

# INNOVATIVE PERSONALENTWICKLUNG

*AM PULS DES FACHKRÄFTEMANGELS*



Illustration: © Neyro - shutterstock.com

**DIE FIRMA GEORG MASCHINENTECHNIK SETZT AUF BILDUNGS-  
CONTROLLING UND ARBEITET MIT DEM WERKZEUG MAKOM ZUR  
SYSTEMATISCHEN MITARBEITERKOMPETENZANALYSE**



Gastbeitrag von Gregor Weyerke,  
mpool group.consulting

**L**aut der Studie „Recruiting Trends 2014“ von Monster in Zusammenarbeit mit den Universitäten Bamberg und Frankfurt können derzeit rund 41 Prozent der Unternehmen ihre vakanten Stellen nur mit großen Mühen oder gar nicht besetzen. Das Phänomen Fachkräftemangel ist somit eine der zentralen personalwirtschaftlichen Herausforderungen, dem Unternehmen auf unterschiedliche Weise begegnen können.

Sowohl die zusehends diffizilere Fachkräftegewinnung als auch die so häufig unterschätzte Bindung gut ausgebildeter wie erfahrener Fachkräfte sind die zwei Seiten der Medaille betrieblicher Personalentwicklung. Zweifelsohne ist das Fundament von Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit, folglich von Standort- und Arbeitsplatzsicherung ein vorausschauendes, bedarfsgerechtes und dabei attraktives Fortbildungs- respektive Qualifizierungsengagement seitens der Betriebe für ihre Mitarbeiter/innen. Weiterbildung bindet, entwickelt Ressourcen und ist deshalb attraktiv für beide Seiten.

Eine repräsentative Studie zur Jobzufriedenheit 2014 zeigt, dass lediglich rund ein Drittel der Arbeitnehmer/innen in den Genuss regelmäßiger Weiterbildung kommt. Dem gegenüber stellt ein Stimmungsbild des ILS in Zusammenarbeit mit dem forsa-Institut bei mehr als der Hälfte der Befragten einen Weiterbildungswunsch zum Erwerb von Fachwissen und zur Arbeitsplatzsicherung fest. Insofern überrascht es nicht, dass einer IW-Befragung zufolge inzwischen 70 Prozent der Unternehmen ihre Mitarbeiter/innen durch Weiterbildung binden und sogar knapp 80 Prozent so die eigene Innovationsfähigkeit sichern wollen. »

#### vem.das magazin /// zur person

##### GREGOR D. WEYERKE

Senior Consultant / IT/TK-Administrator  
mpool group.consulting

##### Tätigkeitsschwerpunkte

- » GIS-gestützte Managementberatung
- » Potenzial- und Standortanalysen
- » Spatial Marketing / Geomarketing
- » Fach- und Führungskräfte-Trainings
- » Informations- und Telekommunikationstechnik
- » Stadt- und Quartiersentwicklung

##### Berufliche Stationen

- » Projektentwicklung/-leitung Bildungsträger, insbesondere Geoinformation
- » Quartiersmanager
- » Fachreferent Geomarketing
- » Wissenschaftlicher Mitarbeiter Institut für physische Geografie und Landeskunde

##### Weitere Kompetenzen

- » Projekt- und Kundenkommunikation im betrieblichen Alltag
- » Traineeprogramm Geographische Informationssysteme (GIS)

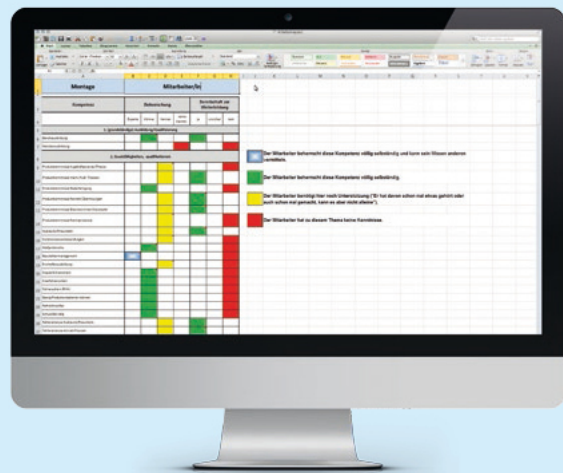
» Die Herausforderung des Personalmanagements zwischen Bindung und gezielter Weiterentwicklung der Stammebelegschaft einerseits sowie dem Finden, Gewinnen und erfolgreichen Integrieren junger Nachwuchskräfte andererseits gerät nicht selten zum nervenzehrenden Hürdenlauf.

