

Fachartikel: Mitarbeiterbindung in Zeiten des demographischen Wandels unter Hinzunahme des Demografiemanagement



Wir, das Service- und Beratungszentrum der Euroregion POMERANIA c/o STIC Wirtschaftsförderungsgesellschaft Märkisch-Oderland mbH sind eine der Anlaufstellen, wenn es um Wirtschaftsförderung für Ostbrandenburg geht. Aufgabe der STIC mit ihren Mitarbeitern ist die Förderung der wirtschaftlichen Entwicklung der Region zwischen Berlin und Polen.

Im Zuge dessen haben wir ein Gespräch geführt mit Frank Raeck, Inhaber der Firma „lios Personal“ mit Sitz in Berlin. Dabei ging es um die verschiedensten Fragestellungen rund um das Thema „Personal“.

Zum einen wollten wir wissen, wie die aktuelle, **wirtschaftliche Situation der mittelständischen Unternehmen in Corona-Zeiten** ist. Zum anderen war aber auch **das Thema „Demographischer Wandel“** und wie die Firmen das in ihre Planungen für die Zukunft mit einkalkulieren müssen, etwas, was uns stark interessierte.

Zusätzlich wollte Herr Raeck uns Möglichkeiten aufzeigen, **wie Firmen Mitarbeiter an sich und das Unternehmen in diesen schwierigen Zeiten binden können**. Für uns sehr interessant: **das Rekrutieren von Fachkräften aus dem Ausland**.

SBC / STIC.: Guten Morgen Herr Raeck, vielen Dank für Ihre Zeit. Wie ist die aktuelle Situation bei Ihnen im Unternehmen in Hinsicht auf die Mitarbeiterstruktur? Vor allem unter den geänderten Bedingungen der Pandemie und den Unternehmenszahlen in Bezug zum Vorjahr.

Frank Raeck: Auch wir haben in den vergangenen Monaten viele Mitarbeiter in Kurzarbeit schicken müssen. Da wir unseren Kunden sowohl die Vermittlung als auch die Arbeitnehmerüberlassung anbieten, merken wir es als erste, wenn es den Betrieben nicht gut geht. Viele Aufträge und Stellen wurden bei den Unternehmen gestrichen.

Unsere Umsätze waren in den Frühjahrsmonaten etwa auf Vorjahresniveau geblieben. Gleich zum Beginn der Pandemie wurden viele Aufträge storniert und Mitarbeiter aus dem Bereich der Zeitarbeit freigesetzt.

Stellenbesetzungen haben wir seit dem Frühjahr, sowohl intern bei uns im Büro als auch bei den Stellen der Kunden ausgesetzt, da wir auch nicht wissen, wo „die Reise hingeht“. Viele Betriebe sind verunsichert, wie es mit der Wirtschaft national und international weitergeht, sollten die Neuinfektionen im Herbst wieder deutlich steigen. Einen weiterer „Lockdown“ würde sicherlich zu einem „Kollaps“ des gesamten Handels, weit über Deutschland hinaus, führen.

SBC / STIC: Das hört sich alles andere als zuversichtlich an...Woran machen Sie die Prognose fest?

Frank Raeck.: Es geht uns in Deutschland im Vergleich zu anderen Ländern noch sehr gut, was allerdings auch den Maßnahmen der Regierung, wie z.B. Steuer'-stundungen, aussetzen des

Insolvenzrechts und Verlängerung des Kurzarbeitergeldes bis Ende 2021 geschuldet ist.

Trotzdem fehlen die positiven Signale, dass die Wirtschaft ein Stück weit an Normalität zurückgewinnt und es in vielen Branchen wieder aufwärtsgeht.

Man sollte allerdings nicht unerwähnt lassen, dass einige Branchen auch an der aktuellen Situation partizipieren, wie zum Beispiel der Online-Handel oder Liefer-dienste.

SBC / STIC: Haben Sie Erfahrungswerte bei Ihren Kundenunternehmen in der von uns betreuten Region Ostbrandenburg?

Frank Raeck: Da zeichnet sich ein ähnlicher Trend ab. Sollten sich die Firmen in der Region in den letzten Jahren mit der Digitalisierung beschäftigt haben und dort gut aufgestellt sein, z.B. einen gut funktionierenden Online-Shop für die Produkte haben, können sie ihren Absatz halten oder vielleicht sogar steigern. Vielen Unternehmen ist das aber zu „Modern“.

