorgenommen werden?

Vorteile der Mitarbeiterbindung

Arbeitgeber, die die Mitarbeiterbindung systematisch durch Belohnung und Anerkennung steuern - sowohl in guten als auch in schlechten Zeiten - sind erfolgreicher. Sie sind in der Regel besser in der Lage, mit Talentknappheit umzugehen, da ihre Mitarbeiter stärker motiviert sind, zu bleiben.

i. Kostenreduzierung

In erster Linie trägt die Mitarbeiterbindung durch Belohnung und Anerkennung zur Verringerung der Personalfluktuatation bei. Eine hohe Personalfluktuatation hat folgende Ursachen:

- Hohe Kosten für die Personalbeschaffung
 - o Jährlich geben Unternehmen Billionen von Euro für die Suche und Einstellung von Ersatzpersonal aus. Diese Kosten umfassen Werbung, Vorstellungsgespräche und Auswahlverfahren sowie die Kosten für die Einarbeitung, z. B. für Schulungen und die Beaufsichtigung durch das Management.
- Unerwünschte Personalfluktuatation wirkt sich negativ auf die Gesamtleistung eines Unternehmens aus.
 - o Die Produktivität geht tendenziell zurück, das Engagement ist geringer, es treten typischerweise Probleme im Kundenservice auf, und die Unternehmenskultur wird negativ beeinflusst, was alles die Kosten einer hohen Personalfluktuatation noch erhöht.
- Die Bindung von Talenten wird immer schwieriger, da die Verfügbarkeit von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern abnimmt.

ii. Verbesserung der Arbeitsmoral

Ein "Drehtür"-Umfeld kann die Arbeitsmoral dämpfen, da es nicht nur die Beziehungen zwischen den Beschäftigten beeinträchtigt, sondern auch zu einer erhöhten Arbeitsbelastung und Verantwortung für die verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt. Dies wirkt sich negativ auf ihre Motivation und Zufriedenheit aus.

Eine häufige Personalfluktuatation kann ansteckend wirken. Mitarbeitende können beschließen, das Unternehmen zu verlassen, weil sie bemerken, dass Kolleginnen und Kollegen auf Stellensuche sind, über ihre Kündigung sprechen oder das Unternehmen verlassen. Ein erfolgreiches Mitarbeiterbindungsprogramm hilft den Unternehmen, die Arbeitsmoral ihrer Angestellten zu verbessern und positive Emotionen am Arbeitsplatz zu schaffen. Wenn diese positiven Emotionen auf die Mitarbeitenden ansteckend wirken, wird die Mitarbeiterbindung wesentlich einfacher.

iii. Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Eine der gravierendsten Kosten der Personalfluktuatation ist der Verlust von institutionellem Wissen, Fähigkeiten und Beziehungen innerhalb des Unternehmens nach dem Ausscheiden einer Arbeitskraft. Hinzu kommen die "Opportunitätskosten" für das Unternehmen, d. h. der Verlust des potenziellen Wertes, den diese Person hätte erbringen können, wenn sie geblieben wäre und ihr Potenzial voll ausgeschöpft hätte. Wenn ein erfahrener leitender Angestellter das Unternehmen verlässt, hat dies auch Auswirkungen auf die Nachfolgeplanung.

Selbst in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit besteht bei Spitzenkräften oft die Gefahr der Abwanderung. Unternehmen, die sich darauf konzentrieren, erfahrene Angestellte an sich zu binden, profitieren davon, da diese Fachleute in der Lage sind, komplexe Probleme eigenständig zu lösen.

iv. Effizienz von Personalbeschaffung und Personalweiterbildung

Die Ersetzung einer Arbeitskraft ist mit erheblichen Kosten verbunden, da sie die Suche nach einem qualifizierten Ersatzmitarbeiter, die Einstellung, die Einarbeitung und die anschließende Schulung erfordert. Wenn ein neuer Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, ist das in dieses Verfahren investierte Geld vergeudet.

Durch den Fokus auf die Mitarbeiterbindung können die Personalbeschaffungskosten erheblich gesenkt werden. Eine weitere Überlegung ist, Beschäftigte aus dem eigenen Unternehmen auszuwählen. Die finanziellen Kosten, die mit der Umschulung und Einarbeitung eines Mitarbeiters aus dem eigenen Unternehmen verbunden sind, führen in der Regel zu großen Einsparungen.

v. Produktivitätssteigerung

Anhaltende Personalfluktuatation bringt für Arbeitgeber mehrere Probleme mit sich, wobei die sofortige Auswirkung der Verlust an Produktivität ist. Im Durchschnitt dauert es ein bis zwei Jahre, bis ein neuer Mitarbeiter das Produktivitätsniveau eines vorhandenen Mitarbeiters erreicht hat. Außerdem müssen neue Beziehungen von Grund auf aufgebaut werden, sowohl zu den Kolleginnen und Kollegen als auch zu den Kunden. Ein unterbesetztes Umfeld bringt viele Herausforderungen mit sich, darunter Überstunden und Burnout der Angestellten, geringere Arbeitsqualität und Verzögerungen.

Eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung führt zur Aufrechterhaltung der Produktivität. Arbeitsplätze mit hoher Mitarbeiterbindung beschäftigen in der Regel Mitarbeitende, die ein höheres Maß an Engagement zeigen und dadurch produktiver sind. Diese Menschen sind eher in der Lage, die Kundenbeziehungen zu verbessern. Teams mit einem starken Fundament sind in der Regel produktiver.

vi. Bessere Kundenerfahrung

Die Kundenerfahrung ist die Wahrnehmung oder Meinung eines Kunden über seine Interaktionen mit einem Unternehmen, von der allerersten Interaktion bis zur Unterstützung nach dem Verkauf. Diese Interaktionen basieren auf den Angestellten eines Unternehmens, deren eigene Erfahrungen die Art und Weise, wie sie mit Kunden umgehen, prägen.

Eine hohe Personalfluktuatation kann sich auf die Kundenzufriedenheit auswirken. So benötigen neue Angestellte möglicherweise mehr Zeit, um eine Aufgabe zu erledigen, sind weniger geschickt bei der Problemlösung und neigen eher zu Fehlern - all das kann sich auf die Kundenerfahrung auswirken. Dies kann dazu führen, dass der Ruf eines Unternehmens gefährdet wird, da Kunden ihre negativen Erfahrungen möglicherweise mit anderen teilen. Umgekehrt haben zufriedene Angestellte in der Regel eine höhere Arbeitsmoral, was für die Kunden unbewusst spürbar ist und zu einem besseren Kundenerlebnis beiträgt.

vii. Verbesserte Unternehmenskultur

Die Unternehmenskultur spielt eine wichtige Rolle, wenn es darum geht, die richtigen Arbeitskräfte für ein Unternehmen zu gewinnen und zu halten. Die Wahrnehmungen, Vorlieben und Verhaltensweisen der Mitarbeitenden fließen alle in die Kultur ein. Wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, kann dies dazu führen, dass sich andere Beschäftigte fragen, warum er das Unternehmen verlässt, und dass sie ihre eigene Loyalität gegenüber dem Unternehmen in Frage stellen. Bleibt hingegen ein engagierter Mitarbeiter, der mit der Unternehmenskultur im Einklang steht, stärkt er das Ethos und das Umfeld der Firma.

viii. Bessere Mitarbeitererfahrung

Die Mitarbeitererfahrung ist die Wahrnehmung eines Mitarbeiters über seine Interaktionen innerhalb eines Unternehmens. Sie umfasst ihre Erfahrungen von der ersten Bewerbung bis zum Ausscheiden aus dem Unternehmen. Die Mitarbeitererfahrung berücksichtigt die beruflichen Beziehungen einer Person zu Kollegen, Vorgesetzten und Kunden. Eine positive Mitarbeitererfahrung wirkt sich erheblich auf die Produktivität aus und trägt somit zu positiven Kundenerfahrungen und einer größeren Kundentreue bei.

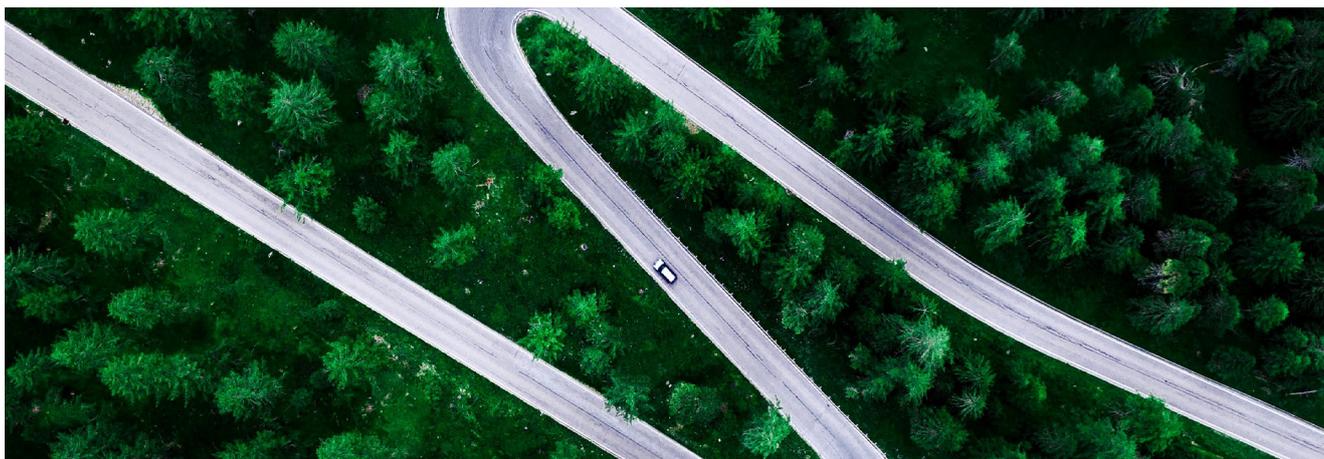
Die Mitarbeitererfahrung wird von vielen Faktoren beeinflusst, von denen viele außerhalb des Einflussbereichs der Personalabteilung liegen. Unternehmen können jedoch von Anfang an eine positive Mitarbeitererfahrung schaffen und die Mitarbeiterbindung fördern, indem sie sich auf die Bedürfnisse und Präferenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter konzentrieren.

ix. Erhöhte Einnahmen

Die Mitarbeiterbindung hilft einem Unternehmen, Geld zu sparen, indem es die Personalbeschaffungskosten senkt und die gesteigerte Produktivität und die guten Kundenerfahrungen bewahrt, die ein erfahrener und hoch motivierter Mitarbeiter bieten kann. Für die Personalabteilung ist es wichtig, die Angestellten im Auge zu behalten, damit sie sich weiterhin engagieren und weiterentwickeln, was letztlich dazu führt, dass sie bleiben wollen.

x. Verbesserte Mitarbeiterengagement und -zufriedenheit

Ein positives Mitarbeitererlebnis wirkt sich positiv auf den Einsatz der Mitarbeiter aus. Engagierte Angestellte fühlen sich motiviert und kümmern sich um ihre Aufgaben im Unternehmen und sind eher bereit, im Unternehmen zu bleiben. Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsmoral sind mit dem Grad des Engagements verknüpft, was allesamt grundlegende Faktoren für den Erfolg eines Unternehmens sind.



Schlussfolgerung

Eine starke Konzentration auf die Mitarbeiterbindung zahlt sich zweifelsohne für das gesamte Unternehmen aus. Die Entwicklung, Umsetzung und Aufrechterhaltung einer wirksamen Strategie zur Mitarbeiterbindung ist eine grundlegende Komponente einer umfassenden Personalplanung.

Die Entwicklung eines effektiven Konzepts zur Mitarbeiterbindung erfordert zwar erheblichen Aufwand, Zeit, Kontrolle durch die Geschäftsführung und gezielte Investitionen, zahlt sich aber langfristig für die Unternehmen aus. Unternehmen, die es versäumen, sich auf die Mitarbeiterbindung und die Verringerung der Personalfluktuation zu konzentrieren, können vor erhebliche Herausforderungen gestellt werden, nicht nur in Bezug auf die hohen Kosten, die mit der Suche, Einstellung, Einarbeitung und Schulung von Ersatzkräften verbunden sind, sondern auch in Bezug auf die verringerte Produktivität und das reduzierte Wissen, negativere Kunden- und Mitarbeitererfahrungen, eine geringere Moral und eine schwächere Unternehmenskultur.

Im folgenden Kapitel werden Techniken zur Mitarbeiterbindung und ein Vorschlag für eine umfassende Mitarbeiterbindungsstrategie vorgestellt, um Sie bei diesem Prozess zu unterstützen.

MODUL 2: MITARBEITERBINDUNGSTECHNIKEN

Es ist genauso wichtig, die Gründe zu verstehen, warum wertvolle Mitarbeitende in einem Unternehmen bleiben, wie es wichtig ist, die Motive zu kennen, die sie dazu bringen, das Unternehmen zu verlassen. Es gibt viele Beweggründe, warum Angestellte sich entscheiden, ihre Stelle zu verlassen und weiterzuziehen. Es kann sein, dass sie eine andere Stelle finden, sich weiterbilden oder umziehen. Manche Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beschließen, in den Ruhestand zu gehen, und andere kündigen aus einem Impuls heraus. In der Regel lässt sich der Grund für das Ausscheiden eines Mitarbeiters in eine der folgenden 4 Kategorien einordnen:

1. Unzufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Es ist wichtig, einen bleibenden Eindruck bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu hinterlassen, und Fairness sowie Transparenz sind in diesem Prozess grundlegende, aber wirkungsvolle Konzepte. Die folgenden fünf Faktoren wurden als die wichtigsten identifiziert, die zur Arbeitszufriedenheit beitragen (Society for Human Resource Management, 2017):

- Respektvoller Umgang mit allen Mitarbeitenden auf allen Ebenen
- Entlohnung/Bezahlung.
- Vertrauen unter den Angestellten und der Geschäftsleitung
- Arbeitsplatzsicherheit
- Möglichkeiten für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten bei der Arbeit einzusetzen.

Ein erfolgreiches Programm zur Mitarbeiterbindung hängt von der Zufriedenheit und dem Engagement der Angestellten ab. Es ist wichtig, diese Faktoren zu berücksichtigen, allerdings ist dies ein zeitaufwändiger Prozess. Langfristig zahlen sich die Zeit und die finanziellen Ressourcen, die für die Umsetzung eines Mitarbeiterbindungsprogramms erforderlich sind, aus und führen zu höherer Leistung, Produktivität, guter Mitarbeitermoral und hohen Qualitätsstandards. Unternehmen mit guten Mitarbeiterbindungsprogrammen verringern die Personalfluktuation und reduzieren mitarbeiterbezogene Probleme. Fazit: Wenn Unternehmen Zeit und Geld in die Entwicklung von Mitarbeiterbindungsprogrammen investieren, werden sie erfolgreich talentierte und motivierte Mitarbeitende an sich binden können, die sich darauf konzentrieren, zum Gesamterfolg des Unternehmens beizutragen.

2. Wettbewerbsfähigkeit

Das Angebot eines Unternehmens im Vergleich zu dem seiner Konkurrenten ist der Schlüssel zum Erfolg bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Wenn Ihre Entlohnung, Ihre Entwicklungsmöglichkeiten und die Qualität des Arbeitsumfelds als besser angesehen werden als bei anderen Unternehmen in Ihrem Sektor, werden Ihre Beschäftigten natürlich eher geneigt sein zu bleiben. Sie sollten auch für den Fall gewappnet sein, dass Ihren Angestellten eine Stelle bei einem Konkurrenten angeboten wird, und überlegen, wie Sie sie zum Bleiben bewegen können.

3. Geplanter Stellenwechsel

Geplante Stellenwechsel beziehen sich auf Austritte aufgrund persönlicher Umstände. Je flexibler und rücksichtsvoller Sie auf die persönlichen Umstände Ihrer Beschäftigten eingehen können, desto wahrscheinlicher ist es, dass sie bei Ihnen bleiben oder in naher Zukunft wiederkommen wollen. Es kann vorkommen, dass ein Mitarbeiter aufgrund seiner persönlichen Lebensumstände kündigen will. Zum Beispiel nach der Schwangerschaft der Partnerin, nach einer beruflichen Aufstiegsmöglichkeit oder sogar nach einer akademischen Chance. Wenn Sie bereit sind, diese Umstände zu berücksichtigen und sich darauf einzustellen, werden Sie in der Lage sein, Angestellte zu halten, die vorhaben, das Unternehmen zu verlassen. Wenn ein Unternehmen beispielsweise mit familienbedingten Abgängen konfrontiert ist, können ein großzügiger Elternurlaub und flexible Arbeitszeiten die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zum Bleiben bewegen. Wenn ein Mitarbeiter aus persönlichen Gründen ausscheidet und er sieht, dass Sie sich bemüht haben, seinen Bedürfnissen entgegenzukommen, wird er dies zu schätzen wissen und eher bereit sein, in Zukunft wieder für Sie zu arbeiten.

4. Negative Erfahrung (impulsiv)

Wenn Arbeitnehmer negative Erfahrungen am Arbeitsplatz machen, kann es sein, dass sie sich entschließen, das Unternehmen zu verlassen, ohne dass sie vorher einen Plan haben. Dies geschieht oft aufgrund einer negativen Reaktion auf eine bestimmte Maßnahme, z. B. wenn sie nicht befördert werden oder Probleme mit einem Vorgesetzten oder Kollegen haben. In diesen Fällen ist es von entscheidender Bedeutung, die Art der arbeitsbezogenen Probleme zu analysieren, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bewegen, das Unternehmen zu verlassen. Darüber hinaus sollten Unternehmen bei impulsiven Austritten überlegen, ob und wie sie eine ähnliche Situation vermeiden können. Möglicherweise sind Schulungen oder zusätzliche Unterstützungsmechanismen erforderlich, z. B. Konfliktlösungsverfahren, alternative Arbeitszeiten oder Hilfsprogramme für Angestellte.

