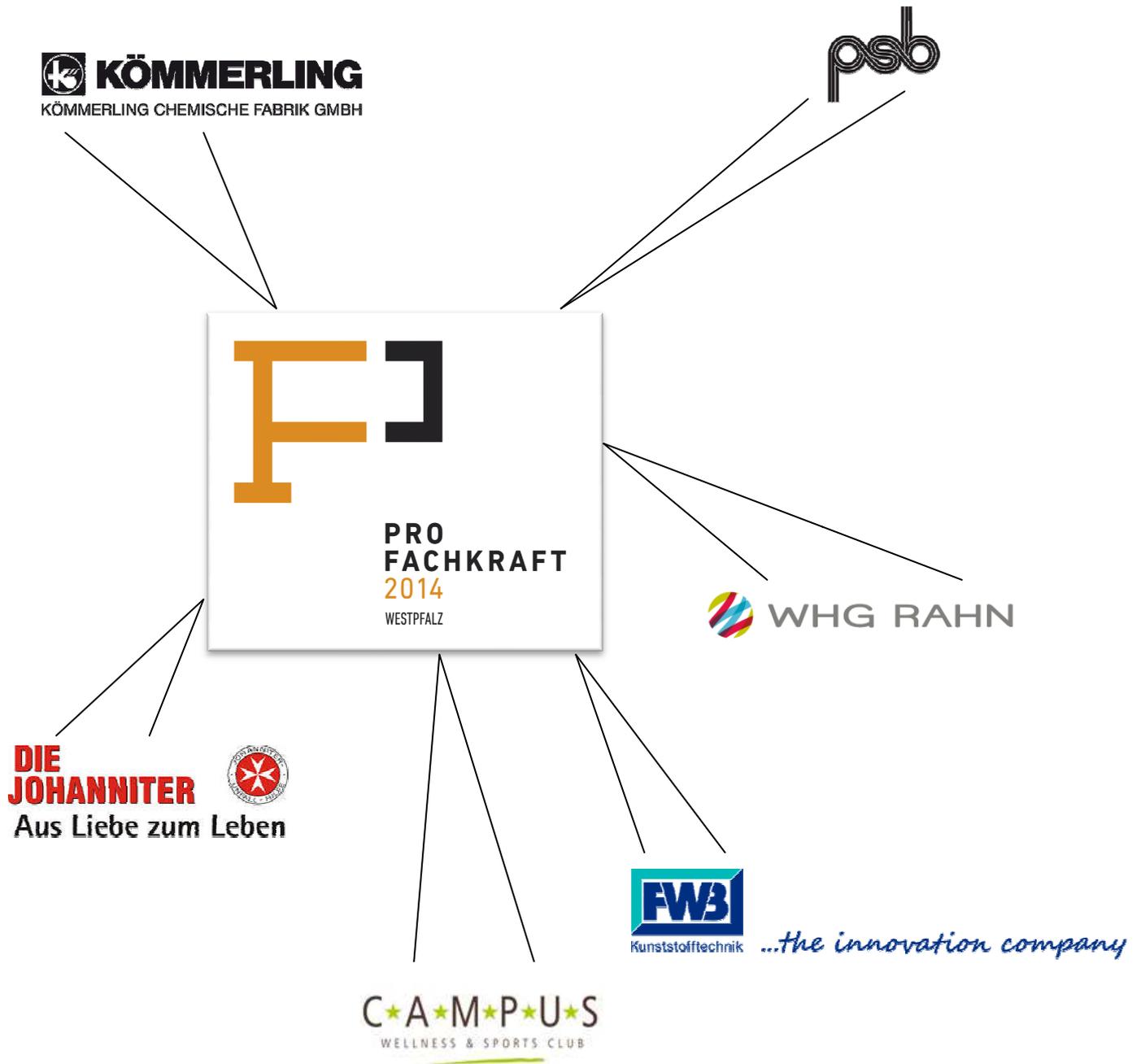


Pilotstudie „Pro Fachkraft“ Westpfalz

-Arbeitgeberattraktivität auf dem Prüfstand-



Pirmasens 2014

Das Projekt „Pro Fachkraft“ wurde 2012 von der Wirtschaftsförderung Pirmasens initiiert und im Auftrag der Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. im Zeitraum November 2013 bis September 2014 von den Personalberatungen Weider AG, Bad Homburg und Anschütz Personalmanagement, Pirmasens durchgeführt. Projektträger ist die Stadt Pirmasens, Auftraggeber ist die Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz.