Dabei könnte man sogar in der aktuellen Situation eine Vielzahl an Plattformen nutzen, die Ostbrandenburger Unternehmen dabei unterstützen, Angebot und Nachfrage virtuell zusammen zu bringen (Unternehmer-Plattformen in Zeiten von Corona bei der IHK Ostbrandenburg).

Eins der 4 großen Wirtschaftszweige in der Region ist allerdings auch der Tourismus, der wiederum sehr stark auch von dem Berliner Städtereisenden-Tourismus abhängt. Und wie schlecht es den Unternehmen in der Branche geht, wissen wir leider nur zu gut.

Dabei kommt ein weiterer Fakt erschwerend dazu...

SBC / STIC:der da wäre....?

Frank Raeck: Die jüngeren Leute aus der Region gehen weg und ziehen in die Großstädte. Es ist schon vor Corona sehr dramatisch gewesen, aber es hat sich durch die Pandemie leider noch verschlimmert.

Unternehmen, wenn sie denn dann jemanden suchen, bekommen kaum noch Bewerbungen aus der Region und das unabhängig von dem Tätigkeitsbereich. Sowohl in der Verwaltung als auch der Produktion und vor allem in der Logistik und im Lager fehlen geeignete Kandidaten.

SBC / STIC: Das ist wirklich schade zu hören. Was können wir unseren Betrieben in der Region sagen, was sie tun können, um auch neue Mitarbeiter für Ihr Unternehmen zu begeistern?

Frank Raeck.: Für viele Mitarbeiter hat die Mitarbeiterbindung und die damit verbundene Wertschätzung der Unternehmen jedem einzelnen gegenüber, einen immer höheren Stellenwert.

Wissenschaftliche Erhebungen zeigen, dass sich nur rd. 15 % der Beschäftigten emotional mit dem

Arbeitgeber verbunden fühlen. Drei von 4 Arbeitnehmern dagegen verrichten mehr oder weniger nur „Dienst nach Vorschrift“.

Wenn Mitarbeiter kündigen, geht nicht nur Fachwissen und Erfahrung verloren, sondern die Einarbeitung und der Ersatz des Mitarbeiters ist sehr teuer.

Es gibt mehrere Möglichkeiten, die Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden:

Zuerst ist dabei das Mitarbeitergespräch zu erwähnen. Mitarbeiter, die sich an ihrem Arbeitsplatz wohl fühlen, denen das Arbeitsklima gefällt, kündigen seltener.

SBC / STIC: Doch wie können die Arbeitgeber bzw. können Führungskräfte darauf einwirken, dass sich ihre Mitarbeiter wohl fühlen?

Frank Raeck: Zu den wichtigsten Kontaktpunkten mit den Mitarbeitern gehören regelmäßige Mitarbeitergespräche und -feedbacks. Dialog und Kommunikation mit der Belegschaft sind das „A und O“ für eine positive Unternehmenskultur.

Die Personalentscheider sollen sich und den Teams immer wieder die Frage stellen „Warum machen wir die Dinge so und wie könnten wir sie vielleicht anders machen?“.

Was sagen ihre Mitarbeiter? Wo drückt der Schuh, was läuft gut? Die Mitarbeiter sollten in Veränderungsprozesse verbindlich eingebunden werden. So entsteht am Ende noch mehr Verbundenheit des Mitarbeiters mit ihrem Unternehmen.

Dazu zählt auch die Perspektive, die sie den Kollegen aufzeigen können. Dabei dürfen Sie allerdings nicht die „Work-Life-Balance“ des einzelnen außer Acht lassen.

SBC / STIC: Das heißt, dass die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer bei den Motivationsgesprächen berücksichtigt werden sollte. Richtig?

Frank Raeck: Genau...das ist der Punkt. Speziell die jüngeren Generationen legen darauf sehr viel Wert, um die Produktivität und das Wohlbefinden im Unternehmen zu entwickeln.

Der nächste Punkt ist das betriebliche Gesundheitsmanagement, bei dem gerade kleinere und mittlere Betriebe uns immer wieder sagen, dass ihnen für diese Maßnahmen die „Manpower“ und die Zeit fehlen.

Aber gerade hier sind es die kleinen Dinge des Arbeitsalltages, die den Firmen dabei helfen können, solche Maßnahmen durchzuführen.