Strategien zur Mitarbeiterbindung von Mitarbeiterinnen und Arbeitnehmern 45 in kleinen und mittelständischen Unternehmen

Die Entwicklung einer umfassenden Strategie zur Mitarbeiterbindung für Arbeitnehmer ab 45 Jahren kann Ihrem KMU helfen, besser auf künftige Herausforderungen vorbereitet zu sein. Die Entwicklung eines solchen Plans ist von entscheidender Bedeutung, denn, so Jerry W. Hedge (Programmdirektor bei RTI International, North Carolina), "ein großes Unternehmen kann Verluste leichter auffangen, aber für ein kleines Unternehmen ist der Verlust einer wertvollen älteren Arbeitskraft ein viel größerer Schlag".

Im Folgenden werden fünf kostengünstige Strategien vorgestellt, die Ihren KMU helfen sollen, ältere Talente zu halten. Diese Strategien können auf die Bedürfnisse und Besonderheiten Ihres Unternehmens zugeschnitten werden.

1. Geben Sie Ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern 45 zu verstehen, dass Sie sie halten wollen

Vorhersehbarkeit und Sicherheit des Arbeitsplatzes sind Themen, die ältere Arbeitnehmer beschäftigen. Das Problem, in einem Unternehmen nicht mehr gebraucht zu werden oder nicht mehr erwünscht zu sein, ist eine Möglichkeit, die Arbeitnehmer über 45 im Hinterkopf haben. Um die Arbeitsmoral Ihrer älteren Angestellten zu verbessern und sie an Ihr KMU zu binden, sollten Sie regelmäßig zum Ausdruck bringen, dass Sie möchten, dass sie bleiben und dass sie geschätzt werden. Außerdem können Sie ein Mentorenprogramm einrichten, bei dem ältere Mitarbeiter ihr Wissen und ihre Erfahrung mit jüngeren Beschäftigten teilen.

2. Bieten Sie die Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten

Menschen über 45 Jahre haben in ihrem Privatleben eher mehr Verantwortung und Verpflichtungen. Wenn Sie ihnen mehr Flexibilität bei der Gestaltung ihrer Dienstpläne und Arbeitszeiten einräumen, werden sie diese wahrscheinlich konstruktiv nutzen. Ein Arbeitnehmer, der Kinder zu Hause hat, wird beispielsweise versuchen, seine Produktivität während der Arbeitszeit zu maximieren, wenn er dadurch mehr Zeit für die Kinder hat. Wenn dieses Szenario funktioniert, wird der Mitarbeiter motivierter und zufriedener sein, im Unternehmen zu bleiben.

3. Bieten Sie eine Vielzahl von Zusatzleistungen an und lassen Sie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wählen, was sie bevorzugen

Arbeitnehmer unterschiedlichen Alters und unterschiedlicher Lebensabschnitte schätzen unterschiedliche Leistungen. Mit zunehmendem Alter ändern sich die Bedürfnisse der Mitarbeiter und damit auch ihre Ansichten über verschiedene Vergünstigungen. Wenn Sie Ihren Angestellten eine Vielzahl von Vergünstigungen anbieten und ihnen die Wahl lassen, was für sie am besten geeignet und ansprechend ist, kann dies dazu beitragen, ältere Beschäftigte zu halten. Wenn zum Beispiel ein Team Überstunden gemacht hat, möchte ein jüngerer Mitarbeiter vielleicht lieber für die geleisteten Überstunden bezahlt werden, während ein älterer Kollege stattdessen lieber Freizeitausgleich erhält.

4. Verlangsamen Sie das Ausscheiden erfahrener Talente durch schrittweise Pensionierungen

Bieten Sie Ihren Angestellten, die sich dem Rentenalter nähern, Pläne für einen stufenweisen Ausscheiden aus dem Arbeitsleben an, indem sie ihre Arbeitszeit über einen längeren Zeitraum hinweg langsam reduzieren. Dieser Ansatz schafft einen reibungslosen Übergang sowohl für den Mitarbeiter als auch für das Unternehmen und verzögert das Ausscheiden des Mitarbeiters sowie den Verlust seines institutionellen Wissens. Eine potenzielle Gefahr bei diesem Ansatz besteht darin, dass von dem Mitarbeiter immer noch erwartet wird, dass er die gleiche Menge an Arbeit in kürzerer Zeit erledigt, so dass es wichtig ist, zu berücksichtigen, dass die Arbeitsbelastung des Mitarbeiters bei diesem Ansatz ebenfalls reduziert werden muss, um seine Arbeitszeit anzupassen.

5. Nutzen Sie Schulungen und Weiterbildung, um das Engagement zu erhöhen

Zwei weit verbreitete, aber falsche Klischees über ältere Arbeitnehmer sind, dass sie lernresistent sind und dass sich Investitionen in ihre Weiterbildung nicht lohnen. Im Gegenteil: Mitarbeiter über 45 Jahre bleiben eher in einem Unternehmen als jüngere Mitarbeiter. Wenn Sie für Ihre älteren Angestellten einen Plan aufstellen, der ihnen lebenslanges Lernen ermöglicht, erhöht sich ihre Loyalität gegenüber dem Unternehmen und die Arbeitsmoral steigt. Wenn Sie älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern helfen, sich beruflich weiterzuentwickeln, ist die Wahrscheinlichkeit geringer, dass sie das Unternehmen verlassen oder in den Vorruhestand gehen wollen.



MODUL 3: CASE STUDIES: FALLSTUDIEN: STRATEGIEN ZUR FÖRDERUNG DER MITARBEITERBINDUNG

Eine Vielzahl von Praktiken, die zur Mitarbeiterbindung beitragen, sind in allen Bereichen der Personalabteilung von entscheidender Bedeutung, und alle Bereiche eines Unternehmens spielen eine wichtige Rolle bei der gemeinsamen Entwicklung und Umsetzung vielseitiger Bindungsstrategien. Je nach den Umständen des jeweiligen Unternehmens können sowohl breit angelegte als auch gezielte Strategien - oder eine Kombination aus beidem - erforderlich sein.

In diesem Abschnitt werden mehrere wirksame Praktiken in verschiedenen Bereichen untersucht, die für ein Unternehmen besonders hilfreich sein können, um seine Mitarbeiterbindungsziele zu erreichen. Dazu gehören:

Rekrutierung: Einstellungspraktiken können die Personalfluktuation stark beeinflussen, und wenn Bewerbern während des Einstellungsverfahrens eine realistische Arbeitsplatzvorstellung geboten wird, wirkt sich dies positiv auf die Bindung neuer Angestellter aus. Wenn Mitarbeitende die Stelle, für die sie sich beworben haben, nicht vollständig verstehen und nicht wissen, wie die Arbeit in Ihrem Unternehmen aussehen wird, ist es viel wahrscheinlicher, dass sie unzufrieden sind und schließlich das Unternehmen verlassen.

Sozialisation: Die Mitarbeiterfluktuation ist bei Neueinstellungen oft hoch. Ein strategisches Onboarding- und Einarbeitungsprogramm hilft den neuen Angestellten, sich an ihr neues Umfeld zu gewöhnen und es zu verstehen, so dass sie viel schneller mit ihrem Arbeitsplatz und ihrer Tätigkeit zufrieden sind. Beispiele für Sozialisationsmaßnahmen sind individualisierte Lernerfahrungen, formelle und informelle Teamaktivitäten, die es den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ermöglichen, sich gegenseitig kennenzulernen, und der Einsatz von älteren Angestellten als Mentoren.

Weiterbildung und Entwicklung: Die Angestellten müssen die Möglichkeit haben, ihre beruflichen Fähigkeiten und Kenntnisse ständig zu aktualisieren. Selbst wenn sie sich in ihrem Umfeld und mit ihrer Arbeit wohlfühlen, werden sie sich wahrscheinlich in ihrem Alltag langweilen und sich schließlich entscheiden, weiterzuziehen, wenn sie nicht das Gefühl haben, dass sie neue Fähigkeiten entwickeln oder etwas lernen.

Entlohnung und Belohnung: Die Entscheidung einer Arbeitskraft, ein Unternehmen zu verlassen, kann durch die Vergütung beeinflusst werden. Es gibt drei mögliche Strategien, die ein Unternehmen verfolgen kann, um solche Fälle zu vermeiden:

- Führend auf dem Markt in Bezug auf Vergütung und Belohnung
- Belohnungen auf die individuellen Bedürfnisse zuschneiden und eine personenbezogene Gehaltsstruktur verfolgen
- Belohnungen an die Mitarbeiterbindung koppeln (z. B. Urlaubstage an die Betriebszugehörigkeit koppeln, Prämien oder Aktienoptionen für Mitarbeiter mit längerer Betriebszugehörigkeit anbieten oder Auszahlungen von Leistungen für bestimmte Dienstjahre entwickeln).

Supervision: Ein wichtiges Element der Mitarbeiterbindung ist die faire Behandlung durch die Vorgesetzten. Es ist wichtig, dass die Führungskräfte in der Lage sind, ein gutes Verhältnis zu ihren Schützlingen aufzubauen. Regelmäßige Managementschulungen sind eine gute Idee, um sicherzustellen, dass die Teams gut arbeiten und die Arbeitsmoral in Ihrem Unternehmen hoch bleibt.

Engagement der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Engagierte Arbeitskräfte sind mit ihrer Arbeit zufrieden, haben Spaß an ihrer Arbeit und am Unternehmen und glauben, dass ihre Arbeit wichtig ist. Sie sind in der Regel stolz auf ihr Unternehmen und glauben, dass ihr Arbeitgeber ihre Beiträge zu schätzen weiß. Es ist wichtig, sich ständig bewusst zu machen, wie man das Engagement der Angestellten aufrechterhalten kann, damit sie motiviert bleiben und ihre starke Bindung an das Unternehmen beibehalten.

Breit angelegte Strategien

Breit angelegte Strategien richten sich an das gesamte Unternehmen, unabhängig von seiner Größe, und zielen darauf ab, die Bindungsquote insgesamt zu erhöhen. Dazu gehören z. B. pauschale, marktgerechte Gehaltserhöhungen sowie die Anpassung des Einstellungsverfahrens an die Kriterien der Mitarbeiterbindung. Die für die Umsetzung der breit angelegten Strategien erforderlichen Daten können durch folgende Verfahren gewonnen werden:

- **Forschung zur Mitarbeiterbindung:** Die Forschung kann die wichtigsten Faktoren für die Personalfluktuation aufdecken. Die Teilnahme an Konferenzen und die Mitgliedschaft in Berufsverbänden können Arbeitgebern und Personalabteilungen Zugang zu den neuesten Forschungsergebnissen über Fluktuation und Mitarbeiterbindung verschaffen, die es ihnen ermöglichen, besser zu verstehen, wie sie Pläne zur Mitarbeiterbindung umsetzen können.
- **Bewährte Praktiken:** Sie sollten auch die bewährten Praktiken anderer Unternehmen in Betracht ziehen. Wenn andere Unternehmen ihre Talente behalten und Sie Ihre verlieren, was machen sie dann anders und was können Sie von deren Bindungsstrategien lernen?
- **Benchmarking-Umfragen:** Indem Sie eine Bestandsaufnahme machen, wo Ihr Unternehmen im Vergleich zu den Wettbewerbern steht, können Sie besser verstehen, warum Mitarbeitende sich möglicherweise dafür entscheiden, länger bei einem Unternehmen zu bleiben als bei einem anderen. Durch den Vergleich konkreter Elemente wie Bezahlung, Urlaub, Prämien, Arbeitszeiten und Reisekosten können Sie sich ein Bild davon machen, wo Sie als Unternehmen in Ihrer Branche stehen und wo Ihre Stärken und Schwächen in Bezug auf Ihr Mitarbeiterangebot liegen.

Zielgerichtete Strategien

Sie können Ressourcen nutzen, um gezielt Informationen über die Mitarbeiterbindung in Ihrem Unternehmen zu erhalten. Dazu gehören zum Beispiel Austrittsgespräche, Interviews nach dem Austritt, Interviews mit verbleibenden Mitarbeitern, Mitarbeiter-Fokusgruppen, voraussagende Fluktuationsstudien und andere qualitative Studien. Die aus diesen Quellen gesammelten Daten können analysiert werden, um wertvolle Aufschlüsse über etwaige Problembereiche bei den Beschäftigten zu erhalten und herauszufinden, welche Mitarbeiterbindungsstrategien am wichtigsten und geeignetsten sind, um sie zu entwickeln und umzusetzen.

Umsetzung

Angestellte in Führungspositionen spielen eine entscheidende Rolle bei der effektiven und effizienten Ausführung jeder Strategie zur Mitarbeiterbindung. Damit das Programm erfolgreich ist, müssen die Personen in diesen Positionen bezüglich Mitarbeitermotivation, Mitarbeiterbindungsstrategien, Benchmarking und bewährter Verfahren geschult werden.

Erste Schritte

Durch die folgenden Schritte kann ein Unternehmen die Informationen erhalten, die es benötigt, um das Ausmaß der Probleme zu bestimmen und die Strategien zur Mitarbeiterbindung zu entwickeln, mit denen es dann darauf reagieren kann.

1. Stellen Sie fest, ob die Personalfluktuation ein Problem darstellt. Dieser erste Schritt kann durch eine Analyse der Mitarbeiterfluktuation, Benchmarking und eine externe und interne Bedarfsanalyse erfolgen.
2. Erstellen Sie einen Aktionsplan. Nach der Überprüfung der Fluktuationsanalyse, der Benchmarking-Daten und der Bedarfsanalysen können Sie mit der Entwicklung eines Plans zur Mitarbeiterbindung beginnen. Dieser Schritt umfasst die Festlegung von breit angelegten oder gezielten Strategien.
3. Implementieren Sie einen Plan zur Mitarbeiterbindung. Dieser Schritt umfasst die Umsetzung der relevanten und angemessenen Strategien, die als Reaktion auf Ihre Analyse der Personalfluktuation ermittelt wurden.
4. Evaluieren Sie die Ergebnisse. Nach der Umsetzung des Plans zur Mitarbeiterbindung umfasst der letzte Schritt die Bewertung der Ergebnisse, um die Auswirkungen im Verhältnis zu den Kosten zu beurteilen. Haben Ihre Bemühungen zu einer höheren Mitarbeiterzufriedenheit geführt? Stellen Sie längerfristig eine höhere Mitarbeiterbindung und eine geringere Personalfluktuation fest?

Benchmarking

Die Festlegung geeigneter interner und externer Benchmarks ist ein wichtiger erster Schritt bei der Vorbereitung der Umsetzung einer Strategie zur Mitarbeiterbindung. Auf der Ebene der KMU kann die Interessenvertretung eines jeden Unternehmens bei der Entwicklung von Benchmarking-Verfahren helfen (Zairi and Whymark, 2000a, b).

Der Prozess des Benchmarking eröffnet den KMU zahlreiche Möglichkeiten, ihre eigene Leistung im Vergleich zur Konkurrenz zu bewerten. Darüber hinaus ermöglicht das Benchmarking den KMU, Leistungslücken zu erkennen und dann die am besten geeigneten Praktiken zu ermitteln (Voss, Ahlstrom, & Blackmon, 1997). Benchmarking kann auch als Prozess zur Bestimmung und Festlegung von Zielen für ein KMU sowie von Leistungszielen verwendet werden, was schließlich zur Bestimmung geeigneter Instrumente zur Leistungssteigerung führt (Venetucci, 1992).

Externes Benchmarking

Benchmarking kann zusammen mit einer Bedarfsanalyse wertvolle Erkenntnisse darüber liefern, ob die Fluktuation ein Problem für ein Unternehmen darstellt. Beim externen Benchmarking vergleicht ein Unternehmen seine Fluktuationsraten mit denen der Branche und der Wettbewerber. Die dabei erhobenen Daten zeigen die jährlichen und monatlichen Austrittsraten als Prozentsatz der Gesamtbeschäftigung und aufgeschlüsselt nach Branche, geografischem Standort, Sektor usw. Ein externes Benchmarking für ein KMU kann durch andere Mittelständler aus der Branche oder durch öffentliche Einrichtungen wie beispielsweise die Industrie- und Handelskammer durchgeführt werden.

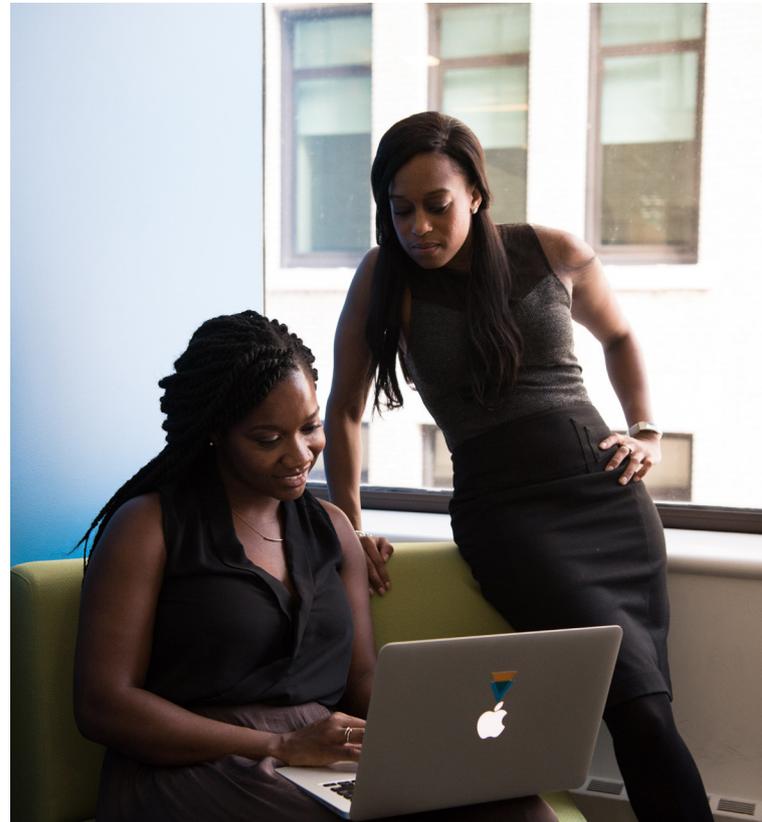
Internes Benchmarking

Durch internes Benchmarking kann ein Unternehmen seine Fluktuationsrate im Zeitverlauf verfolgen. Steigt die Fluktuationsrate entweder insgesamt oder in bestimmten Gruppen an, kann dies ein Zeichen dafür sein, dass im Unternehmen ein Problem besteht.