In den seltensten Fällen nämlich können Personalverantwortliche vor dem Hintergrund allgemeiner und besonderer Unternehmensziele auf eine strategiekonforme, umfassende, vollständige und ebenso aktuelle Datenbasis zu vorhandenen wie zukünftig benötigten Qualifikationen und Kompetenzen im Unter-

nehmen zurückgreifen. Hinzu gesellen sich die Faktoren Budget, Zeit und die Unübersichtlichkeit des Weiterbildungsmarktes.

Dieses Dilemma unzureichender Informationen zieht sich durch alle Branchen und Betriebsgrößen. In den M+E Industriezweigen, wo mit knapp 73 Milliarden Euro mehr als die Hälfte aller deutschen Innovationsaufwendungen getätigt werden, herrscht besonders dringlicher Handlungsbedarf. Denn Innovationskraft speist sich vor allem durch kluge Köpfe. Genau hier kommt MaKom, das Werkzeug zur systematischen Mitarbeiterkompetenzbilanzierung (siehe Infografik unten), zum Einsatz. »

MaKom ist eine EDV-gestützte systematische Mitarbeiterkompetenzanalyse. Da MaKom auf MS Excel basiert, ist es sehr einfach in die bestehende IT-Infrastruktur zu integrieren.



Unter Einbezug strategischer Unternehmensziele werden präzise Anforderungsprofile abteilungs- bis arbeitsplatzscharf erarbeitet, vorhandene Qualifikationen, Kompetenzen und informelles Wissen erfasst, Soll und Ist miteinander abgeglichen, analysiert, priorisiert und eine strukturierte Bildungsplanung abgeleitet.

Zentraler Anspruch des MaKom-Prozesses ist, das Prinzip Gießkanne durch fundierte, passgenaue und am tatsächlichen Bedarf ausgerichtete Angebote an die Belegschaft zu ersetzen.



Die Georg Maschinenteknik GmbH & Co. KG mit Sitz im rheinland-pfälzischen Neitersen erachtet die hohe Fachkompetenz des Personals entlang aller Prozessketten und die Zuverlässigkeit der Produkte ebenfalls als unverzichtbar, sowohl für die vom Betrieb bereits bedienten und noch zu erschließenden Märkte als auch für den Maschinenbausektor insgesamt.

Fachkräftesicherung ist bei Georg bereits seit einigen Jahren Thema. Die regionale Lage des Unternehmens im Westerwald scheint auf den ersten Blick ein Hinderungsgrund für das Gewinnen von Fachkräften zu sein. Neben ortsansässigem Personal hat Georg aber in den vergangenen Jahren verstärkt Personal aus den umliegenden Ballungsgebieten eingestellt. Hier ist es gelungen, bei den Bewerbern die Stärke des Unternehmens mit interessanten entwicklungsfähigen Arbeitsplätzen zu kommunizieren.

Schwerpunkt in der Personalarbeit ist die Mitarbeiterbindung. Mit Hilfe von MaKom ist es Georg möglich, das Entwicklungspotential seiner Mitarbeiterschaft im Hinblick auf zukünftige Erfordernisse zu erkennen und auszubauen. Ein strukturierter Überblick über den aktuellen Qualifikationsstand ist nun Basis zur aktiven Unterstützung seiner Mitarbeiter/innen bei ihrer Zukunftsplanung. Die entsprechend gesteigerte Mitarbeiterzufriedenheit bildet einen Multiplikator auch für die Mitarbeitergewinnung und ist ein wesentlicher Baustein für die Arbeitgeberattraktivität. ■

vem.das magazin /// hintergrund

## GEORG Maschinenteknik

Georg Maschinenteknik aus Neitersen wurde 1968 gegründet und 2002 aus der damaligen Firmengruppe ausgegliedert. Das Unternehmen hat sich vom klassischen Hersteller von mechanischen und hydraulischen Pressen und Stanzen zum Spezialisten für Individuallösungen entwickelt.

Schwerpunkte sind die Automobil-, Automobilzulieferer- und Schmiedeindustrie. Hinzu kommt das Retrofit-Programm, mit dem Georg Generalüberholungen, Ergänzungen und Erneuerungen von Pressen und Anlagen umsetzt. Mit ausgeprägtem Produkt- und kundenspezifischem Prozess-Know-how ist die Georg Maschinenteknik ein zuverlässiger, regionaler weltweit agierender Partner. Mit zurzeit 75 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, darunter sechs Auszubildende und sechs duale Studenten, werden die Zielmärkte Asien, Europa, Südamerika und USA bedient.

vem.das magazin /// interview

# AGIEREN STATT REAGIEREN

GEORG MASCHINENTECHNIK PERSONALREFERENTIN

MICHAELA HÖLLER-MÜLL ÜBER ERFAHRUNG UND NUTZEN DES WERKZEUGS MAKOM

Seit einem Jahr setzt die Georg Maschinenteknik GmbH & Co. KG MaKom zur gezielten Weiterbildungsförderung der Belegschaft zum Erhalt der eigenen Zukunftsfähigkeit ein. Über die Erfahrungen und Nutzen des Werkzeugs sprachen wir mit der Personalreferentin Frau Höller-Müll (Foto rechts).