Zum Beispiel ein Obstkorb oder kostenfreies Müsli in den Abteilungen oder ein gesundes Gericht (Schonkost) in Ihrer Kantine, wird dabei schon als sehr positiv empfunden. Es stellt kleinere Anreize für die Belegschaft dar, gesünder zu leben.

Zum Thema Gesundheit passt dann auch der nächste Punkt. Die Vorsorge. Wenn es das Budget zulässt, können die Betriebe den Mitarbeitern bei Bedarf einen Zuschuss zur Kita an oder eine

betriebliche Altersvorsorge anbieten. Auch das sind Möglichkeiten, die Kollegen langfristig an sich zu binden.

Und gerade bei der Vorsorge gibt es einiges, was auch staatlich gefördert wird.

SBC / STIC: Das stimmt. Wir haben das schon häufiger in den Unternehmen zum Thema gemacht und dort wurde es dann doch nicht angegangen.

Frank Raeck: Sehen sie und dann machen sich die Firmen irgendwann unglaublich gegenüber ihren Mitarbeitern.

Ein Klassiker der staatlichen Maßnahmen ist dabei der Sachbezug, mit dem man bis zu 44 Euro monatlich den Mitarbeitern zur Verfügung stellen kann – z. B. als Amazon.de-Gutschein oder prepaid mastercard.

Darüber hinaus gibt es viele weitere Vorteile, die sich optimal eignen, besondere Leistungen wertzuschätzen. Erholungsbeihilfe bei Erreichung bestimmter Ziele oder Internet- und Handyzuschuss fürs mobile Arbeiten. Die Möglichkeiten sind vielfältig.

Ich würde den Betrieben empfehlen, ein Benefitkonzept zu erarbeiten, aus dem klar hervorgeht, wann welche Benefits ausgeschüttet werden.

SBC / STIC: Viele Unternehmen in Ostbrandenburg haben mittlerweile die Ambitionen, gutes Personal zu finden, auf die Nachbarländer ausgedehnt. Hier sind insbesondere Polen und die Tschechei zu nennen.

Gibt es hinsichtlich des erfolgreichen Bindens der Kollegen aus dem Ausland etwas zu beachten?

Frank Raeck: Da ist es sehr wichtig, eine „Willkommenskultur“ in den jeweiligen Unternehmen zu schaffen.

Die Firmen können zum Beispiel vorab für die gesamte Belegschaft kulturspezifische Trainings organisieren. Hier werden Kenntnisse über Wahrnehmungsmuster sowie über Arbeits- und Verhaltensweisen in den jeweiligen Ländern vermittelt. Auch mögliche Unsicherheiten im Umgang mit ausländischen Kollegen oder entstandene Konflikte können so zur Sprache gebracht werden.

In Begrüßungsveranstaltungen können neue Mitarbeiter schon einiges Wissenswerte über das Unternehmen erfahren und erste Kontakte zu Kollegen knüpfen. Eine offizielle Begrüßung durch die Geschäftsleitung ist dann ebenfalls ein Zeichen von Wertschätzung.

Gerade in den ersten Wochen können sich ausländische Mitarbeiter durch die Fülle von neuen Eindrücken und Informationen schnell überfordert fühlen. Man sollte versuchen, ihnen den Einstieg so leicht, wie möglich zu machen. Dazu gehört sie mit den wichtigsten Informationen rund um das Leben und Arbeiten in Deutschland zu versorgen. Eine gut strukturierte Informationsmappe kann in aller Ruhe dann zu Hause durchgeschaut werden. Zu den empfohlenen Inhalten gehört zum Beispiel:

Wissenswertes über das Unternehmen und den Arbeitsalltag
Informationen über das Leben in der neuen Heimatstadt: Wohnungsmarkt, ärztliche Versorgung, Kinderbetreuungsmöglichkeiten, Kultur- und Freizeitangebote
Orientierungsmaterial: Stadtplan, Streckenplan und Fahrplan des öffentlichen Nahverkehrs
Informationen über notwendige Behördengänge: Adressen und Öffnungszeiten von Einwohnermeldeamt, Familienkasse, Führerscheinsbüro, Banken und Versicherungen

SBC / STIC: Das sind sehr hilfreiche Tipps für unsere Betriebe. Worauf ist bei den Kollegen aus dem Ausland noch zu achten?