Die vorliegende Studie wurde von den Beratern Horst Anschütz und Klaus Löchel erstellt. Sie fasst die Ergebnisse aus Sicht der Personalberatungen zusammen und enthält Empfehlungen zur Fortführung des Projekts.

Inhaltsverzeichnis

Pilotstudie „Pro Fachkraft Westpfalz“

1. Einleitung	1
2. Das Projekt „Pro Fachkraft“	3
2.1 Zielsetzung des Projekts	3
2.2 Durchführung des Projekts	3
2.3 Der Lenkungsausschuss.....	4
2.4 Die Unternehmen	5
2.5 Die Schulen und Fachhochschulen	5
2.6 Der Fragebogen	6
2.7 Das Prüfsiegel	7
2.8 Der Ablaufprozess	7
2.9 Das Bewertungssystem	8
2.10 Ranking der attraktiven Eigenschaften eines Arbeitgebers	9
3. Unternehmensdaten	10
3.1 Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu den einzelnen Kriterien	11
3.1.1 Aus- und Weiterbildung/Aufstiegchancen/Personalentwicklung	11
3.1.2 Image/Betriebsklima und Identifikation mit Unternehmen	12
3.1.3 Verhalten von Führungskräften und Vorgesetzten	13
3.1.4 Vergütung/Organisation und Arbeitsbedingungen	14
3.1.5 Kommunikation/Zusammenarbeit/Innovation	15
3.1.6 Betriebliche Sozialleistungen/Gesundheit	16
3.2 Webpage und Internetauftritt der sechs Unternehmen	17
4. Ergebnisse der Fachhochschulen und Schulen	18
4.1 Der Standort Pirmasens und Westpfalz für Bewerber	19
4.2 Bekanntheitsgrad der Unternehmen	20

Inhaltsverzeichnis

4.3 Bewerbung von Schülern und Studenten in der Region	24
4.4 Vermittelter Eindruck der Unternehmen	25
4.5 Was muss ein attraktiver Arbeitgeber bieten?	26
4.5.1 BBS Mittelwerte (kumuliert).....	26
4.5.2 IGS Mittelwerte(kumuliert)	27
4.5.3 Fachhochschule Pirmasens/Zweibrücken Mittelwerte (kumuliert).....	28
4.6 Ergebnisse im Vergleich der Schüler und Studenten	29
5. Zusammenfassung	30
5.1 Kooperation und Engagement der Geschäftsführungen im Prozess der Studie	30
5.2 Was sind die zentralen Ergebnisse?	30
5.3 Aktueller Stand der Personalgewinnung von Fachkräften	31
5.4 Demografie-Bewältigung und Fachkräftebedarf	32
5.5 Résumé für Pirmasens	34
5.6 Grundlage und Definition zum Kriterienkatalog	34
6. Danksagung	39
7. Das Beraterteam.....	40
8. Literaturverzeichnis.....	41

Pilotstudie „Pro Fachkraft“

1. Einleitung

Durch die demografische Entwicklung in Deutschland und dem damit einhergehenden Fachkräftebedarf wird es in naher Zukunft immer wichtiger werden, Fachkräfte für Unternehmen zu gewinnen. Der sogenannte „*War for Talents*“ ist bereits in vollem Gang. Arbeitsmarktexperten rechnen bis zum Jahr 2030 mit einem fehlenden Bedarf von 6,5 Millionen Fachkräften, was Unternehmen in den nächsten Jahren zunehmend vor große Herausforderungen stellen wird.