Checkliste für die einzelnen Schritte im Benchmarking-Prozess

- Schritt #1: Bestimmen, was als Benchmark dienen soll
- Schritt #2: Beste Praktiken identifizieren
- Schritt #3: Unternehmensleistung vergleichen
- Schritt #4: Leistungslücken beheben

Überprüfen Sie den letzten Schritt regelmäßig und wiederholen Sie den gesamten Benchmarking-Prozess häufig. So stellen Sie sicher, dass Ihr Unternehmen an der Spitze des Wettbewerbs und der gesetzten Leistungsziele bleibt.



Umgang mit häufigen Problemen

Wie bei allen strategischen Initiativen gibt es auch bei Mitarbeiterbindungsprogrammen einige allgemeine Probleme. Dazu gehören:

Fehlende Unterstützung durch die Geschäftsführung

Wenn die Unternehmensleitung den Managern und Vorgesetzten den Wert der Mitarbeiter und der Strategie zur Mitarbeiterbindung nicht verdeutlicht, ist es unwahrscheinlich, dass sich die Vorgesetzten mit personalbezogenen Themen befassen. Damit ein Personalbindungsprozess erfolgreich ist, muss die Unternehmensleitung aktiv daran teilnehmen und alle Mitarbeitende einbeziehen. Auf diese Weise werden Führungskräfte und Mitarbeiter den wahren Wert verstehen, den das Unternehmen seinen Beschäftigten beibringt.

Das Programm zur Mitgliederbindung wird als zeit- und energieaufwendig empfunden

Wie bereits erwähnt, ist das Engagement der Unternehmensleitung von entscheidender Bedeutung für die Einführung des Programms zur Mitarbeiterbindung, ebenso wie ein klares Verständnis darüber, wie es strategisch zum langfristigen Erfolg des Unternehmens beiträgt. Mangelndes Engagement führt zu dem Eindruck, dass die Beschäftigung mit den Mitarbeitern reine Zeitverschwendung ist. Wenn eine Personalbindungsstrategie für Ihr Unternehmen neu ist oder grundlegend überarbeitet wird, müssen alle Mitarbeiter über ihre Funktionsweise geschult werden, damit sie verstehen, welche zentrale Rolle sie für den künftigen Erfolg des Unternehmens spielt. Wenn eine Personalbindungsstrategie von Anfang an klar kommuniziert wird, ist es wahrscheinlicher, dass die Angestellten sie annehmen und ihre Vorzüge zu schätzen wissen.

Kosten und Rentabilität

Es mag schwierig sein, die Kosten für die Mitarbeiterbindung genau zu beziffern, aber Sie sollten ein Budget aufstellen und versuchen, es so genau wie möglich einzuhalten. In finanzieller Hinsicht kann die Investitionsrendite anhand verschiedener Kennzahlen geschätzt werden, z. B. Daten zur Personalfluktuationsrate, Beförderungen/Versetzungen innerhalb des Unternehmens im Vergleich zu externen Einstellungen, Fehlzeiten, Beschwerden wegen Diskriminierung usw.

Evaluation

Jede Initiative oder jedes Programm - insbesondere eines, das darauf abzielt, die wichtigsten Talente eines Unternehmens an das Unternehmen zu binden - muss kontinuierlich bewertet werden, um seine Wirksamkeit zu bestimmen, aber auch, um Bereiche mit Verbesserungsbedarf zu ermitteln. Die Durchführung eines unabhängigen Audits ist ein wirksames Mittel, um zu bewerten, ob das Programm funktioniert. Sie könnten zum Beispiel feststellen, ob bestimmte Arten von Angestellten (z. B. gering qualifizierte, hoch qualifizierte, Facharbeiter, Spezialisten, Manager, Führungskräfte usw.) das Unternehmen häufiger verlassen als andere. Wenn dies der Fall ist, könnten diese spezifischen Gruppen gezielt angesprochen werden, um die Mitarbeiterbindung in Zukunft zu erhöhen.

Neben der Überprüfung der Fluktuationsraten und der Ergebnisse von Austrittsgesprächen kann ein Unternehmen auch Interviews mit den derzeitigen Mitarbeitern führen. Diese Gespräche werden Aufschluss darüber geben, warum gute Mitarbeiter bleiben und was sie dazu bewegen könnte, zu gehen. Es wird dringend empfohlen, dass die Führungskräfte selbst diese Gespräche führen, nachdem sie entsprechend geschult wurden, da sie die engsten Beziehungen zu den Angestellten haben. In Fällen, in denen ein Mitarbeiter mit dem Gedanken spielte, das Unternehmen zu verlassen, es sich nach einem Angebot zur Weiterbeschäftigung anders überlegt hat, können die Gründe für seinen Verbleib besonders aufschlussreich sein.

Checkliste für die Mitarbeiterbindung

- Erfüllen Sie alle Versprechen oder Leistungen an die Mitarbeiter rechtzeitig. Versprechen Sie nichts, was Sie nicht einhalten können.
- Zeigen Sie den Mitarbeitern, dass sie im Unternehmen wertgeschätzt werden.
- Treat employees as assets.
- Angemessene und regelmäßige Schulungen für die Mitarbeiter, damit sie für alle Herausforderungen gewappnet sind, die auftreten können.
- Investieren Sie Zeit in die Rückmeldung an Ihre Mitarbeiter bezüglich ihrer Leistung und unterstützen Sie sie, wann immer es nötig ist.
- Motivation der Mitarbeiter.
- Förderung eines gesunden Arbeitsumfelds und einer positiven Arbeitskultur.
- Umsetzung einer wirksamen Anreizpolitik zur Aufrechterhaltung einer hohen Arbeitsmoral.
- Finanzielle Anreize für Mitarbeiter, z. B. Boni.
- Erstellen Sie ein positives Laufbahndiagramm der neuen Fähigkeiten und Qualifikationen jedes Mitarbeiters und aktualisieren Sie es regelmäßig.



UNTERNEHMEN, DIE SICH BEI DER BINDUNG VON MITARBEITERINNEN UND MITARBEITERN DURCH BEWÄHRTE VERFAHREN AUSZEICHNEN

1. CarMax

Infolge der wirtschaftlichen Rezession im Jahr 2008 waren viele Unternehmen gezwungen, Geld zu sparen, indem sie Vergünstigungen, Leistungen und Anerkennungsprogramme für ihre Angestellten kürzten und sogar Personen entließen. In diesen schwierigen Zeiten beschloss CarMax, genau das Gegenteil zu tun, indem es in Mitarbeiterprogramme investierte.

CarMax hat unter der Leitung von Hauptgeschäftsführer Tom Folliard seine bestehenden Mitarbeiterschulungs- und -entwicklungsprogramme verbessert und die bestehenden Arbeitskräfte ermutigt und unterstützt, Beförderungen und Gehaltserhöhungen zu erhalten. Darüber hinaus konzentrierte sich das Unternehmen darauf, die Ideen seiner Beschäftigten durch Feedback zu kultivieren, um das Kundenerlebnis zu verbessern. Diese Ideen wurden dann in wertvollen Belohnungsprogrammen für die Beschäftigten honoriert.

Die Strategie zur Mitarbeiterbindung von CarMax hob im Wesentlichen die Rolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen hervor und belohnte ihre Arbeit. Auf einer Konferenz im Jahr 2012 sagte Folliard: "Kümmern Sie sich um Ihre Angestellten, sie werden sich um Ihre Kunden kümmern, und der Rest erledigt sich von selbst."

Tipps für Arbeitgeber

- Die von Ihnen entwickelte Strategie zur Mitarbeiterbindung muss die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse in den Mittelpunkt stellen, bevor andere Geschäftsfaktoren in Frage kommen.
- Versuchen Sie nicht, Geld zu sparen, indem Sie an Ihren Humanressourcen sparen - das mag zwar eine schnelle Lösung sein, wird Ihnen aber auf lange Sicht nicht helfen.
- Großartige Ergebnisse und Gewinne entstehen, wenn Sie sich um Ihr Team und die Menschen kümmern, die Ihr Unternehmen betreuen.



2. Hyatt

Es wird geschätzt, dass ein Mitarbeiter im Durchschnitt mehr als 12 Jahre bei Hyatt bleibt. Es ist daher offensichtlich, dass die Hotelkette über einen wirksamen Plan zur Mitarbeiterbindung verfügt. Sie bietet ein hochwertiges Schulungsprogramm an, das es dem Management ermöglicht, potenzielle Kandidaten für Führungsaufgaben innerhalb der bestehenden Mitarbeiterschaft zu identifizieren und auszuwählen.

Hyatt führt ein Schulungsprogramm ein, das sich auf das Zuhören konzentriert und die Angestellten ermutigt, neue und kreative Wege zu finden, um Herausforderungen zu bewältigen und Aufgaben am Arbeitsplatz zu erfüllen.

Das Unternehmen beweist Vertrauen in seine Beschäftigten, indem es ihnen erlaubt, Empfehlungen für Neueinstellungen auszusprechen. Tatsächlich sind Empfehlungen von Mitarbeitern die wichtigste Quelle für die Einstellung von neuem Personal bei Hyatt. Diese Strategie ist in mehrfacher Hinsicht positiv: Wenn Sie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einstellen, die gut zu Ihrem Unternehmen passen, ist es naheliegend, dass ihre Freunde gleichgesinnt sind und daher ebenfalls gut passen. Indem Sie Freunde von Mitarbeitern einstellen, stärken Sie den bestehenden Kollegen, indem Sie ihrer Empfehlung folgen. Der neue Mitarbeiter kann sich an ein vertrautes Gesicht wenden, von dem er auf informelle Weise lernen kann, und lernt die Unternehmenskultur viel schneller kennen als ein unbekannter Mitarbeiter.

Hyatt unterstreicht die Bedeutung von Vielfalt am Arbeitsplatz und wurde sogar in die Liste der Human Rights Campaign als bester Arbeitsplatz für LGBT-Gleichstellung aufgenommen. Außerdem wird das Unternehmen für sein Engagement bei der Einstellung von älteren und ethnisch vielfältigen Mitarbeitern gelobt.

Tipps für Führungskräfte

- Qualitativ hochwertige Aus- und Weiterbildungsprogramme für Ihre Angestellten sind eine wertvolle Investition für Ihr KMU, die dazu beiträgt, sie länger an Ihr Unternehmen zu binden.
- Wenn Sie Ihren Angestellten die Freiheit und Flexibilität geben, eigene Lösungen für alltägliche Probleme zu finden, und eine Kultur des Meinungsaustauschs innerhalb des Unternehmens fördern, stärken Sie die Mitarbeitende und helfen ihnen, den Wert ihres Beitrags zu verstehen.
- Eine vielfältige Belegschaft kann Ihrem Unternehmen zu Wachstum verhelfen, denn unterschiedliche Kulturen und Sichtweisen wirken sich oft positiv auf die gemeinsamen Ergebnisse aus.





Schlussfolgerung

Für Arbeitgeber ist es von entscheidender Bedeutung, die Vorteile der Gewinnung und Bindung älterer Arbeitnehmer in der heutigen globalen Wirtschaft zu verstehen. Arbeitnehmer über 45 Jahre können sehr wertvoll sein, da sie über jahrelanges Wissen, kultivierte Fähigkeiten und große Erfahrung verfügen. Darüber hinaus zeichnen sie sich durch andere Eigenschaften aus, wie z. B. Engagement, eine starke Arbeitsmoral und Loyalität gegenüber ihrer beruflichen Tätigkeit.

Die folgende Liste enthält die wichtigsten Faktoren für die Bindung von Arbeitnehmern im Alter von 45::

- **Vergütung** - Dazu gehören Gehalt, Prämien, Boni, Krankenversicherung und Altersvorsorge.
- **Umfeld** - Ein gesundes Unternehmensumfeld motiviert die Mitarbeitenden zu besseren Leistungen. Denken Sie daran, dass positive Arbeitsumgebungen positive Energie und somit positive Mitarbeiter hervorbringen.
- **Wachstum** - Jeder einzelne Mitarbeiter braucht unabhängig von seinem Alter ein Wachstum in seiner Karriere. Ein Mitarbeiter wird erwarten, dass er in dem Unternehmen, in dem er arbeitet, aufsteigt.
- **Unterstützung** - Die Förderung und Aufrechterhaltung einer Unterstützungskultur in einem Unternehmen hilft der Belegschaft, effizienter zu arbeiten, aber auch beruflich zu wachsen. Ihre Aufgabe als Arbeitgeber ist es, Ihre Mitarbeiter sowohl finanziell als auch emotional zu unterstützen, um ihre Leistung zu fördern und ihnen ein positives Gefühl der Sicherheit zu vermitteln.

Dabei darf nicht vergessen werden, dass ein Arbeitsplatz durch ältere Angestellte positiv diversifiziert werden und sogar zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens beitragen kann. Ein Mehrgenerationenunternehmen ist besser für den Umgang mit einer wachsenden Zahl älterer Kundschaft gerüstet.

Es ist also offensichtlich, dass es effizienter ist, eine gute Arbeitskraft zu behalten, als eine neue einzustellen, auszubilden und einzuarbeiten - selbst wenn sie die gleiche oder eine ähnliche Kompetenz mitbringt.

KAPITEL 6:

Offboarding und Nachfolgeplanung

“Lassen Sie sich nicht beirren und reagieren Sie auf die Probleme, die Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ansprechen - das zeigt dem Rest Ihrer Belegschaft, dass Sie ihr Feedback wirklich zu schätzen wissen”.

- Ellen Joris ist der Chief Customer Officer bei Talmundo.

EINFÜHRUNG

Offboarding wird als der formale Trennungsprozess eines Mitarbeiters von einem Unternehmen beschrieben. Es umfasst alle Vorkehrungen, die zu einer erfolgreichen Trennung beitragen, sei es durch Kündigung, Ruhestand oder Beendigung des Arbeitsverhältnisses; ein wohlwollender Ausstieg spricht im Wesentlichen für das Unternehmen und seine Werte.

Um die Herausforderungen der Zukunft (wie die demografische Entwicklung und die Digitalisierung) zu bewältigen, wie im Projekt Talent4LIFE vorgesehen, ist eine gute Offboarding-Strategie ein wesentlicher Bestandteil des Talentmanagements. Mit dem Ausscheiden der Babyboomer aus dem Berufsleben verlässt auch viel Wissen die Belegschaft. Wenn ein Offboarding-Prozess lange vor der Pensionierung eine Person beginnt, können institutionelles Wissen und Fähigkeiten erhalten bleiben. Ältere Angestellte können als Mentoren fungieren und jüngere Arbeitskräfte schulen, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten.

Während die Onboarding-Aktivitäten einen neuen Mitarbeiter effizient in die Unternehmensabläufe und -ethik einführen, steuert das Offboarding die Erfahrungen im Lebenszyklus eines Mitarbeiters. Beide Praktiken sind entscheidend, um einen unvergesslichen letzten Eindruck zu hinterlassen. Beim Onboarding geht es darum, einen neuen Mitarbeiter mit allen notwendigen Dingen auszustatten, damit er seine Aufgaben erfüllen kann, beim Offboarding geht es um einen reibungslosen Übergang zu einem unkomplizierten, angenehmen Abschied. Letztlich geht es in beiden Fällen darum, den Ruf Ihres Unternehmens zu wahren und die Arbeitserfahrung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu optimieren.

MODUL 1: PLANUNG IHRES OFFBOARDING-ANSATZES

Offboarding beginnt mit einem Handlungsplan. Einem, der gründlich und rücksichtsvoll genug ist, um Ihren bestehenden Kandidaten, den verbleibenden Mitarbeitern und Ihrem Unternehmen zu einer besseren Zukunft zu verhelfen. Darüber hinaus ist ein gut strukturierter Offboarding-Plan erforderlich, um die Formalitäten einzuhalten und rechtliche oder sicherheitsrelevante Risiken zu vermeiden.

Bedeutung und ethische Aspekte eines effektiven Offboarding-Prozesses

Die Bedeutung des Offboarding zeigt sich darin, dass es neben dem Onboarding und dem Leistungsmanagement einer der drei Ansätze ist, die zur Entwicklung einer soliden Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehung beitragen. Dies erklärt, warum Offboarding ein entscheidender Teil der Bereitstellung einer optimalen Mitarbeitererfahrung ist. In Kombination mit Onboarding und Leistungsmanagement bietet das Offboarding den Unternehmen die Möglichkeit, einen konsistenten Eindruck zu schaffen und zu prägen.

Es ist verständlich, dass ein ausscheidender Mitarbeiter entweder ein guter oder ein schlechter Markenbotschafter für Ihr Unternehmen sein wird. Um die Möglichkeit eines schlechten Rufes auf dem Markt zu vermindern, ist es wichtig, einen Mitarbeiter mit Respekt, Würde und der richtigen Wahrnehmung zu verabschieden. Aus diesem Grund ist ein umfassender Offboarding-Prozess wichtig.