Frank Raeck: Eine wesentliche Voraussetzung für die erfolgreiche Integration ausländischer Mitarbeiter in die Unternehmen, bildet eine gemeinsame Sprache. Grundkenntnisse der deutschen Sprache sind für die Bewältigung des Alltages und das Knüpfen sozialer Kontakte von großer Bedeutung. So könnte man auch Firmenschulungen für die Kollegen organisieren oder dem reichhaltigen Angebot verschiedener Bildungseinrichtungen einen geeigneten Deutschkurs für Ihre ausländischen Mitarbeiter aussuchen. Wenn sie dann noch bei der Finanzierung unterstützt werden, haben sie schon vieles richtig gemacht.

Dabei kristallisiert sich immer wieder raus, dass es wichtig ist, dass die Kollegen aus dem Ausland permanent auf einen Ansprechpartner zugreifen können.

SBC / STIC: Immer?

Frank Raeck: Im Idealfall ja! Mentoring-Programme sind in vielen Betrieben längst Bestandteil der Willkommenskultur. Erfahrene Mitarbeiter stehen Neuankömmlingen begleitend und unterstützend zur Seite. Sie führen in persönliche Aufgabengebiete ein und stehen als Ansprechpartner in sämtlichen, den Arbeitsalltag betreffenden, Fragen zur Verfügung. Darüber hinaus können Mentoren auch Begleitung zu Ämtern und Hilfe bei Übersetzungen anbieten.

Auch die übrigen Mitarbeiter des Unternehmens haben so die Möglichkeit, den Mentoren jederzeit um seinen Rat bitten. Nehmen sie zum Beispiel das Essen in den Kantinen.

In anderen Ländern haben Menschen andere Bedürfnisse und Gewohnheiten bezüglich der Ernährung. Natürlich kann man sich nicht nach jedem einzelnen richten. Ein gewisses Maß an Anpassungsfähigkeit sollte man schon erwarten können. Bestimmte Vorschriften und Verbote sollten jedoch respektiert werden.

SBC / STIC: Das sind so viele Dinge, an die die Unternehmen denken müssen.

Frank Raeck: Ein weiterer, wichtiger Hinweis auf die Anerkennung der Bedürfnisse ausländischer Mitarbeiter, ist die Beachtung kultureller und religiöser Besonderheiten. Man sollte den Mitarbeitern die Möglichkeit geben, wichtige Feiertage in angemessener Form zu begehen. Die Belegschaft sollte über die Hintergründe der jeweiligen Tage informiert sein. Gemeinsames Feiern und Aktivitäten

können einen toleranteren und offeneren Umgang mit anderen Kulturen und Religionen fördern.

Und zu guter Letzt sollten die Unternehmen versuchen, Urlaubsregelungen zu treffen, die von allen Mitarbeitern, mit oder ohne Migrationshintergrund, getragen werden. Toll wäre es zum Beispiel, wenn ausländischen Kollegen bis zu sechs Wochen Urlaub am Stück gewährt werden können, damit sie Freunde und Familie in ihrem Heimatland besuchen können. Wenn sie in der verbleibenden Zeit des Jahres bereit sind, Überstunden oder Wochenendarbeit zu übernehmen, wird die einheimische Belegschaft eher Verständnis für die Privilegien aufbringen.

Die Betriebe sollten bedenken, dass eine gelebte Willkommenskultur ihnen Vorteile im Wettbewerb um qualifizierte Beschäftigte verschafft und zu einem positiven Unternehmensimage verhilft.

SBC / STIC: Gut zu wissen....Abschließend hätten wir noch eine Frage hinsichtlich des demografischen Wandels.

Wir bemerken ja auch bei den Mitarbeitern unserer Betriebe seit Jahren die veränderten Ansprüche an die Zeit nach der Arbeit.

Es wird immer länger und härter gearbeitet, um sich den Lebensstandard auch in der Rente noch leisten zu können. Was ja auf Grund der medizinischen Fortschritte auch durchaus machbar ist. Das betrifft ja nicht nur die einheimischen Kollegen, sondern auch die aus dem Ausland.

Worauf müssen die Betriebe achten?

Frank Raeck: Da sprechen sie ein wesentliches Thema an!!!

Demografischer Wandel bedeutet bei uns in Deutschland nicht nur, dass die Bevölkerung weniger und älter wird, sondern auch internationaler und bunter.