*Welche Rolle spielt das Gewinnen junger Nachwuchskräfte, insbesondere von Azubis, und wie hilft MaKom bei der gezielten Suche und dem Bewerbermanagement?*

**Höller-Müll:** Georg bildet für den eigenen Bedarf aus. Durch MaKom ist es uns möglich, den zukünftigen Bedarf und die Anforderungen der einzelnen Abteilungen abzubilden. Im Zusammenspiel mit unserer Altersstrukturanalyse können wir frühzeitig neues oder vorhandenes Personal für das Team vorbereiten.

*Welche Bedeutung oder welchen Einfluss hatten mittel- bis langfristige strategische Ziele seitens der Geschäftsleitung bei der Implementierung von MaKom?*

**Höller-Müll:** Die Auswirkung der Erschließung neuer Märkte und das Aufnehmen neuer Produkte in das Fertigungsportfolio fließt durchgängig mit in die Personalplanung und Personalentwicklung ein. »



*Wie bewerten Sie die Erarbeitung entsprechend präziser Anforderungsprofile zur gezielten Personalentwicklung?*

**Höller-Müll:** Die Erarbeitung von abteilungs- bzw. teils arbeitsplatzscharfen Anforderungsprofilen sind sehr wichtig. Die Führungskräfte können sich gezielt auf die Stellenprofile einlassen und die ausreichende Anzahl festlegen. So ist eine Überqualifizierung in einen und eine Unterqualifizierung im anderen Bereich nicht möglich. Außerdem gibt die Beschäftigung mit den zukünftigen Soll-Kompetenzen Planungssicherheit hinsichtlich langfristiger Projekte und gesetzlichen Veränderungen.

*Welche Erfahrungen haben Sie mit der Mitarbeiterbefragung zur Selbsteinschätzung (IST-Analyse) gemacht?*

**Höller-Müll:** Die durch die Führungskräfte erstellten Ist- und Sollkompetenzen ermöglichen den Mitarbeiter/innen sich mit ihrem Arbeitsplatz auseinanderzusetzen und eigenes Potential zu überdenken. Die abzugebende Selbsteinschätzung in vier Graden wurde positiv angenommen. Die Belegschaft kann sich selbst einbringen.

*Wie war es um die Aufgeschlossenheit, Akzeptanz und Motivation Ihrer Belegschaft bestellt?*

**Höller-Müll:** Die Mitarbeiterbefragung wurde zwar anfänglich vorsichtig aufgenommen. Aber durch frühzeitige Information an Betriebsrat und Führungskräfte und die Vermittlung, dass es sich nicht um eine Leistungsbeurteilung handelt, war die Belegschaft sehr offen.

*Wie beurteilen Sie den Abgleich der MA-Selbsteinschätzung mit der Fremdeinschätzung durch eine Führungskraft?*

**Höller-Müll:** In 85 Prozent der Befragungen deckten sich beide Einschätzungen. In wenigen Fällen war die Selbsteinschätzung abweichend von der Fremdeinschätzung durch die Vorgesetzten. Durch Nachfassgespräche zwischen Mitarbeiter/innen und Führungskräften wurden die beiden Perspektiven nochmals erörtert und schließlich zusammengeführt.

*Trägt der beteiligungsorientierte Ansatz von MaKom, also das aktive Einbeziehen der Mitarbeiter/innen zu mehr Transparenz, offenen Dialog und somit zu mehr Vertrauen bei?*

**Höller-Müll:** Innerhalb der Georg Maschinentechnik wurde das Verfahren sehr positiv aufgenommen. Anfängliches leichtes Misstrauen wandelte sich schnell in Vertrauen um. Eine gute Vorbereitung der Mitarbeiter seitens der Führungskräfte ist hier allerdings unbedingt zu empfehlen.

*Gab es zusätzliche Anregungen oder Eingaben seitens der Belegschaft, beispielsweise zum kontinuierlichen Verbesserungsprozess etc.?*

**Höller-Müll:** Aus den Befragungen resultierten Anregungen, die auch aufgenommen wurden und sukzessive umgesetzt werden. Hier kann das Personal einen direkten Zusammenhang erkennen.