Wenn eine Person beschließt, das Unternehmen zu verlassen, trägt die Erfahrung beim Offboarding dazu bei, die weitere Beziehung zum Unternehmen zu prägen:

1. **Fürsprecher oder Markenbotschafter:** Alle ehemaligen Angestellten sind Gönner Ihres Unternehmens. Wenn sie sich nach anderen Möglichkeiten umsehen, werden sie die Erfahrungen, die sie mit Ihrem Unternehmen gemacht haben, weitergeben. Es gibt nichts Besseres als die kostenlose Werbung eines ehemaligen Mitarbeiters, der gute Erfahrungen mit Ihnen gemacht hat und einen bleibenden positiven Eindruck hinterlassen hat.
2. **Kunden-/Geschäfts- und Mitarbeiterempfehlungen:** Ein glücklicher, zufriedener Mitarbeiter ist nicht nur ein Fürsprecher für Ihr Unternehmen, sondern auch eine wichtige Referenzquelle. Sie werden potenzielle Angestellte und Kunden auf der Grundlage ihrer zufriedenstellenden Erfahrungen weiterleiten und können auch dazu beitragen, neue gleichgesinnte Talente zu Ihnen zu bringen.
3. **Rückkehreffekt oder Bumerangeffekt:** Eine ausscheidende Person möchte vielleicht nach einiger Zeit wieder in Ihrem Unternehmen arbeiten. Es ist nicht ungewöhnlich, dass Mitarbeitende, die eine großartige Arbeitserfahrung in einem Unternehmen gemacht haben, später beschließen, dass sie zurückkommen möchten, nachdem sie anderswo neue Fähigkeiten und Kenntnisse erworben haben. Diese Gelegenheit sollten Sie sich nicht entgehen lassen, denn jemand, der mit den Normen, Modellen und Abläufen Ihres Unternehmens vertraut ist, wird sich viel besser und schneller einfügen als jemand, der völlig neu ist. Sie wissen auch, was Sie bekommen, wenn Sie einen ehemaligen Arbeitnehmer einstellen.

Letztlich können Sie nur von einer guten Erfahrung beim Offboarding eines Mitarbeiters profitieren, wenn dieser sich in Zukunft für Sie einsetzt. Umgekehrt kann eine negative Erfahrung beim Offboarding leicht dazu führen, dass ehemalige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Ihr Unternehmen in ein negatives Licht rücken, was zu einem potenziellen Rufschaden führt.

Was ist der Unterschied zwischen Onboarding und Offboarding?

Sowohl der Onboarding- als auch der Offboarding-Prozess geben einem Mitarbeiter die notwendigen Instrumente an die Hand, um einen positiven Start und ein positives Ende seiner Zeit in Ihrem Unternehmen zu erleben. Ersteres geschieht durch die Bereitstellung von Mitteln und Informationen zur Eingliederung eines Mitarbeiters. Der zweite Prozess bietet eine Reihe von Maßnahmen und formellen Vereinbarungen, um den Übergang des Mitarbeiters zu seinem neuen Arbeitsplatz/Leben zu unterstützen. Sowohl Onboarding als auch Offboarding tragen zu einem ganzheitlichen Talentmanagement bei. Die Personalabteilung spielt eine entscheidende Rolle bei der zügigen und effektiven Abwicklung beider Prozesse.

Während das Onboarding eine neue Arbeitskraft umfassend in die Abläufe, Normen und Richtlinien des Unternehmens einführt, sorgt das Offboarding-Modell für einen reibungslosen Übergang, wenn sie das Unternehmen verlässt.

Offboarding-Prozess: eine Strukturanalyse

So einfach es auch erscheinen mag, das Offboarding muss die richtige Mischung aus Formalitäten und Vertrautheit sein. Formalitäten wie eine Geheimhaltungsvereinbarung, die Rückgabe von Unternehmenseigentum, ein formelles Kündigungsschreiben, eine Abfindung usw. sind notwendig, um rechtliche Fallstricke zu vermeiden. Der informellere Teil des Prozesses dient dazu, wertvolles Feedback, Fachwissen, Meinungen und Kenntnisse zu sammeln, bevor der Mitarbeiter das Unternehmen verlässt.

Eine Arbeitskraft kann entweder in den Ruhestand gehen, entlassen werden oder aus eigenem Antrieb kündigen. Unabhängig davon, was der Fall ist, ist der Zeitplan für das Offboarding nahezu identisch und verläuft in einer ähnlichen Struktur. Der Offboarding-Prozess kann in zwei Schlüsselbereiche unterteilt werden: die Zeit vor dem Ausscheiden eines Mitarbeiters und der offizielle Tag des Offboarding (Ausscheiden).

Bevor ein Mitarbeiter / eine Mitarbeiterin das Unternehmen verlässt:

1. Eingang/Erteilung eines formellen Schreibens

Im Falle einer Entlassung sollten Sie je nach Vertrag eine förmliche Kündigung aussprechen. Im Falle einer Kündigung aus dem Unternehmen heraus bitten Sie um ein Kündigungsschreiben, sofern es noch nicht eingereicht wurde.

2. Erledigen Sie die Schreibearbeit

Sobald Sie die Kündigung ausgestellt oder erhalten haben, sollten Sie mit der Vorbereitung der Formalitäten beginnen:

- Kündigungs- oder Rücktrittsschreiben
- Geheimhaltungsvereinbarung
- Abfindungsvereinbarung
- Leistungen nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses (in der Regel im Falle der Pensionierung)
- Empfehlungsschreiben

3. Arbeitsunterlagen

Bitten Sie den Mitarbeiter, alle seine Aufgaben, Pflichten, Kunden und Projekte zu dokumentieren und übertragbares Wissen festzuhalten. Das muss nicht in Form eines langen schriftlichen Dokuments geschehen, aber es ist wichtig, dass das Wissen so übertragen wird, dass es den Angestellten und künftigen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern im Gedächtnis bleibt.

4. Zeitnahe Mitteilung von Offboarding

Am besten ist es, wenn der Offboarding-Prozess dem Rest des Teams mitgeteilt wird. Die Personalabteilung sollte alle Kolleginnen und Kollegen über das bevorstehende Ausscheiden und die Vorkehrungen für den Transfer von Wissen und Informationen usw. informieren.



Offizieller Tag des Ausscheidens des Mitarbeiters / der Mitarbeiterin aus dem Unternehmen

1. Am Tag der Verabschiedung sollte eine Feier stattfinden, um der ausscheidenden Person für ihre Dienste zu danken. In der Regel wird der Vorgesetzte des Mitarbeiters über einige ihrer wichtigsten Leistungen und schönen Momente mit dem Team sprechen. Es ist auch Aufgabe der Personalabteilung, alle materiellen und immateriellen Vermögenswerte wie digitale Geräte, IT-Zugang usw. zu sammeln.
2. Einer der wichtigsten Aspekte des "Offboarding"-Tages für ein Unternehmen ist das Austrittsgespräch. Es ist eine Gelegenheit für die Personalabteilung, wertvolle Fragen zu stellen, die einen Einblick in die Abläufe im Unternehmen geben, und um Verbesserungsvorschläge zu bitten. Es ist eine einmalige Gelegenheit, ein ehrliches Feedback darüber zu erhalten, warum eine Person das Unternehmen verlassen möchte, und sollte daher so geführt werden, dass sie sich wohlfühlt und offene Antworten geben kann, ohne das Gefühl zu haben, sich selbst zu gefährden.
3. Wenn eine Person beschlossen hat, das Unternehmen zu verlassen, sollten Sie diesen Tag nutzen, um ihr Ihre Dankbarkeit zu zeigen und ihr das Gefühl zu geben, dass sie für ihre Bemühungen und ihren Beitrag geschätzt wird. Veranstalten Sie eine kleine Lunchparty, überreichen Sie ein Abschiedsgeschenk und verabschieden Sie sie mit herzlichen Wünschen.

Sechs beste Offboarding-Praktiken

Abgesehen von den schrittweisen Offboarding-Prozessen gibt es einige wesentliche Praktiken, in die man investieren sollte, damit es ein großer Erfolg wird:

1. Rechtzeitige und geordnete Bekanntgabe der personellen Veränderung

Um die Veränderungen, die mit dem Ausscheiden aus dem Unternehmen einhergehen, positiv zu bewältigen, ist eine rasche Kommunikation entscheidend. Eine faire Praxis für das Offboarding besteht daher darin, die Nachricht so früh wie möglich bekannt zu geben. Diese förmliche Ankündigung verhindert unerwünschten Klatsch und bietet keinen Raum für unvollständige Informationen und hält Teammitglieder und Führungskräfte auf dem Laufenden. Idealerweise sollte die Personalabteilung gemeinsam mit dem Mitarbeiter festlegen, wann und wie das Team über sein Ausscheiden informiert werden soll.

2. Durchführung eines Austrittsgesprächs

Das Austrittsgespräch sollte als Instrument genutzt werden, um Informationen über die gesamte Arbeitserfahrung zu sammeln. Sie sollten versuchen, die Höhen und Tiefen zu verstehen, die der Mitarbeiter erlebt hat. Das Feedback wird es Ihrem Unternehmen ermöglichen, Lücken in der Unternehmensstruktur zu schließen und die Mitarbeiterzufriedenheit zu steigern. Die Fragen, die während eines Austrittsgesprächs gestellt werden, sollten sich darauf konzentrieren, einen Einblick in die folgenden Bereiche zu erhalten:

- Wahre(r) Grund(e) für den Austritt eines Mitarbeiters
- Die Beziehung des Mitarbeiters zu seinem Vorgesetzten
- Die wahrgenommene berufliche Entwicklung des Mitarbeiters während seiner Zeit im Unternehmen
- Feedback zu den Unternehmensrichtlinien, der Unternehmenskultur und der Arbeitsmoral
- Vorschläge für Verbesserungen.

3. Zeit für den Wissenstransfer einplanen

Der Wissenstransfer ist ein zentrales Element des Offboarding. Es ist der Prozess, bei dem jemand, der seinen Arbeitsplatz verlässt, sein Wissen an einen Kollegen weitergeben muss. Er sorgt für einen reibungsloseren Geschäftsbetrieb, für einen ununterbrochenen Fortschritt und dafür, dass die Produktivität nicht ins Stocken gerät. Es liegt in der Verantwortung der Personalabteilung, dafür zu sorgen, dass vor dem Ausscheiden einer Person aus dem Unternehmen das Wissen über ihre Aufgaben und Tätigkeiten sowie über ihre Kunden/ Partner an die Kollegen weitergegeben wird. Dieser Prozess kann einige Zeit in Anspruch nehmen und sollte vor dem Tag des Ausscheidens des Mitarbeiters durchgeführt werden.

4. Zurücksetzen des Systemzugangs und Rückforderung von Unternehmensgütern

Nach dem Ausscheiden eines Mitarbeiters ist es wichtig, den IT-Zugang zu sperren, Konten zu schließen oder Passwörter für Software und Online-Konten zu ändern. Dieser Schritt lässt keinen Raum für Sicherheitsverstöße und ist aus Sicht der Cybersicherheit notwendig. Das IT-Team sollte in der Regel die folgenden Schritte durchführen:

- Sperrung des Zugriffs auf Firmen-E-Mails
- Entfernung des ehemaligen Mitarbeiters aus den internen Systemen/Datenbanken
- Automatische Umleitung der E-Mails oder Telefonanrufe an einen Vorgesetzten/neuen Mitarbeiter für eine gewisse Zeit, bevor der Mitarbeiter endgültig abgeschaltet wird
- Entfernung des Mitarbeiters aus den Terminkalendern für anstehende Besprechungen .

Außerdem ist die Personalabteilung dafür verantwortlich, alle Geräte, Werkzeuge, Ausweise und Zugangskarten, die der Mitarbeiter mit sich führt, vor seinem Ausscheiden einzufordern.

5. Seien Sie kein Fremder

Sie können nicht verhindern, dass jemand das Unternehmen verlässt, aber Sie können dafür sorgen, dass Sie eine freundschaftliche Beziehung aufrechterhalten oder sogar verbessern. Wenn Sie sich in gutem Einvernehmen trennen, ist es eine gute Idee, in Kontakt zu bleiben. Man weiß nie, wann sich Ihre Wege wieder kreuzen, und ein ehemaliger Mitarbeiter, der einen guten Eindruck von Ihrem Unternehmen hat, kann eine gute Empfehlungsquelle sein und auch Netzwerkmöglichkeiten fördern.

6. Dankbarkeit zeigen

Jeder Mitarbeitende, der das Unternehmen verlässt, hat sein Fachwissen eingebracht und während seiner Amtszeit einen gewissen Wert geschaffen. Es ist wichtig, dass Sie sich im Namen des gesamten Unternehmens für die geleistete Arbeit bedanken. Veranlassen Sie eine Abschiedsparty, verabschieden Sie sich mit einem Geschenk, senden Sie aufrichtige Wünsche auf einer Karte, schreiben Sie einen Dankesbrief und zeigen Sie Ihre Wertschätzung.

EMPLOYEE OFFBOARDING CHECKLIST: KEY COMPONENTS

Ein gut ausgearbeiteter Plan hilft dabei, das Offboarding von Angestellten planvoller und systematischer durchzuführen. Genau wie eine Onboarding-Checkliste sollte auch ein entsprechender schriftlicher Offboarding-Plan vorhanden sein. Im Folgenden finden Sie ein Beispiel für eine Offboarding-Checkliste mit den besten Praktiken und Schritten.

1. Phase - Vor dem Ausscheiden einer Arbeitskraft:

- Kündigung erhalten/erteilen
- Ausfüllen und Einreichen der Unterlagen
- Abrechnung des letzten Lohns
- Arbeit für den Wissenstransfer dokumentieren
- Den Austritt kommunizieren

2. Phase - Am Tag des Ausscheidens aus dem Unternehmen

- Rückgabe materieller/nicht materieller Vermögenswerte
- IT-Zugang/Berechtigungen aktualisieren
- Durchführung eines Austrittsgesprächs/einer Befragung
- Abschlussfeier veranstalten



Häufig gemachte Fehler beim Offboarding von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Als Vertreter des Unternehmens sollten Personalverantwortliche bei sensiblen Themen wie Onboarding und Offboarding besondere Sorgfalt walten lassen. Während das Onboarding im Allgemeinen eine rundum positive Erfahrung ist, kann der Offboarding-Prozess gemischte Gefühle hervorrufen, und es ist leichter, einige Fehler zu machen. Im Folgenden finden Sie einige der Situationen, die Sie vermeiden sollten:

1. Behandlung eines ausscheidenden Mitarbeiters mit Ablehnung und Verachtung.
2. Überlastung eines ausscheidenden Mitarbeiters mit zusätzlicher Arbeit während seiner Kündigungsfrist.
3. Nach Fehlern suchen und eine negative Leistungsbeurteilung abgeben.
4. Sich persönlich angegriffen fühlen aufgrund der Entscheidung einer Person zu gehen.
5. Kein Austrittsgespräch führen oder eines führen und es überstürzen. Dieses persönliche Gespräch ist die letzte Chance, ehrliche Meinungen und Ansichten einzuholen. Wenn man sie nicht richtig nutzt, hat man eine Chance vertan.
6. Unkenntnis der Gründe für das Ausscheiden eines Mitarbeiters und Unterlassung eines Gegenangebots für den Verbleib des Mitarbeiters. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass Sie versuchen, die Gründe zu verstehen, warum jemand Ihr Unternehmen verlässt. Wenn Sie mit der Gesamtleistung des Mitarbeiters zufrieden sind, sollten Sie versuchen, ihn zum Bleiben zu bewegen. Ziehen Sie eine Gehaltserhöhung oder Änderungen in der Arbeitsumgebung in Betracht, aber versuchen Sie, den Mitarbeiter umzustimmen.
7. Zu viele Informations- und Kommunikationslücken wie unvollständige Papiere, ausstehende Gehaltszahlungen und andere unvollständige Formalitäten. All dies führt zu Frustration des Mitarbeiters in letzter Minute und möglicherweise zu einem geschädigten Ruf des Unternehmens.
8. Entfremdung und Vernachlässigung ehemaliger Mitarbeiter und fehlende Kontaktpflege. Wenn Sie keine besonders schlechten Erfahrungen mit einem Mitarbeiter gemacht haben und ihn nicht wieder willkommen heißen, sollte er das Gefühl haben, dass Sie ihn wirklich vermissen und dass er in Zukunft wieder willkommen ist.



MODUL 2: DIE ROLLE VON FEEDBACK UND AUSTRITTSGESPRÄCHEN IM OFFBOARDING-PROZESS VON KLEINEN UND MITTELSTÄNDISCHEN UNTERNEHMEN

“Für den ersten Eindruck gibt es keine zweite Chance - aber auch nicht für den letzten!”

Der Offboarding-Prozess von Personen, die sich entschließen, ein Unternehmen zu verlassen (oder auch, wenn das Unternehmen die Beendigung des Arbeitsverhältnisses ausgesprochen hat), ist für das Unternehmen selbst von Bedeutung. Er ist in der Tat genauso wichtig wie ein gut konzipierter und geplanter Onboarding-Prozess. Es ist leicht, den Offboarding-Prozess als Zeitverschwendung zu betrachten, da der Mitarbeiter bereits beschlossen hat, das Unternehmen zu verlassen. Während neue Mitarbeiter, die ins Unternehmen kommen, sehr willkommen geheißen und unterstützt werden, kann es verlockend sein, nicht die gleichen Anstrengungen zu unternehmen, um jemandem zu erlauben, das Unternehmen zu verlassen. Das Offboarding am Ende der Beziehung zu einem Mitarbeiter kann der letzte Eindruck sein, den ein Mitarbeiter von diesem Meilenstein in seinem Berufsleben haben wird. Ein schlechtes Offboarding-Erlebnis hinterlässt bei dem ausscheidenden Mitarbeiter einen schlechten Beigeschmack und kann langfristig Folgen haben. Die Reputation ist ein wichtiger Faktor, um Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Es gibt keinen Grund, dass ein Mitarbeiter unter schlechten Bedingungen geht, und Sie sollten die positiven Auswirkungen nicht unterschätzen, die ein positives Offboarding-Erlebnis für Ihr Unternehmen haben kann.