Sagen Sie den Geschäftsleitungen, dass sie sich bei dem Thema intensiv mit ihren Personalabteilungen austauschen müssen. Die sind direkt mit den Auswirkungen konfrontiert und müssen sich darauf einstellen, dass Fachkräfte schwieriger zu finden sein werden und Mitarbeiter aufgrund längerer Lebensarbeitszeit verstärkt "fit-gehalten" werden müssen.

SBC / STIC: Und wie kann die Abteilung die Geschäftsführung bei seinen Entscheidungen und Maßnahmen die getroffen werden müssen, dann unterstützen?

Frank Raeck: Es empfiehlt sich, dass sie Fakten liefert, inwiefern das Unternehmen bereits betroffen ist und wie sich der demografische Wandel heute schon und vor allem zukünftig noch mehr auf den Unternehmenserfolg auswirken wird.

Dabei sollte auf die wirtschaftlichen Chancen eines Demografie-Managements hingewiesen werden. Für dessen nachhaltigen Erfolg ist das Miteinander von Geschäftsleitung, Personalern, Mitarbeitervertretern und Experten Voraussetzung.

SBC / STIC: Was heißt das genau? Und was können wir uns unter diesem Management vorstellen?

Frank Raeck: Sehen sie, vielen kleineren und mittleren Unternehmen fehlt oft noch das Bewusstsein dafür, was der demographische Wandel für sie bedeutet. Sie reagieren häufig nur auf aktuelle Engpässe, ohne zu schauen, was der Wandel in 10 oder 15 Jahren für sie bedeuten wird.

Die Unternehmensleitungen sollten mit ihren Führungskräften eine Analyse durchführen. Dabei sollte vor allem Wert auf die Betrachtung der Alters- und der Marktentwicklung in der Region und der Altersstruktur in dem jeweiligen Unternehmen gelegt werden.

SBC / STIC: Und die Ergebnisse aus der Analyse können mir dann beim Entwickeln eines Demografie-Management helfen?

Frank Raeck: Ganz genau! Dabei sollte auf folgende Kennziffern besonders geachtet werden:

- Altersstruktur der Bevölkerung,
- Entwicklung der Geburten- und Sterbensrate,
- Migration von und nach Deutschland sowie
- dem quantitativen Verhältnis beider Geschlechter

Daraus resultierend wird man sich darauf einstellen müssen, dass die Fachkräfte knapper werden und die Belegschaft altert. Künftig wird es verstärkt darauf ankommen, die Erfahrungen der älteren Mitarbeiter länger zu nutzen, beziehungsweise älteren Bewerbern bei der Einstellung auch eine Chance zu geben.

Ebenso gilt es Gesundheit, Kompetenz und Motivation bei den Arbeitskräften mittleren Alters zu erhalten. Damit sind wir wieder bei den Themen aus dem Anfang unseres Gespräches.

SBC / STIC: Was ist noch wichtig?

Frank Raeck: Vor Allem darf bei den ganzen Maßnahmen nicht vergessen werden, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels für das Unternehmen nicht nur Schwierigkeiten wie Fachkräfteengpässe und Probleme bei der Nachfolge-Regelung bereiten, sondern auch Chancen bietet.

SBC / STIC: Wie das???

Frank Raeck: Bislang wurden die Auswirkungen des Wandels auf die Absatzmärkte wenig

beachtet. Die Alterung der Bevölkerung bringt strukturelle Veränderungen im Konsum von Waren und Dienstleistungen mit sich.

Da zudem der Bevölkerungsanteil der älteren Konsumentengruppe immer weiter steigt, gewinnt deren Nachfrage im gesamtwirtschaftlichen Absatz immer mehr an Gewicht.

Hinzu kommt es durch die hohe Zuwanderung aufs Land und der Abwanderung vom Land in die Städte zu einer räumlichen Verschiebung der Nachfrage.

Zielgruppen wie Senioren und Migranten werden für die Unternehmen zunehmend wichtiger, was somit eine Relevanz für deren Marketingstrategien darstellt.

Demografie-Management bedeutet den Umgang mit den Auswirkungen des demografischen Wandels und das aktive Gestalten in allen Bereichen.

SBC / STIC: Vielen Dank für ihre Ausführungen!

Ansprechpartner:

Frank Raeck
lios Personal
Normannenstr. 40
10367 Berlin
030 / 80 10 22 12
www.lios-personal.de