*Konnten auch bestehende Organisations- und Prozessabläufe durch dieses Vorgehen durchleuchtet werden?*

**Höller-Müll:** Auch wenn Georg durch MaKom keine Organisations- und Prozessabläufe verändert hat, kann dies durchaus ein Instrument zur Durchleuchtung der betrieblichen Abläufe sein.

*Wie unterstützt Sie MaKom bei der systematischen Auswertung und Ableitung einer bedarfsgerechten Schulungsplanung und -budgetierung?*

**Höller-Müll:** MaKom ermöglicht uns, zu agieren und nicht nur auf Bildungsangebote von Bildungsträgern zu reagieren. Durch die systematische Auswertung ist es möglich, den Schulungsbedarf des gesamten Unternehmens abzuleiten, gezielt eine Aktion herauszugreifen und Prioritäten zu setzen, die nicht ins Leere laufen.

*Sind in Ihrem Unternehmen bereits konkrete Qualifizierungen beziehungsweise Schulungen in Planung?*

**Höller-Müll:** Hervorheben möchten wir, dass sich im Bereich Konstruktion die Bereitschaft und Möglichkeit ergeben hat, eine Mitarbeiterin im angewandten CAD-Programm zu schulen. So ist eine effizientere und schnellere Auftragsbearbeitung innerhalb der Konstruktion gesichert, aufbauend auf vorhandene Produktkenntnisse ohne Einarbeiten eines neuen Mitarbeiters.

*Unterstützt das wiederum die Mitarbeiter-Zufriedenheit und damit deren Motivation und Identifikation mit Georg?*

**Höller-Müll:** Die Eigeninitiative der Georg-Mitarbeiter/innen war in vielen Bereichen vor MaKom schon beachtlich. Allerdings hat MaKom gezeigt, dass die Beschäftigten sehr wohl wissen, welche Fähigkeit zum Ausüben der Aufgabe erforderlich ist und wie man sie verbessern kann. Die Einbeziehung der Belegschaft in eine übergreifende Kompetenzanalyse und die Umsetzung der Ergebnisse fördert die Identifikation mit dem Unternehmen.

*Welche Rolle nimmt eine solche Bildungsarbeit beispielsweise im Kontext von Arbeitgeberattraktivität ein?*

**Höller-Müll:** Diese Art der Bildungsarbeit trägt zur Arbeitgeberattraktivität der Georg Maschinentechnik bei. Das Unternehmen bietet seinen Beschäftigten die Möglichkeit der Weiterentwicklung und somit Zukunftsperspektiven im Unternehmen. Die Bereitschaft zur Fortbildung, um so zum Unternehmenserfolg beizutragen, ist hoch. Dies wird von unseren MitarbeiterInnen auch nach außen kommuniziert.

*Welche Bedeutung messen Sie dem Thema systematische Kompetenzerhebung und bedarfsgerechte Bildungsarbeit durch den Betrieb z.B. in Bezug auf Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zur Standort- und Arbeitsplatzsicherung bei?*

**Höller-Müll:** Durch die systematische Kompetenzerhebung erfolgt keine Bildungsarbeit im Gießkannenprinzip. Jede einzelne Abteilung und jeder einzelne Arbeitsplatz sind im Fokus. Wir werden die Mitarbeiter-Kompetenzerfassung in regelmäßigen Abständen wiederholen. Zuvor werden auch die Soll-Kompetenzen wieder überprüft. So ist es uns möglich, auf künftige Anforderungen und Herausforderungen vorbereitet zu sein.

*Frau Höller-Müll, vielen Dank für dieses aufschlussreiche Gespräch.*

Abschließend sei noch erwähnt, dass für die Durchführung solcher Beratungen verschiedene öffentliche Förderinstrumente mit teils hohem Förderanteil zur Verfügung stehen. So beispielsweise das Bundesprogramm „Unternehmenswert Mensch“ oder etwa regionale Wirtschaftsförderprogramme. Weitere Informationen dazu, zur Georg Maschinentechnik, zu mpool consulting und zu MaKom gibt es bei den unten genannten Ansprechpartnern. ■

#### **IHRE ANSPRECHPARTNER:**

Georg Maschinentechnik GmbH & Co. KG  
Rheinstraße 18  
DE 57638 Neitersen

Michaela Höller-Müll  
Michaela.Hoeller-Muell@georg-maschinentechnik.de

mpool consulting GmbH – ein Unternehmen der mpool group  
Martin-Schmeißer-Weg 15  
DE 44227 Dortmund

Gregor D. Weyerke  
g.weyerke@mpool-group.de