“Je nach Verhalten des Mitarbeiters und des Unternehmens kann das Offboarding eine giftige Scheidung oder eine einvernehmliche bewusste Entkopplung oder irgendetwas dazwischen widerspiegeln”, so Rachel Cooke, Gründerin von Lead Above Noise.

Natürlich ist die Planung und Umsetzung einer Offboarding-Strategie nicht unbedingt angenehm und kann viel Aufwand erfordern, aber eine gut durchgeführte Offboarding-Erfahrung wird sich für Ihr Unternehmen auszahlen, auch wenn dies nicht unbedingt offensichtlich ist.

1. Es ist eine Zukunftsinvestition in Ihr Unternehmen:

Der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften ist zu einem bedeutenden Problem für die Produktivität und die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Unternehmen geworden. Der Aufwand, neue gut ausgebildete und kompetente Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu suchen und zu finden, hat in den letzten Jahren drastisch zugenommen. Daher ist es wichtig, dass das Unternehmen ein positives Image bei der derzeitigen Belegschaft und auch bei Personen, die das Unternehmen verlassen wollen, schafft. Ehemalige Mitarbeitende werden weiterhin über Ihr Unternehmen berichten und können Ihr Employer Branding stark beeinflussen. Wenn der letzte Eindruck, den sie hinterlassen, ein positiver ist, werden die ausscheidenden Mitarbeiter natürlich für Ihr Unternehmen werben und möglicherweise sogar in ihrem Freundeskreis als Fürsprecher für Beschäftigungsmöglichkeiten auftreten. Umgekehrt kann eine 1-Stern-Bewertung Ihres Unternehmens auf Google in Verbindung mit einem schlechten Entlassungsprozess dem Image Ihres Unternehmens nur schaden.

2. Es ist eine positive Botschaft an Ihre verbleibenden Beschäftigten:

Wenn Sie auf die Entscheidung einer Person, Ihr Unternehmen zu verlassen, mit Respektlosigkeit, Vernachlässigung oder sogar psychologischer Bestrafung reagieren, werden die Kolleginnen und Kollegen dies aufgreifen und sich fragen, warum sie in einem solchen Umfeld arbeiten. Wenn Sie dagegen die Entscheidung des Mitarbeiters respektieren und alles tun, um ihn zum Bleiben zu bewegen, werden die Beschäftigten verstehen, dass der Mitarbeiter aus eigenem Antrieb geht und dass es ihm freisteht, dies mit guten Wünschen zu tun. Dieses zweite Szenario zeigt den Mitarbeitenden, dass sie geschätzt werden und dass sie im Mittelpunkt der Unternehmenspläne stehen.



3. Es ist eine Chance für Feedback, Reflexion und Verbesserung:

Der Offboarding-Prozess und insbesondere das Austrittsgespräch ist eine Gelegenheit für beide Parteien, ehrlich und offen über das Unternehmen zu sprechen. Es gibt Ihnen und Ihrem Unternehmen die Möglichkeit, Bereiche zu identifizieren, die verbessert und in die Mitarbeiterbindung investiert werden können.

4. Es ist eine Unterstützung für die verbleibenden Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter:

Wenn eine Person ein Unternehmen verlässt, hat das unweigerlich Auswirkungen auf ihre Kolleginnen und Kollegen. Selbst wenn ein neuer Mitarbeiter eingestellt wird, müssen in der Regel andere Teammitglieder zumindest kurzfristig einige der Aufgaben und Verantwortlichkeiten des ehemaligen Kollegen übernehmen. Der Offboarding-Prozess hilft bei der Klärung der Frage, welche Rollen und Verantwortlichkeiten weitergegeben werden müssen, an wen im Team sie am besten weitergegeben werden können und kann auch dazu beitragen, etwaige Qualifikationslücken zu ermitteln, die durch das einzigartige Wissen des ausscheidenden Mitarbeiters in bestimmten Bereichen entstehen.

Das Austrittsgespräch ist ein formelles und strukturiertes Gespräch mit der Person, die das Unternehmen verlässt. Es ist eine Gelegenheit für Sie, der Person Ihre Anerkennung für ihren Beitrag zum Erfolg des Unternehmens zu zeigen, sowie eine Möglichkeit zum Austausch von Erfahrungen, Verbesserungspotenzialen usw. Sofern der ausscheidende Mitarbeiter eine künftige Rückkehr in das Unternehmen in Erwägung zieht, sollte die Personalabteilung ihm ein Angebot zur Wiedereinstellung in das Unternehmen unterbreiten.

Angestellten, die das Unternehmen verlassen, sollte immer ein Austrittsgespräch angeboten werden. Auch wenn es kein gutes Licht auf den Mitarbeiter wirft, wenn er dieses Angebot ausschlägt, sollte dies keine negativen Folgen für ihn haben. Wenn das Unternehmen beschlossen hat, das Arbeitsverhältnis zu beenden, ist ein Austrittsgespräch etwas kniffliger, da die Frustration groß sein kann, vor allem wenn der Mitarbeiter der Meinung ist, dass er einen guten Beitrag zum Unternehmen geleistet hat und es nicht verdient, zu gehen. In diesem Fall kann das Austrittsgespräch kürzer ausfallen und eher abgelehnt werden, aber es sollte dennoch angeboten werden, und alle Meinungen und Rückmeldungen des Mitarbeiters sollten berücksichtigt werden, auch wenn das Unternehmen mit dem Gesagten nicht einverstanden ist.

Warum ist ein Austrittsgespräch wichtig?

1. Angestellte sprechen in der Regel offener über Probleme, wenn sie wissen, dass sie ein Unternehmen verlassen werden. Es besteht die Möglichkeit, eine andere Sichtweise auf Probleme und Herausforderungen in Ihrem Unternehmen zu erhalten.
2. Die Verabschiedung ist nicht für immer. Angestellte, die das Unternehmen verlassen (vor allem, wenn sie Führungsaufgaben wahrnehmen), bleiben oft in Kontakt mit den verbleibenden Kolleginnen und Kollegen in Ihrem Unternehmen und können immer noch Meinungen von außen beeinflussen. Aus diesem Grund ist es sicherlich besser, ihnen ein angemessenes und positives Offboarding-Erlebnis zu bieten.
3. Ehemalige Angestellte können eine wichtige Rolle bei der Förderung Ihres Employer Branding spielen. Wenn sie einen positiven Offboarding-Prozess erlebt haben, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie Ihr Unternehmen als potenziellen Arbeitgeber an Freunde weiterempfehlen und Ihre Produkte und Dienstleistungen anderen Fachleuten oder Kunden empfehlen, wenn sie in ihrer neuen Funktion tätig sind.
4. Online-Informationen können für immer sichtbar bleiben, so dass ein negativer Eindruck oder ein schlechter Kommentar über Ihr Unternehmen das Image Ihres Unternehmens schädigen kann. Umgekehrt werden positive Kommentare und Bewertungen potenzielle neue Talente, die sich Ihrem Team anschließen möchten, wahrscheinlich beeindrucken. Auch bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter überlegen es sich vielleicht zweimal, ob sie Ihr Unternehmen verlassen, wenn sie nur von positiven Kommentaren aus externen Quellen umgeben sind.
5. Sofern Sie nicht beschlossen haben, sich von einem Mitarbeiter vollständig zu trennen, sollten Sie immer die Tür für dessen Rückkehr offen lassen. Vor allem angesichts des derzeitigen Fachkräftemangels ist es immer gut, sie im Auge zu behalten und sie wissen zu lassen, dass sie wieder willkommen sind. Sogenannte "Bumerang-Mitarbeiter" können viel zu bieten haben, da sie die Unternehmenskultur und -struktur bereits kennen und weitaus weniger Zeit zur Einarbeitung benötigen als ein Mitarbeiter, der Ihr Unternehmen noch nicht kennt.

Wie führt man ein Austrittsgespräch richtig?

Das Offboarding von Angestellten sollte als Standardprozess in Ihrem Unternehmen betrachtet werden. Aus diesem Grund ist es auch wichtig und sinnvoll, Standardschritte und -ebenen für den gesamten Prozess einschließlich des Ausstiegsgesprächs zu definieren.

Um ein angemessenes und sinnvolles Austrittsgespräch zu führen, sollten die folgenden Schritte beachtet werden:

1. Das Austrittsgespräch ist ein Teil des gesamten Offboarding-Prozesses: Das Gespräch selbst könnte und sollte nur ein Teil des gesamten Offboarding-Prozesses für eine Person sein, die das Unternehmen verlässt. Es sollte keine eigenständige Maßnahme sein. Es ist wichtig zu klären und zu entscheiden, welche Stellung das Austrittsgespräch innerhalb des gesamten Offboarding-Prozesses einnehmen soll und ob es bestimmte Fragen gibt, die im Hinblick auf die Gründe für den Wechsel des Mitarbeiters gestellt werden müssen.
2. Wählen Sie die richtige Person für das Austrittsgespräch aus: Für das Austrittsgespräch ist eindeutig die Personalabteilung eines Unternehmens zuständig und nicht ein direkter Vorgesetzter, Abteilungsleiter usw. Wenn es in Ihrem Unternehmen keine Personalabteilung gibt, sollte eine neutrale Person aus dem Unternehmen bestimmt werden, die das Gespräch führt. Natürlich wäre es besser, wenn diese Person darin geschult ist, Gespräche zu führen, Fragen zu stellen, aktiv zuzuhören, wertschätzend zu fragen usw., aber idealerweise sollte sie einer anderen Funktion angehören oder als von der Arbeitsgruppe/ dem Team des Mitarbeiters getrennt betrachtet werden..
3. Vereinbaren Sie einen geeigneten Termin für das Austrittsgespräch: Das Austrittsgespräch ist nichts für den letzten Arbeitstag eines Mitarbeiters, an dem oft einige Feierlichkeiten geplant sind und die Person in der Regel sehr beschäftigt ist und nicht allzu viel "Arbeit" hat. Das Austrittsgespräch sollte zwei oder drei Tage vor dem Ausscheiden der Person aus dem Unternehmen stattfinden. Sie sollten sich im Voraus auf ein Datum und eine Uhrzeit einigen, damit sowohl die Personalabteilung als auch der Mitarbeiter darauf vorbereitet sind.

4. Das Austrittsgespräch muss im Voraus vereinbart werden: Das Austrittsgespräch sollte nicht kurzfristig zwischen Tür und Angel oder anderen Treffen stattfinden. Das Gespräch muss lange vor dem Ausscheiden des Mitarbeiters aus dem Unternehmen vereinbart werden. Datum, Uhrzeit und Ort des Gesprächs sollten dem Mitarbeiter klar kommuniziert werden, und er sollte auch verstehen, dass seine Teilnahme nicht verpflichtend ist und dass er nicht anders behandelt wird, wenn er nicht teilnehmen möchte. Sie sollten bedenken, dass der Mitarbeiter möglicherweise noch nie ein Austrittsgespräch geführt hat und nicht weiß, worum es geht. Daher ist es wichtig, bei der Vereinbarung des Gesprächs einige Hintergrundinformationen über das Verfahren und die Vorteile zu geben. Sie sollten in Erwägung ziehen, bei der Terminabsprache eine kurze Tagesordnung mitzuschicken, damit der Mitarbeiter seine Antworten vorbereiten kann. Denken Sie daran, dass dieses Gespräch nicht nur dazu dient, die Gründe des Mitarbeiters für sein Ausscheiden zu verstehen, sondern auch dazu, dem Mitarbeiter ein langfristiges positives Bild des Unternehmens einzuprägen, das er hoffentlich weiterverbreiten wird..
5. Wählen Sie einen geeigneten Ort für das Gespräch: Ihr (HR-)Büro mit einer Person vor und einer hinter dem Arbeitstisch ist nicht (!) der geeignete Ort für ein Austrittsgespräch. Sie sollten sich um eine ruhige und positive Gesprächsatmosphäre bemühen. Ein runder Tisch wäre eine gute Idee, auch eine Sitzzecke mit einem kleinen Tisch ist gut geeignet. Die Vertraulichkeit des Gesprächs sollte gewährleistet sein.
6. Schaffung einer positiven Gesprächsatmosphäre während des Gesprächs: Das Austrittsgespräch ist ein PR-Ereignis für Ihr Unternehmen. Sie müssen bedenken, dass der Mitarbeiter, der das Unternehmen verlässt, in der Tat wenig von einem solchen Ereignis zu gewinnen hat, Sie als Unternehmen dagegen umso mehr (und eine Menge zu verlieren). Die Gesprächsatmosphäre hängt natürlich davon ab, wer sich für die Beendigung des Arbeitsverhältnisses entschieden hat, aber die Botschaft für Sie lautet in jedem Fall: Lassen Sie sich nicht ablenken, hören Sie genau zu und nehmen Sie die erhaltenen Informationen auf. Versuchen Sie, freundlich und offen zu sein und eine Konfrontation zu vermeiden, auch wenn Sie mit dem, was der Arbeitnehmer Ihnen sagt, nicht einverstanden sind. Sorgen Sie dafür, dass sich der Mitarbeiter wohlfühlt, so dass es sich eher wie ein informelles Gespräch anfühlt. Zu diesem Zeitpunkt sollten Sie nichts korrigieren oder versuchen, etwas Negatives zu rechtfertigen, was der Mitarbeiter Ihnen erzählt. Es ist auch eine gute Idee, das Arbeitszeugnis zu Beginn des Gesprächs auszuhändigen, damit der Arbeitnehmer nicht befürchten muss, dass sich kritische Antworten oder Meinungen auf die Qualität seines Arbeitszeugnisses auswirken könnten. Darüber hinaus sollten Sie deutlich machen, dass das Gespräch vertraulich ist.
7. Die Fragen für das Austrittsgespräch werden im Voraus vorbereitet und sind Standardfragen: Die Fragen für das Austrittsgespräch müssen im Voraus vorbereitet werden und sollten im Allgemeinen für alle Austrittsgespräche im Unternehmen die gleichen sein. Sie sollten die Fragen so vorbereiten, dass Sie den Gesprächsfluss aufrechterhalten und versuchen, Blickkontakt zu halten, ohne sich zu viele Notizen zu machen. Um möglichst viele Informationen zu erfassen, sollten Sie Kästchen zum Ankreuzen verwenden und das Gespräch protokollieren, damit Sie auf bestimmte Bemerkungen des Mitarbeiters zurückkommen können. Es ist eine gute Idee, dem Mitarbeiter die Fragen im Voraus zu schicken, damit er seine Antworten vorbereiten kann - Sie erhalten vielleicht auch vollständigere Antworten, wenn Sie ihm Zeit geben, darüber nachzudenken, was er sagen wird.
8. Richtiges Beenden des Austrittsgesprächs: Das letzte Wort im Austrittsgespräch hat der Mitarbeiter! Sie sollten den Mitarbeiter fragen, ob er noch weitere Informationen mitteilen möchte, bevor Sie ihm die Hand schütteln und ihm für seine engagierte Arbeit danken.
9. Die Analyse des Ausstiegsgesprächs: Der wichtigste Teil des Ausstiegsgesprächs ist die Analyse. Die erste Aufgabe besteht darin, relevante und wichtige Informationen von weniger wichtigen Informationen zu trennen. Die Tatsache, dass Ihr Verkaufsautomat keine Cola Zero anbietet, ist wahrscheinlich nicht so wichtig, während der Führungsstil eines Managers oder ein wahrgenommener Mangel an Weiterbildungsmöglichkeiten Faktoren sind, die für die Mitarbeiterbindung weitaus relevanter sind. Sie könnten in Erwägung ziehen, eine spezielle Gesprächsanalysesoftware zu verwenden, um Trends und Muster zu erkennen, die sich aus den Einstellungsgesprächen insgesamt ergeben

Schlüsselfragen für ein Ausstiegsgespräch:

1. Wie würden Sie Ihre Zeit bei uns beschreiben?
2. Was sind die Hauptgründe dafür, dass Sie das Unternehmen verlassen wollen?
3. Was hat Ihnen an der Arbeit hier am meisten Spaß gemacht?
4. Was hat Ihnen an der Arbeit hier überhaupt nicht gefallen?
5. Haben Sie alle notwendigen Ressourcen erhalten, um Ihre Arbeit zu erledigen? (z. B. Ausstattung, Unterstützung usw.)
6. Welche Erfahrungen haben Sie mit dem Management/der Führung in unserem Unternehmen gemacht?
7. Was hätten wir besser machen können, um Sie zum Bleiben zu bewegen?
8. Wie beurteilen Sie die derzeitige Vergütung für Ihre Tätigkeit?
9. Wurden Sie in unserem Unternehmen ausreichend unterstützt, und hatten Sie interne Entwicklungsmöglichkeiten?
10. Was halten Sie von unserem Unternehmen als Arbeitgeber im Allgemeinen?
11. Was hat Sie während Ihrer Tätigkeit bei uns beeindruckt?
12. Was war für Sie enttäuschend?
13. Gibt es noch etwas, das Sie uns mitteilen möchten?

Gegebenenfalls können Sie auch einige zusätzliche Fragen stellen, z. B.:

- Was bietet Ihnen Ihr neuer Arbeitgeber, was wir Ihnen hier nicht geben konnten?
- Gibt es weitere Gründe für Ihre Entscheidung, den Arbeitgeber zu wechseln?
- Wie hat Ihnen die Arbeit in Ihrem Team gefallen?
- Wie würden Sie Ihren direkten Vorgesetzten bewerten?
- Wie war die Work-Life-Balance für Sie in unserem Unternehmen?
- Was könnte / sollte Ihrer Meinung nach getan werden, um die Work-Life-Balance zu verbessern?

Was sollte bei Ausstiegsgesprächen vermieden werden?

Es gibt ein paar Punkte, die Sie bei einem Vorstellungsgespräch beachten und vermeiden sollten:

- Zu wenig Zeit (für ein Austrittsgespräch sollte mindestens eine Stunde eingeplant werden)
- Das Gespräch findet "zwischen zwei Türen" und nicht an einem bestimmten Ort/Raum statt
- Beantwortung von Anrufen oder Nachrichten während des Gesprächs
- Den ausscheidenden Mitarbeiter beleidigen oder ihn für Handlungen, Konsequenzen usw. verantwortlich machen
- Einladung zusätzlicher Personen zum Austrittsgespräch (das Austrittsgespräch ist immer ein Gespräch zwischen zwei Personen)
- Verletzung der Vertraulichkeit (z. B. dem ausscheidenden Mitarbeiter erzählen, was andere über ihn gesagt haben)
- Versuch, die Entscheidung des Mitarbeiters, das Unternehmen zu verlassen, zu beeinflussen (dies ist nicht der richtige Rahmen dafür)
- Konflikt mit dem Mitarbeiter



Was können Führungskräfte daraus lernen?

Eine Person, die beschlossen hat, das Unternehmen zu verlassen, wird immer offener und freier über positive und negative Themen sprechen. Dies ist eine wertvolle Informationsquelle, selbst wenn nicht alle angesprochenen negativen Punkte wahr sind. Mögliche Erkenntnisse aus einem Austrittsgespräch können sein.

1. Sie können Trends erkennen: Wenn Mitarbeitende, die das Unternehmen verlassen, die gleichen oder ähnliche Gründe angeben, sollte dies auf die Bereiche hinweisen, die verbessert werden müssen, um Angestellte zu halten.
2. Sie erhalten Einblicke: In einem Austrittsgespräch werden die Mitarbeitende Arbeitssituationen, Herausforderungen der Führung und des Managements aus einer Perspektive beschreiben, die sie nie einnehmen würden, wenn sie nicht ausscheiden würden. Sie werden höchstwahrscheinlich Einblicke in Ihre Prozesse und den Arbeitsalltag in Ihren Abteilungen aus einer völlig anderen und hoffentlich detaillierten Perspektive erhalten. Vielleicht erscheinen Ihnen nicht alle Einblicke wahrheitsgetreu und objektiv, aber zumindest die Möglichkeit eines anderen Blickwinkels ist ein großer Wert eines Ausstiegsgespräch.
3. Sie können sich darüber informieren, was andere Unternehmen anbieten: Eine wichtige Frage in Ihrem Austrittsgespräch sollte immer sein, was das neue Unternehmen dem Mitarbeiter bietet, was Ihr Unternehmen nicht bieten konnte. So erfahren Sie, welche Lücken Sie füllen müssen, um den Mitarbeiter zu halten und möglicherweise neue Mitarbeiter und Talente zu gewinnen. In einem zweiten Schritt könnten Sie überlegen, ob Sie ähnliche oder attraktivere Angebote machen, um den Mitarbeiter zu halten.
4. Sie können Informationen und Daten aus standardisierten Fragebögen vergleichen: Durch diesen Vergleich können Sie Muster erkennen und z. B. sehen, was von Ihren Mitarbeitern hoch geschätzt wird und welche Elemente häufig Kritik erhalten.
5. Das Austrittsgespräch ist auch eine Art PR-Veranstaltung für Ihr Unternehmen und trägt zu Ihrem Employer Branding bei. Je besser ein solches Austrittsgespräch ist, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie als Arbeitgeber oder Unternehmen insgesamt eine höhere Bewertung erhalten.



Es besteht natürlich die Gefahr, dass Ihre ausscheidenden Angestellten während eines solchen Gesprächs vor allem ihre Probleme, Frustrationen, schlechten Erfahrungen usw. zum Ausdruck bringen. Für Sie wird es wichtig sein, zwischen objektiven und relevanten Informationen und persönlichen Gefühlen unter Kollegen, Frustrationen, privaten Problemlagen der Mitarbeiter usw. unterscheiden zu können. In jedem Fall ist das Austrittsgespräch eine einzigartige Chance für Sie und Ihr Unternehmen, einerseits ehrliche und offene Insiderinformationen zu erhalten und andererseits einen guten letzten Eindruck beim ausscheidenden Mitarbeiter zu hinterlassen. Diese beiden Elemente sind entscheidend und die Hauptmotivation für eine professionelle Planung und Durchführung von Ausstiegsgesprächen.

MODUL 3: NACHFOLGEPLANUNG

“Bei der Nachfolgeplanung geht es wie bei einem Staffellauf um die Weitergabe von Verantwortung... Wer den Staffelstab fallen lässt, verliert das Rennen” - William Rothwell, Autor von Effective Succession Planning

Um ein Unternehmen erfolgreich zu führen, ist ein gut geplanter strategischer Plan zur Besetzung von Positionen, die den Kern des Unternehmens ausmachen, von entscheidender Bedeutung. Die Aufgabe der Nachfolgeplanung und des Talentmanagements fällt häufig dem Personalmanagement zu. Daher spielen die Personalleiter eine wichtige Rolle bei der Planung künftiger Herausforderungen in einem Unternehmen. Ein gut durchdachter Nachfolgeplan ist ein wichtiger Teil der Gesamtstrategie für das Talentmanagement. Bei der Nachfolgeplanung handelt es sich um einen systematischen Prozess, bei dem Unternehmen qualifizierte und talentierte Mitarbeiter ermitteln, die bereit sind, bei Bedarf in Schlüsselpositionen zu wechseln. Dies ist wichtig, wenn derzeitige Führungskräfte oder ein schwer zu ersetzendes Teammitglied das Unternehmen verlassen. Ein wichtiger Teil der Nachfolgeplanung besteht darin, die Entwicklung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter strategisch zu planen und zu berücksichtigen. Wenn es im Unternehmen keinen Nachfolgeplan gibt, kann dies zu Schwierigkeiten bei der Aufrechterhaltung der Führungskontinuität oder bei der Identifizierung von Führungskräften im Bedarfsfall führen.

Warum ist es wichtig, mit der Nachfolgeplanung zu beginnen?

- Nachfolgeplanung sichert die Stabilität der Belegschaft.
- Die Nachfolgeplanung sichert die kontinuierliche und effektive Leistung eines Unternehmens durch den strategischen Einsatz von Schlüsselpersonen.
- Die Nachfolgeplanung trägt dazu bei, das intellektuelle und fachliche Kapital für die Zukunft zu erhalten und weiterzuentwickeln und die individuelle Entwicklung zu fördern.
- Die Nachfolgeplanung hilft bei der Bewältigung strategischer und operativer Herausforderungen, indem die richtigen Leute zur richtigen Zeit am richtigen Ort sind, um die richtigen Dinge zu tun und die richtigen Ergebnisse zu erzielen.
- Nachfolgeplanung ist proaktiv. Die Kontinuität von Führungspositionen soll in erster Linie durch die Förderung von Talenten innerhalb des Unternehmens in einem kontinuierlichen Prozess sichergestellt werden.

Warum brauchen Unternehmen eine Nachfolgeplanung?

1. Herausforderungen der Zukunft bewältigen

Die Nachfolgeplanung gilt als erfolgreich, wenn sie trotz veränderter Rahmenbedingungen (Stichwort: Fach- und Führungskräftemangel) umgesetzt werden kann und sich das Unternehmen dadurch (weiterhin und möglichst dauerhaft) der Verwirklichung seines Zwecks widmen kann. Die Entwicklung interner Talente ist besonders förderlich für die Sicherung des aktuellen und zukünftigen Talentbedarfs des Unternehmens. Die Nachfolgeplanung gilt nicht nur für Management- oder Führungspositionen, sondern muss auf alle Positionen ausgedehnt werden. Auf diese Weise kann die langjährige Erfahrung in einer erfolgreichen Unternehmenskultur von den ausscheidenden Mitarbeitern an ihre Nachfolger weitergegeben werden. In der heutigen unberechenbaren Welt ist es nie zu spät, mit der Nachfolgeplanung zu beginnen und besser auf die Zukunft vorbereitet zu sein.

2. Kenntnis der kritischen Positionen im Unternehmen

Die Nachfolgeplanung ist notwendig, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Um kritische Stellen besetzen zu können, ist es von entscheidender Bedeutung zu verstehen, welche Stellen für Ihr Unternehmen von zentraler Bedeutung sind und welche Stellen besonders schwer zu besetzen sind. Wenn eine kritische Position über einen längeren Zeitraum nicht besetzt ist, kann dies erhebliche Auswirkungen auf die Erzielung von Ergebnissen, das Erreichen von Meilensteinen oder die Erfüllung von Budgetanforderungen haben. Daher kann nicht nur die Nichtbesetzung der Stelle, sondern auch eine Fehlbesetzung einen irreversiblen Schaden für das Unternehmen verursachen.

3. Erfolgreiche Fortführung der Geschäfte

Plötzliche Veränderungen, Krankheiten, Katastrophen, Unfälle oder Pandemien kann man nicht vorhersagen, aber man kann sich darauf vorbereiten, was zu tun ist, wenn ein solcher Fall eintritt. Wenn Sie zu spät mit der Nachfolgeplanung beginnen, wird eine effektive Übergabe schwierig. Wenn die Entscheidung des Nachfolgers überstürzt, uninformiert oder in Panik getroffen wird, könnte dies bedeuten, dass die Aufgabe in inkompetente Hände fällt. Unsicherheit und mangelnde Führung könnten katastrophale Auswirkungen auf das Unternehmen und die Unternehmensstruktur haben. Der Schlüssel zum Erfolg liegt hier darin, sich genügend Zeit für die Ausarbeitung eines wirksamen Nachfolgeplans zu nehmen.

Risiken und Folgen einer fehlenden Nachfolgeplanung:

- Gefährdung des Unternehmens
- Verlust von Wissen und Erfahrung von qualifizierten oder spezialisierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- Unkenntnis über mögliche Nachfolger im Unternehmen
- Die Bedürfnisse der Kunden werden aufgrund der erhöhten Arbeitsbelastung nicht erfüllt, wenn ein Mitarbeiter plötzlich ausscheidet.
- Andere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter könnten ebenfalls abwandern, wenn es keine klare Struktur gibt, wenn ein Mitarbeiter beschließt, das Unternehmen zu verlassen.
- Kein Nachfolger für eine kritische Position
- Fehlen fähiger und williger interner Kandidaten, die ihre Talente in anderen Bereichen einsetzen könnten.
- Verhängnisvolle Einstellungen, die dem Ruf des Unternehmens und dem langfristigen Wachstum schaden

Beispiele

Die Methoden der Nachfolgeplanung sind von Unternehmen zu Unternehmen unterschiedlich. Der Management-Guru Peter Drucker sagte einmal: "Es gibt keinen Erfolg ohne einen Nachfolger". Daher ist die Nachfolgeplanung für ein erfolgreiches Unternehmen unerlässlich.

Um mit der Nachfolgeplanung zu beginnen, stellen Sie sich bei Ihrer nächsten Teamsitzung die folgenden Fragen. Diese Fragen bilden die Grundlage für die Nachfolgeplanung.

- Gibt es hier Personen, die in den nächsten Jahren in den Ruhestand gehen werden?
- Ist jemand bereit, diese Position zu übernehmen?
- Wie viele Personen gibt es im Unternehmen, die allein bestimmte Abläufe in ihrer Abteilung verstehen und dafür verantwortlich sind?
- Gibt es Schwierigkeiten oder Verzögerungen in der Produktion, wenn erfahrene Mitarbeiter fehlen?
- Was würde passieren, wenn wichtige, erfahrene Mitarbeiter nicht mehr zur Arbeit kämen?
- Wenn jemand im Unternehmen aus verschiedenen Gründen plötzlich ausscheidet, ohne diesen Schritt vorher anzukündigen, würden dann bestimmte Prozesse beeinträchtigt oder gar zum Stillstand kommen?
- Würde ein Ausstieg den Verlust von wichtigem Wissen für immer bedeuten?

Angemessene Nachfolgeplanung:

1. Um den Nachfolgeplanungsprozess zu beginnen, ist proaktives Handeln wichtig

Um gut vorbereitet zu sein, wenn ein schwer zu ersetzendes Teammitglied das Unternehmen verlässt, ist es wichtig, einen Plan für einen reibungslosen Ersatz zu haben. Manchmal weiß man schon lange im Voraus, wann ein Ausscheiden stattfindet, z. B. wenn jemand in den geplanten Ruhestand gehen will. Manchmal kommt es aber auch zu einem überraschenden und unvorhergesehenen Wechsel von Mitarbeitern. Um gut vorbereitet zu sein, ist es notwendig, sich mit allen Schlüsselpositionen in Ihrem Unternehmen zu befassen. Die folgenden Fragen können dabei hilfreich sein:

- Wie wirkt sich die jeweilige Position auf unser Unternehmen oder unsere Abteilung im Alltag aus?
- Wie würde sich der Verlust dieser Person in der jeweiligen Position auf unser Unternehmen auswirken?

2. Für eine erfolgreiche Nachfolgeplanung ermitteln Sie mögliche Nachfolger

Nachdem Sie sich über die Auswirkungen des Ausscheidens bestimmter Angestellter klar geworden sind, suchen Sie nach Teammitgliedern, die diese Position übernehmen können. Stellen Sie sich die folgenden Fragen:

- Wenn wir diese Stelle mit Angestellten aus unserem Unternehmen besetzen können, wer könnte das sein?
- Müssen diese Kandidaten geschult werden? Wenn ja, welche und wie?

Suchen Sie nach Arbeitskräften, die über die notwendigen Fähigkeiten verfügen, um in einer höheren Position erfolgreich zu sein, unabhängig von ihrem derzeitigen Status. Manchmal befinden sich wichtige Mitarbeiter nicht in der oberen Führungsebene, sondern in unterstützenden Positionen. Gehen Sie nicht davon aus, dass Sie die Karriereziele Ihrer Mitarbeiter kennen. Sehen Sie sich alle Mitarbeiter an. Selbst wenn eine Person ideal für eine Position bei Ihnen wäre, kann es sein, dass sie ganz andere Vorstellungen von der Zukunft hat. Sprechen Sie mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern über ihre zukünftigen Karrierevorstellungen und treffen Sie erst dann eine Nachfolgeentscheidung. Informieren Sie sie auch über ihre Vorstellung, dass sie möglicherweise in diese neue Position eintreten könnten. Aber lassen Sie sie wissen, dass es keine Garantie gibt und sich die Situation jederzeit ändern kann. Die Umstände im Unternehmen oder die Umstände der Nachfolgekandidaten können sich zum Beispiel ändern.

3. In die professionelle Entwicklung von Nachfolgeentscheidungen investieren

Wenn Sie bereits mögliche Kandidaten für eine Stelle ausgewählt haben, können Sie auf diese Weise zusätzliche Kenntnisse und Erfahrungen erwerben. Job Rotation oder Mentoring-Programme helfen bei der Vorbereitung eines Mitarbeiters auf eine eventuelle Nachfolge. Führungskräfte verfügen über ausgeprägte Kommunikationsfähigkeiten und zwischenmenschliche Fähigkeiten wie Einfühlungsvermögen und Diplomatie. Diese Kompetenzen können vor einem möglichen Stellenwechsel geübt werden. Im Falle einer frühzeitigen Erkennung von potenziellen Nachfolgern können Sie den Mitarbeitern Zeit geben, zusätzliche Fähigkeiten und Erfahrungen zu erwerben. Das Wichtigste ist, dass Sie sie wissen und spüren lassen, dass ihre Beiträge zum Erfolg Ihres Unternehmens unerlässlich sind.

4. Testen Sie Ihren Nachfolgeplan

Sobald Sie potenzielle Nachfolger für eine anspruchsvolle Position ausgewählt haben, sollten Sie einen Testlauf für Ihre Nachfolgeplanung durchführen. Sie könnten zum Beispiel einem Mitarbeiter die Verantwortung für die Aufgabe übertragen, von der Sie glauben, dass er sie übernehmen könnte, während die derzeit zuständige Person im Urlaub ist. Auf diese Weise können Sie herausfinden, in welchen Bereichen die betreffende Person zusätzliche Schulungen und Weiterbildungen benötigt, und der potenzielle Nachfolger erhält einen Eindruck davon, wie die Aufgabe aussieht und ob sie ihm liegt. Ehrgeizige Angestellte werden weiterhin motiviert sein, hart zu arbeiten, wenn sie sehen können, dass sie für eine zukünftige Beförderung in Betracht gezogen werden. Dieser Ansatz führt unweigerlich zu einer besseren Mitarbeiterbindung, wenn die Beschäftigten einen klaren Karriereweg innerhalb des Unternehmens erkennen können.

5. Denken Sie bei Ihrer Einstellungsstrategie an Ihre Nachfolgeplanung

Sobald Sie jemanden als Nachfolger für Schlüsselpositionen in Ihrem Unternehmen identifiziert haben, sollten Sie auch über die Talentlücken nachdenken, die entstehen würden, wenn diese Person die Position wechseln würde. Diese Strategie kann Ihnen bei Ihren Rekrutierungsbemühungen helfen, herauszufinden, welche Talente Ihrem Unternehmen fehlen. Die Nachfolgeplanung beginnt also ganz am Anfang, wenn neue Mitarbeiter eingestellt werden. Zu diesem Zeitpunkt können Sie bereits damit beginnen, sie zu beobachten und zu coachen, um herauszufinden, ob sie potenzielle Führungskandidaten sind, und sie bei der weiteren Entwicklung unterstützen, um dieses Potenzial auszuschöpfen.

Es ist wichtig zu bedenken, dass sich die Zusammensetzung Ihres Teams ständig ändern kann. Das Ausscheiden eines geschätzten Mitarbeiters aus dem Unternehmen lässt sich nicht immer vorhersehen. Dennoch kann eine effektive Nachfolgeplanung einen kontinuierlichen Weg in die Zukunft des Unternehmens ebnen. Sie kann Ihr Unternehmen beim Wachstum unterstützen, indem sie Schwachstellen aufdeckt und Pläne zur Überwindung bestehender und künftiger Hürden aufzeigt.

Vorteile des Offboarding im realen Leben: Offboarding-Fallstudie: Onwelo

Hier erhalten Sie einen Einblick in eine Fallstudie von Onwelo, einem modernen polnischen Technologieunternehmen. Onwelo konzentriert sich auf das Sammeln und Analysieren von Daten, um das Arbeitsumfeld zu verbessern und die besten Talente zu gewinnen. Der Fokus liegt dabei auf dem gesamten Lebenszyklus eines Mitarbeiters. Onwelo betrachtet den Offboarding-Prozess als den perfekten Zeitpunkt, um Fakten zu sammeln, die es dem Unternehmen ermöglichen, Verbesserungen vorzunehmen. Onwelo ist der Ansicht, dass das Feedback aus dem Austrittsgespräch von großem Wert ist, da die ausscheidenden Mitarbeiter in der Regel ehrlicher sind. Mit den Informationen kann das Unternehmen Prozesse gezielt steuern. Darüber hinaus können Vorwürfe geklärt und gegebenenfalls Klarheit geschaffen werden. Wichtig ist auch, dass die Angestellten dem Gespräch freiwillig zustimmen und dass es vertraulich behandelt wird. Dabei ist zu bedenken, dass es nicht jedem leicht fällt, konstruktives Feedback zu geben (Morawiecka, 2020).

Forschungsstudie zum Offboarding:

Eine Forschungsstudie aus dem Jahr 2020 untersucht den Zusammenhang zwischen der Mitarbeiterfluktuation und dem Grad des Engagements im Rahmen des EVP [Employer Value Proposition / Arbeitgeberpositionierung]: Preboarding, Onboarding und Offboarding. Die Forscher untersuchen das Verhältnis zwischen der Mitarbeiterfluktuation und dem Grad des Arbeitseinsatzes und der Investitionen während des EVP. Im Rahmen der Studie wurden sieben semi-strukturierte Interviews mit Managern, Angestellten und Arbeitern eines multinationalen Unternehmens geführt. Fazit der Studie: "Es hat sich gezeigt, dass das Engagement und die Investitionen in die drei verschiedenen Bereiche der EVP in unterschiedlicher Weise durch die Fluktuation beeinflusst werden und sich somit auf die betriebliche Sozialisation auswirken. Bei einer allgemein niedrigen Personalfluktuation über viele Jahre hinweg kam es zu einem plötzlichen Rückgang loyaler Mitarbeiter aufgrund von Pensionierungen und Kündigungen. Dies führte zu einer Belastung von Mitarbeitern, die ohnehin nicht als überflüssig angesehen wurden, was eine negative Spirale in Gang setzte. Es wurde ein erheblicher Unterschied im Engagement zwischen den Preboarding-, Onboarding- und Offboarding-Erfahrungen der Mitarbeiter festgestellt. Die Einstellungen hatten zunehmend mehr Priorität als die Austritte, und der Bedarf an neuen Mitarbeitern wurde immer dringender. Dies verhinderte jedoch auch die Effizienz eines "richtigen" Onboarding-Verfahrens in den am stärksten betroffenen Abteilungen, da es nicht möglich war, den Wissenstransfer und die Sozialisation bei jeder neu eingestellten Person abzuschließen. Dieser nicht integrierte Ansatz im gesamten Unternehmen führte dazu, dass die zentralen Werte innerhalb der Belegschaft nicht mehr konsistent waren. Daraus folgt, dass es konsequenter proaktiver Bemühungen bedarf, um diese EVP-Bereiche zu managen und die Voraussetzungen für ein nachhaltiges EB zu schaffen, insbesondere auf dem heutigen Arbeitsmarkt" (Dedic/Zavaher, 2020).

KAPITEL 7: talent4life persönlicher entwicklungsplan

EINFÜHRUNG

Eine Balanced Scorecard ist ein strategisches Planungs- und Managementsystem, das von Organisationen und großen Unternehmen verwendet wird, um neben den traditionellen finanziellen Kennzahlen auch strategische Maßnahmen zu betrachten und somit eine "ausgewogenere" Sicht auf die Leistung zu erhalten. Das Projekt Talent4LIFE hat dieses traditionelle Prinzip der Balanced Scorecard aufgegriffen und so umgestaltet, dass wir die Ansichten von Managern und Arbeitnehmern (den Talenten) im Zusammenhang mit der Personalbindung im Rahmen des Talentmanagementsystems miteinander in Einklang bringen können. Die Komplexität der heutigen Unternehmensführung erfordert, dass Manager in der Lage sind, die Leistung in mehreren Bereichen gleichzeitig zu betrachten. Wie wir in diesem Handbuch hervorgehoben haben, ist es für eine erfolgreiche Mitarbeiterbindung, insbesondere für Angestellte über 45 Jahre, von entscheidender Bedeutung, dass die Interessen und Bedürfnisse des Einzelnen und die des Unternehmens bewertet, aufeinander abgestimmt und in ein ausgewogenes Verhältnis gebracht werden, um die Ziele beider Seiten zu erfüllen.

Für das Projekt Talent4LIFE haben wir den Persönlichen Entwicklungsplan erstellt, der sich auf drei Kernbereiche des Talentmanagements konzentriert, nämlich 1. entwickeln, 2. wachsen und 3. binden, die durch den Einsatz dieses Tools in Unternehmen adressiert werden sollen. Wir haben uns speziell für diese drei Komponenten entschieden, weil sie für die Mitarbeiterbindung in Unternehmen von entscheidender Bedeutung sind, wie sich bisher eindeutig gezeigt hat. Unternehmen, die in die Entwicklung und das Wachstum ihrer Belegschaft investieren und sich proaktiv um die Bindung ihrer Talente bemühen, sind nachweislich zukunftssicherer, agiler und reagieren besser auf den Arbeitsmarkt und die globalen Märkte.

Durch den Einsatz des Talent4LIFE Persönlichen Entwicklungsplans sind Personalverantwortliche, Vorgesetzte und Geschäftsinhaber in der Lage, arbeitsplatzbezogene Lücken in den Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen, so dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend ihren spezifischen Bedürfnissen und denen des Unternehmens entwickeln können. Dies hilft den Unternehmen, Qualifikationslücken auf proaktive, strategische und integrative Weise zu schließen. Unter <https://talent4life.eu/tool/public/> sind Sie eingeladen, den Talent4LIFE Persönlichen Entwicklungsplan online auszufüllen und dann mit dessen Nutzung fortzufahren. Der Talent4LIFE Persönliche Entwicklungsplan begleitet Ihre Mitarbeitergespräche und analysiert das individuelle Entwicklungspotenzial jedes Mitarbeiters. Er enthält vier Arbeitsblätter, die sich mit den folgenden Aspekten befassen:

- **1. Schritt: Bewertung der persönlichen Entwicklung**
 - o Beantworten Sie Fragen zu den erkennbaren Talenten und Fähigkeiten eines jeden Mitarbeiters aus der Sicht des Arbeitgebers und des Mitarbeiters.
 - o Es wird empfohlen, dass beide Gesprächspartner den Bewertungsbogen unabhängig voneinander ausfüllen und dann gemeinsam die Ergebnisse für die drei spezifischen Komponenten überprüfen und diskutieren.
 - o Sobald die aggregierte Bewertung feststeht, folgt der nächste Schritt:
- **2. Schritt: Kerntalente für weitere Entwicklungsschritte**
 - o Finden und definieren Sie vorhandene und benötigte Talente und vereinbaren Sie deren Entwicklung mittels eines leitfadengestützten Interviews
- **3. Schritt: Work-Life-Balance**
 - o Messung der Work-Life-Balance jedes einzelnen Mitarbeiters und Suche nach Möglichkeiten, diese als Grundlage für Entwicklungsschritte zu nutzen
- **4. Schritt: Entwicklungsschritte und Meilensteine**
 - o Definieren Sie die konkreten Entwicklungsschritte mit Hilfe der SMART-Methode und legen Sie Meilensteine und realistische Kontrolltermine fest, um die Umsetzung oder Anpassung sicherzustellen

Zusammen bieten die Talent4LIFE Persönliche Entwicklungsbewertung und der Persönliche Entwicklungsplan (<https://talent4life.eu/tool/public/>) ein robustes und praktisches Instrument für KMU-Geschäftsinhaber und Personalverantwortliche, um Personal zu binden und Vereinbarungen sowie ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Einflussfaktoren auf Unternehmens- und Arbeitnehmerebene (45) zu finden. Zu Beginn nutzen Ihre Angestellten und Sie die persönliche Entwicklungsbewertung, die beiden die Möglichkeit gibt, den Status quo anhand eines Ampelsystems zu analysieren. Der Arbeitgeber beantwortet eine Reihe von Fragen, die sich auf den einzelnen Mitarbeiter beziehen, wie er in den Komponenten Entwicklung, Wachstum und Bindung abschneidet. Diese werden weiter in Kriterien und Aussagen unterteilt. Der Arbeitnehmer antwortet auf eine Reihe von entsprechenden Aussagen. Das System analysiert die Antworten, berechnet die Ergebnisse und hebt alle Bereiche hervor, die Aufmerksamkeit erfordern - in diesem Fall alles, was entweder vom Arbeitgeber oder vom Arbeitnehmer als rot oder gelb markiert wurde. Dieser Schritt gleicht also die wahrgenommenen Talente und Fähigkeiten mit den benötigten Profilen ab und legt den Grundstein für eine fruchtbare Diskussion und weitere Entwicklungen.

Nach dieser ersten Bestandsaufnahme folgt die Ermittlung der Talente für weitere Entwicklungsschritte. Das heißt, der Arbeitgeber und der Arbeitnehmer bestimmen gemeinsam, welche Talente vorhanden sind, gebraucht werden und für die weitere Entwicklung des einzelnen Mitarbeiters geeignet sind. Um dieses Ergebnis zu erreichen, bietet das Instrument eine Reihe von Leitfragen und eine Liste, in der die Talente festgehalten werden, auf die sich beide einigen. Um die Identifizierung der benötigten Talente zu erleichtern, erhalten sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeitgeber einen separaten Leitfaden zur Bestimmung von Talenten sowie eine Hilfestellung für den Arbeitgeber, die Profile einschließlich beispielhafter Fähigkeiten in den begleitenden Leitfaden zu übernehmen. Dieser Schritt führt zu einer Liste von Talenten, die entwickelt werden müssen, damit der Mitarbeiter ein wertvoller Bestandteil des Unternehmens bleibt.



TM Komponente	Kriterien	Stellungnahme der Mitarbeiter	Stellungnahme der Arbeitgeber	Punktzahl Mitarbeiter (0-5)	Punktzahl Arbeitgeber (0-5)	RAG Rating (Ampelsystem)	Begründung für die Punktzahl
ENTWICKELN	Eignung für die Aufgabe	Ich bin zuversichtlich, dass ich über die Fähigkeiten, die Qualifikation und das Wissen verfüge, um in meiner Position zu überzeugen.	Verfügt der Mitarbeiter über die Fähigkeiten, die Erfahrung und das Wissen, um sich in der Position zu bewähren?				
	Verantwortlichkeit	Ich kann alle zugewiesenen Aufgaben erfüllen.	Trauen Sie dem Mitarbeiter zu, dass er alle ihm übertragenen Aufgaben erledigt?				
	Beständiger und zuverlässiger Leistungsträger	Ich liefere regelmäßig qualitativ hochwertige Arbeit ab.	Ist dieser Mitarbeiter durchgängig produktiv?				
	Möglichkeiten der Weiterqualifizierung	Ich nutze jede Gelegenheit, um meine Fähigkeiten weiterzuentwickeln..	Würde der Mitarbeiter Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten wahrnehmen, wenn sie ihm angeboten würden?				
	Qualität und Pünktlichkeit der Arbeit	Ich liefere meine Arbeit pünktlich und auf qualitativ hohem Niveau.	Erbringt dieser Mitarbeiter qualitativ hochwertige Arbeit in angemessener Zeit?				
WACHSEN	Haltung	Ich bin motiviert und zeige gerne Initiative.	Verfügt der Mitarbeiter über die erforderliche Initiative, um einen positiven Beitrag zu leisten?				
	Förderungswürdigkeit	Ich bin ehrgeizig und glaube, dass ich das Potenzial habe, innerhalb des Unternehmens voranzukommen.	Hat dieser Mitarbeiter das Potenzial, innerhalb des Unternehmens aufzusteigen?				
	Fähigkeit, Probleme zu lösen	Ich nutze meine Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten, um unabhängig vom Management Lösungen zu finden.	Zeigt dieser Mitarbeiter im Rahmen seines Aufgabenbereichs gute Problemlösungsfähigkeiten?				
	Entscheidungsfindung	Ich vertraue auf meine eigenen Fähigkeiten, gute Entscheidungen zu treffen.	Ist der Mitarbeiter in der Lage, in seiner Funktion Entscheidungen zu treffen, die die Ziele des Unternehmens unterstützen?				
BINDEN	Zusammenarbeit	Ich tausche mich gerne mit Kollegen aus, um ihre Aufgaben zu verstehen, damit ich sie jederzeit unterstützen kann.	Geht dieser Mitarbeiter auf eine positive Art und Weise mit seinen Kollegen um, die die Zusammenarbeit im Team fördert?				
	Wirkung	Ich bin zuversichtlich, dass meine Talente, Fähigkeiten und Erfahrungen einen positiven Einfluss auf das Unternehmen haben werden.	Hat der Mitarbeiter gezeigt, dass er in der Lage ist, einen positiven Einfluss auf das Unternehmen auszuüben, und hat er das Potenzial, sich in diesem Umfeld zu entfalten?				
	Leadership	Ich übernehme gerne die Leitung von Projekten oder Aufgaben, wenn dies erforderlich ist.	Zeigt dieser Mitarbeiter gute Führungsqualitäten?				
	Mehrwert (ROI)	Ich glaube, dass ich durch meine Arbeit einen Mehrwert für das Unternehmen schaffe.	Bringt die Arbeit dieses Mitarbeiters einen Mehrwert für das Unternehmen?				



SCHLUSSFOLGERUNGEN

Das Talent4LIFE Modellhandbuch wurde vor dem Hintergrund zweier wichtiger Megatrends verfasst, die sich auf die europäische Wirtschaft und insbesondere auf die KMU auswirken - demografischer Wandel und Digitalisierung. Für die KMU in Europa sind dies entscheidende Risiken für ihr Überleben, da in praktisch jedem Wirtschaftszweig Arbeitskräfte benötigt werden, die in der Lage sind, digitale Fähigkeiten anzuwenden, es jedoch schwierig ist, talentierte jüngere Mitarbeiter in Europa zu finden. Der "Krieg um Talente" hat bereits begonnen, und wenn man die demografische Herausforderung einer alternden Erwerbsbevölkerung bedenkt, ist die Identifizierung und Einstellung neuer junger Talente nicht mehr die einzige Option oder Lösung.

Eine Lösung besteht darin, die Mitarbeiterbindung durch aktives Talentmanagement und -entwicklung innerhalb des Unternehmens anzugehen. Darüber hinaus können wir in den Unternehmen auch deutlich sehen, dass es Arbeitnehmern im Alter von 45+ Jahren gelungen ist, zu wachsen und sich weiterzuentwickeln, mehr Verantwortung zu übernehmen, höhere Positionen zu besetzen, besser bezahlt zu werden usw., aber um dieses Alter herum hat sich ihr Wachstum irgendwie verlangsamt oder ist zum Stillstand gekommen, da sie bereits Führungspositionen innehaben und kaum noch Potenzial für eine weitere Entwicklung gesehen wird. Insbesondere in KMU gibt es für die besten Talente, die sich auf dem Höhepunkt ihrer beruflichen Entwicklung befinden, in der Tat nicht viel zu bieten. Wenn Unternehmen (und KMU) nicht in der Lage sind, dieser Zielgruppe von Beschäftigten ein angemessenes Angebot zu machen, sind die Folgen ziemlich schlimm.

Das Projekt Talent4LIFE wurde im Jahr 2020 ins Leben gerufen, um die Entwicklung und Bindung von Arbeitnehmern zu verbessern, wobei ein besonderer Schwerpunkt auf Personen im Alter von 45+ Jahren liegt. Das hier vorgestellte Talent4LIFE-Modellhandbuch dient als Leitfaden für Folgendes:

1. wie ein Talentmanagementsystem im Unternehmen eingeführt wird
2. warum es wichtig ist, Angestellt erfolgreich zu entwickeln und zu binden, und
3. wie Sie verschiedene Bereiche in Ihrem Unternehmen verbessern können, um Talente zu fördern

Das Talent4LIFE Modellhandbuch unterstreicht, dass die Einführung eines Talentmanagementsystems für KMU oft zeitaufwändig ist und erhebliche Anstrengungen erfordert, aber für Ihr Unternehmen sehr vorteilhaft ist, da es so zukunftssicher auf die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen des Arbeitsmarktes reagieren kann. Die Entwicklung Ihrer Mitarbeiter zahlt sich letztendlich aus, denn sie steigert den Mehrwert der von ihnen geleisteten Arbeit und kommt Ihrem Unternehmen direkt zugute.

LITERATURVERZEICHNIS

D'Amore-McKim School of Business (2018) *Major trends in Global Business Management*, Northeastern University Graduate Programs. Available at: <https://www.northeastern.edu/graduate/blog/major-trends-global-business-management/> (Accessed: November 2, 2021).

Dikaiou Fessas, S. (2016) *Do you have a talent management philosophy?*, LinkedIn. Available at: <https://www.linkedin.com/pulse/what-your-talent-management-philosophy-stephanie-dikaiou-fessas> (Accessed: November 12, 2022).

Mugayar-Baldocchi, M. et al. (2021) *The future of the workforce: Investing in talent to prepare for uncertainty*, McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/the-future-of-work-the-now-the-how-and-the-why> (Accessed: November 10, 2021).

Stefanova Ratcheva, V. and Leopold, T. (2018) *5 things to know about the future of Jobs*, World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2018/09/future-of-jobs-2018-things-to-know/> (Accessed: September 13, 2021).

von Hehn, S. (2016) *Systematisches talent management: Kompetenzen Strategisch Einsetzen*. 2nd edn. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Whiting, K. (2020) *These are the top 10 job skills of tomorrow – and how long it takes to learn them*, World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/> (Accessed: September 13, 2021).

Zahidi, S. (2020) *The Jobs of Tomorrow*, International Monetary Forum. Available at: <https://www.imf.org/external/pubs/ft/fandd/2020/12/WEF-future-of-jobs-report-2020-zahidi.html> (Accessed: September 13, 2021).

Zahidi, S. et al. (2020) *The Future of Jobs Report 2020*. Cologny: World Economic Forum. Available at: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf (Accessed September 13, 2021).

KAPITEL 1

Andersson, H. (2020) *The steps of a recruitment process*, Talent Experience Blog. Available at: <https://blog.talentech.com/en/the-steps-of-a-recruitment-process>.

Andrés, Á. (2022) *Cómo medir el potencial de los empleados*, Bizneo HR. Available at: <https://www.bizneo.com/blog/gestion-del-potencial-humano/>.

da Virgi, A. (2016) *Estrategia de reclutamiento Centrada en el candidato [infografía]*, Talent Clue Solutions. Available at: <https://blog.talentclue.com/estrategia-de-reclutamiento-centrada-en-el-candidato-infografia>.

Heaslip, E. (2022) *13 inspiring employee value proposition examples that work*, Vervoe. Available at: <https://vervoe.com/employee-value-proposition/>.

Joseph, A. (2019) *13 ways to identify top talent in your organization & keep them*, Explicit Success. Available at: <https://explicitsuccess.com/how-to-identify-top-talent-in-your-organization/>.

LRH (2017) *Diferencia Entre Adquisición de Talento y reclutamiento*, Los Recursos Humanos. Available at: <https://www.losrecursoshumanos.com/diferencia-entre-adquisicion-de-talento-y->



Nieva, C. (2018) *Indicadores para evaluar la gestión del talento en la empresa*, Empeñe Pyme. Available at: <https://www.empeñepyme.net/indicadores-para-evaluar-la-gestion-del-talento-en-la-empresa.html>.

Romero, M. (2017) Employer branding: Qué Es, Estrategias, Empresas y KPI, Felicidad en el trabajo. Available at: <https://www.felicidadeneltrabajo.es/ideas-para-empresarios/employer-branding-que-es-estrategias-empresas-kpi/>.

Talenmo (2014) *Adquisición de Talento*, Talenmo. Available at: <https://www.talenmo.es/adquisicion-de-talento/>.

KAPITEL 2

Baragwanath, T. (2021) *Employee Onboarding Checklist: Your new hire training blueprint for the first 30, 60, and 90 days*, eLearning Industry. Available at: <https://elearningindustry.com/employee-onboarding-checklist-new-hire-training-blueprint-first-30-60-and-90-days>.

Bauer, T.N. (2021) *The 6 C's of employee onboarding - A framework for HR and People Operations*, Preppio. Available at: <https://www.preppio.com/blog/new-employee-onboarding-framework>.

Csigás, Z. (2008) *ÖT Gondolat a munkahelyi beilleszkedésről*, HRPortal. Available at: <https://www.hrportal.hu/hr/ot-gondolat-a-munkahelyi-beilleszkedesrol-20081112.html>.

Gwinn, C. (2022) *10 ways to improve the onboarding process*, Great Lakes Advisory. Available at: <https://greatlakesadvisory.com/blog/ways-to-improve-the-onboarding-process/>.

Jorgensen, N. (2021) *Pre-employment onboarding: A crucial step for new hires*, Forbes. *Forbes Magazine*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2021/08/31/pre-employment-onboarding-a-crucial-step-for-new-hires/?sh=4779aca71219>.

Kozák, A. (2014) *Tippek a munkahelyi beilleszkedést segítő mentori program kidolgozásához* - HR Portál, HR Portal. Available at: <https://www.hrportal.hu/hr/tippek-a-munkahelyi-beilleszkedest-segito-mentori-program-kidolgozasahoz-20140610.html>.

Lalwani, P. (2021) *What is employee onboarding process? definition, templates, and best practices*, Spiceworks *IT Security*. Available at: <https://www.spiceworks.com/hr/recruitment-onboarding/articles/what-is-new-employee-onboarding/>.

Mariann, M. (2017) *“A munkahelyi beillesztés gyakorlata az egyén megközelítésében.”* Debrecen, Hungary: University of Debrecen. Available at: http://acta.bibl.u-szeged.hu/30228/1/vitek_010_159-168.pdf.

Marianna, M.L. (2015) *“Emberi erőforrás gazdálkodás, biztonság és egészségvédelem.”* Eger, Hungary: Líceum Kiadó. Available at: http://p2014-26.palyazat.ektf.hu/public/uploads/10-emberi-eroforras_55e9c506359bd.pdf.

Mártonné Karoliny and József Poór (2017) *Emberi Erőforrás Menedzsment Kézikönyv: Rendszerek És Alkalmazások*. 6th edn. Budapest, Hungary: Wolters Kluwer.

KAPITEL 3

Andrianova, S., Moar, D. and Schaninger, B. (2018) *Winning with your Talent-Management strategy*, McKinsey & Company. Available at: <https://www.mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/winning-with-your-talent-management-strategy> (Accessed: September 22, 2021).

Andriotis, N. (2018) *5 popular employee training methods for workplace training*, eLearning Industry. Available at: <https://elearningindustry.com/how-choose-training-methods-for-employees> (Accessed: November 22, 2021).

- Avelino, J. (2021) *10 ideas for employee development in 2021*, EdApp Microlearning Blog. Available at: <https://www.edapp.com/blog/employee-development/> (Accessed: November 22, 2021).
- Barton, D. (2018) *Putting talent at the top of the CEO agenda*. [Podcast] May 15, 2018. Available at: <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/putting-talent-at-the-top-of-the-ceo-agenda>. (Accessed: November 22, 2021).
- Bleich, C. (2021) *Top 10 types of employee training methods*, EdgePoint Learning. Available at: <https://www.edgepointlearning.com/blog/top-10-types-of-employee-training/> (Accessed: December 15, 2022).
- Capelli, P. (2008) *"Talent Management for the Twenty-First Century," Harvard Business Review*, March, pp. 1–9. Available at: <https://hbr.org/2008/03/talent-management-for-the-twenty-first-century> (Accessed: November 22, 2021).
- DeLoatch, P. (2021) *What can leaders do to drive employee career development?*, 15Five. Available at: <https://www.15five.com/blog/how-do-i-improve-employee-development/> (Accessed: November 22, 2021).
- Eubanks, B. (2016) *Talent Mobility Case Studies and Research*. [Podcast]. 7 December 2016. Available at: <https://upstarthr.com/talent-mobility-case-studies-and-research-podcast/>. (Accessed: 17 February 2022).
- Hackston, J. (2019) *Why should managers bother with employee engagement?*, HRD Connect. Available at: <https://www.hrdconnect.com/2019/11/05/why-should-managers-bother-with-employee-engagement/> (Accessed: September 22, 2021).
- Hocking, M. (2019) *How to develop your talent management strategy*, HRD Connect. Available at: <https://www.hrdconnect.com/2019/09/06/how-to-develop-your-talent-management-strategy/> (Accessed: November 22, 2021).
- Jungblut, J.-M. (2017) *Changing places: Mid-career review and internal mobility*, EUROFOUND. Available at: <https://www.eurofound.europa.eu/publications/report/2017/labour-market-social-policies/changing-places-mid-career-review-and-internal-mobility>.
- Lucas, S. (2021) *How to develop a talent management framework for your organization*, Academy to Innovate HR. Available at: <https://www.aihr.com/blog/talent-management-framework/> (Accessed: September 9, 2021).
- McCord, P. (2014) *How Netflix Reinvented HR*. Available at: <https://hbr.org/2014/01/how-netflix-reinvented-hr> (Accessed: February 17, 2022).
- Momtazian, M. (2021) *What is talent management and why is it important?*, Expert360. Available at: <https://expert360.com/articles/talent-management-important#6> (Accessed: September 22, 2021).
- SHRM (2021) *Toolkit Developing Employees*, Society for Human Resources Management. Available at: <https://www.shrm.org/ResourcesAndTools/tools-and-samples/toolkits/Pages/default.aspx> (Accessed: September 22, 2021).
- Valamis (2020) *Employee development plan template with examples*, Valamis. Available at: <https://www.valamis.com/hub/employee-development-plan> (Accessed: September 22, 2021).

KAPITEL 4

- Akinola, S. (2021) *How can we best engage older workers in reskilling efforts?*, World Economic Forum. Available at: <https://www.weforum.org/agenda/2021/05/how-can-we-engage-older-workers-in-reskilling-efforts-jobs-reset-summit-ageing-workforce-longevity-upskilling/> (Accessed: February 25, 2022).



- AttendanceBot (2021) *Applying Alderfer's ERG theory in the workplace*, AttendanceBot Blog. Available at: <https://www.attendancebot.com/blog/erg-theory/amp/> (Accessed: February 25, 2022).
- Business in the Community (2018) *"What is Reverse Mentoring?"* London: Business in the Community. Available at: <https://www.bitc.org.uk/wp-content/uploads/2019/11/bitc-race-factsheet-what-is-reverse-mentoring-Aug2018-1.pdf> (Accessed: February 25, 2022).
- Capelli, P. (2014) *Engaging Your Older Workers*, 5 November. Available at: <https://hbr.org/2014/11/engaging-your-older-workers> (Accessed: February 25, 2022).
- Carruthers, R. (2021) *Reverse mentoring: A toolkit for diversity and inclusion initiatives*: Together mentoring software, Together Platform. Available at: <https://www.togetherplatform.com/blog/reverse-mentoring-toolkit> (Accessed: February 25, 2022).
- Chiesa, R. et al. (2019) *"Coping with negative stereotypes toward older workers: Organizational and work-related outcomes,"* *Frontiers in Psychology*, 10. Available at: <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00649>.
- de Lange, A., Jansen, P. and Dijkers, J. (2008) *"Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age,"* *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), pp. 364–394. Available at: <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>.
- Harris, K. et al. (2017) *"Ageism and the older worker: A scoping review,"* *The Gerontologist*, 58(2), pp. 1–14. Available at: <https://doi.org/10.1093/geront/gnw194>.
- Hitch, C. and Kirkman, B. (2014) *"Engaging Older Workers Strategically."* Alexandria, United States: Society for Human Resources Management. Available at: <https://www.shrm.org/foundation/ourwork/initiatives/the-aging-workforce/Documents/Engaging%20Older%20Workers%20Strategically.pdf> (Accessed: February 25, 2022).
- Juneja, P. (no date) *Goal Setting Theory of Motivation, Management Study Guide*. Available at: <https://www.managementstudyguide.com/goal-setting-theory-motivation.html> (Accessed: February 25, 2022).
- Kooij, D.T.A.M., De Lange, A.H. and Van De Voorde, K. (2021) *"Stimulating job crafting behaviors of older workers: The influence of opportunity-enhancing human resource practices and psychological empowerment,"* *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 31(1), pp. 22–34. Available at: <https://doi.org/10.1080/1359432x.2021.1899161>.
- Meng, Q. and Sun, F. (2019) *"The impact of psychological empowerment on work engagement among university faculty members in China,"* *Psychology Research and Behavior Management*, Volume 12, pp. 983–990. Available at: <https://doi.org/10.2147/prbm.s215912>.
- Mitchell, L. (2019) *Reverse mentoring for older workers, Working Wise*. Available at: <https://www.workingwise.co.uk/how-effective-is-reverse-mentoring-for-older-workers/> (Accessed: February 25, 2022).
- National Economic and Social Forum (2003) *Labour Market Issues for Older Workers*. Dublin: Sun Alliance House. Available at: http://files.nesc.ie/nesf_archive/nesf_reports/NESF_26.pdf [Accessed February 25, 2022].
- Nickerson, C. (2021) *Herzberg's motivation two-factor theory, Simply Psychology*. Available at: <https://www.simplypsychology.org/herzbergs-two-factor-theory.html> (Accessed: February 25, 2022).
- Spreitzer, G.M. (1995) *"Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation,"* *Academy of Management Journal*, 38(5), pp. 1442–1465. Available at: <https://doi.org/10.5465/256865>.

Verasai, A. (2020) *8 tips to motivate employees & Manage Senior Employees, The HR Digest*. Available at: <https://www.thehrdigest.com/8-tips-to-manage-and-motivate-senior-employees/> (Accessed: February 25, 2022).

Vilčiauskaitė, B., Savanevičienė, A. and Navickas, V. (2020) "Managing older talents in the context of aging society," *Economics & Sociology*, 13(4), pp. 213–226. Available at: <https://doi.org/10.14254/2071-789x.2020/13-4/13>.

Whitmore, J. (2022) *The GROW model, Performance Consultants*. Available at: <https://www.performanceconsultants.com/grow-model> (Accessed: February 25, 2022).

KAPITEL 5

Armstrong-Strassen, M. et al. (2011) "Perceived organisational membership and the retention of older workers," *Journal of Organisational Behaviour*, 32(2), pp. 319-334. Available at: <https://doi.org/10.1002/job.647>.

Bal, P.M. et al. (2012) "Motivating employees to work beyond retirement: a multi-level study of the role of ideals and unit climate," *Journal of Management Studies*, 49(2), pp. 306-331. Available at: <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2011.01026.x>.

Baskar, P. (2013) "A study on the impact of rewards and recognition on employee motivation," *International Journal of Science and Research*, 4(11), pp. 1644-1648.

Eisenberger, R. et al. (2002) "Perceived supervisor support: contributions to perceived organisational support and employee retention," *Journal of Applied Psychology*, 87(3), pp. 565-573. Available at: <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.3.565>.

Govaerts, N. et al. (2011) "Influence of learning and working climate on the retention of talented employees," *Journal of Workplace Learning*, 23(1), pp. 35-55. Available at: <https://doi.org/10.1108/13665621111097245>.

Holland, P. et al. (2007) "Attracting and retaining talent: exploring human resources development trends in Australia," *Human Resource Development International*, 10(3), pp. 247-262. Available at: <https://doi.org/10.1080/13678860701515158>.

Kooij, D. et al. (2008) "Older workers' motivation to continue to work: Five meanings of age: A conceptual review," *Journal of Managerial Psychology*, 23(4), pp. 364-394. Available at: <https://doi.org/10.1108/02683940810869015>.

Sheehan, M. (2012) "Developing managerial talent: Exploring the link between management talent and perceived performance in multinational corporations," *European Journal of Training and Development*, 36(1), pp. 66-85. Available at: <https://doi.org/10.1108/03090591211192638>.

Venetucci, R. (1992) "Benchmarking: A reality check for strategy and performance," *Production and Inventory Management Journal*, 33(4), pp. 32-39.

Voss, C. et al. (1997) "Benchmarking and Operational Performance: Some Empirical Results," *International Journal of Operations and Production Management*, 17(10), pp. 1046-1059. Available at: <https://doi.org/10.1108/14635779710195113>.

Zairi, M. and Whymark, J. (2000a) "The transfer of best practices: How to build a culture of benchmarking and continuous learning – part 1," *Benchmarking: An International Journal*, 7(1), pp. 62–79. Available at: <https://doi.org/10.1108/14635770010317285>.



Zairi, M. and Whymark, J. (2000b) "The transfer of best practices: How to build a culture of benchmarking and continuous learning – part 2," *Benchmarking: An International Journal*, 7(2), pp. 146–167. Available at: <https://doi.org/10.1108/14635770010326212>.

KAPITEL 6

Morawiecka, K. (2020) *Offboarding – what to remember when parting with employees?*. Available at: <https://helloastra.com/2020/11/13/offboarding-what-to-remember/>.

Dedic, I. et al. (2020), "Does the front door match the back door?", *Undergraduate thesis, Mälardalen University, Sweden*. Available at: <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1441093/FULLTEXT01.pdf>.

Bittlingmaier, T. (2019) *Talent management erfolgreich implementieren in 10 Schritten zur Nachhaltigen employee experience*. 1st edn. Freiburg, Germany: Haufe Group.

Half, R. (2022) *What is succession planning? 7 steps to Success*, Robert Half Talent Solutions. Available at: <https://www.roberthalf.com/blog/management-tips/7-steps-to-building-a-succession-plan-for-success>.

Hamm, M., Heider-Winter, C. and Leu, N.-A. (2021) "Strategische Nachfolgeplanung in Non-Profit-Organisationen: ein Überblick," in *Strategische Nachfolgeplanung in non-profit-organisationen fit Für Den Generationswechsel im gemeinnützigkeitsbereich*. 1st edn. Berlin, Germany: Springer Berlin, pp. 3–24.

Ritz, A. and Thom, N. (2018) *Talent management Talente Identifizieren, Kompetenzen Entwickeln, Leistungsträger erhalten*. 3rd edn. Wiesbaden, Germany: Springer Gabler.

Rothwell, W. (2015) *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*. 5th edn. Philadelphia, USA: AMACOM.

Sharma, R.K. (2021) *The succession plan: Discovering its rewards through a people-focused strategy*, *Forbes*. Available at: <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/2021/07/14/the-succession-plan-discovering-its-rewards-through-a-people-focused-strategy/>.

Vorbach, S. (2015) *Unternehmensführung und organisation Grundwissen Für Wirtschaftsingenieure in Studium und praxis*. 1st edn. Wien, Austria: Facultas



TALENT4LIFE