Im Jahr 1990 wurde vermehrt damit begonnen, ein Personalmarketinginstrument zu entwickeln, welches es Unternehmen ermöglichen soll, sich als attraktiver und gut aufgestellter Arbeitgeber am Arbeitsmarkt zu positionieren, und sich somit von anderen Unternehmen abzuheben. Diese markenspezifische Positionierung eines Unternehmens mit ihren umfangreichen Anforderungen im Personalmanagement wird als Arbeitgebermarke bezeichnet, die Wirkungsweise dazu als „Employer Branding“. Durch eine gezielte Personalmarketingstrategie ist es heute möglich, mit überzeugenden Argumenten im Personalwesen einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil zu erreichen. Die Arbeitgebermarke richtet sich dabei an Handlungsweisen der Unternehmen, sowohl nach innen als auch nach außen. Unternehmen mit einer gut aufgestellten Arbeitgebermarke gewinnen erfolgreicher und schneller geeignete Fachkräfte, senken die Fluktuationsrate und schaffen im besonderen Maße ein positives und erfolgreiches Arbeits- und Betriebsklima. Die Arbeitgebermarke gewinnt deshalb für attraktive Arbeitgeber zunehmend an Bedeutung, besonders in strukturschwächeren ländlichen Gebieten, die sich außerhalb der Metropolregionen befinden.

Die Arbeitgebermarke (*Employer Brand*) ist das Pendant zur Produktmarke (*Brand*) eines Unternehmens.

Vor diesem Hintergrund wurden vor zwei Jahren gemeinsam mit der Wirtschaftsförderung Pirmasens Überlegungen angestellt, wie dieser Entwicklung für Pirmasens, aber auch für die Region Westpfalz, begegnet werden kann. Die Wirtschaftslandschaft in Pirmasens wurde über Jahrzehnte sehr stark von der Schuhindustrie geprägt. Die Entwicklung steigender Lohnstückkosten in der Schuhfertigung führte jedoch über die Jahre hinweg zu einer Verlagerung der Produktion in sogenannte Billiglohnländer. Die Folge war ein beträchtlicher Anstieg der Arbeitslosigkeit in der Region. Verblieben sind einige namhafte Schuhfabriken am Produktionsstandort Pirmasens. Die Stadt ist darüber hinaus als Schuhmetropole, mit den Einrichtungen der Deutschen Schuhfachschule, des Prüf- und Forschungsinstituts (PFI) und dem Internationalen Schuhkompetenz-Centrums (ISC) immer noch ein fester Bestandteil dieser Branche.

Mittlerweile haben sich in Pirmasens mehrere kleine und mittelständische Unternehmen (KMU) etabliert, die mit einer breiten Produktpalette einen internationalen Kundenkreis beliefern. Die Unternehmen sind dabei zum Teil aus der Schuhindustrie hervorgegangen, so z.B. auch die am Projekt beteiligten Firmen *Kömmerling Chemische Fabrik GmbH* mit Schuhklebstoffen, als auch *FWB Kunststofftechnik GmbH*, die mit der Produktion von Kunststoffabsätzen begonnen hatten. Klebstoffe werden heute bei *Kömmerling* für die unterschiedlichsten industriellen Anwendungsbereiche produziert. *FWB* beliefert namhafte Hersteller der Automobilbranche mit Spritzgießartikeln für verschiedene Anwendungen. *Psb intralogistics GmbH* produzierte Transportgeräte für die Schuhindustrie und fertigt heute Intralogistik-Systeme und elektronische Steuerungen für verschiedene Fertigungsbereiche.

Da ein tiefgreifender Strukturwandel und die stetige Abwanderung junger Menschen Pirmasens seit längerem vor eine große Herausforderung stellt, wurde die vorliegende Pilotstudie initiiert, die somit Pirmasens zu einem Vorreiter im Umgang mit dieser Entwicklung macht. Vor vergleichbaren Herausforderungen werden künftig auch andere Regionen in Rheinland-Pfalz stehen.

Pirmasens und die Westpfalz können somit Instrumente erproben, die später auch auf andere Regionen übertragen werden können.

2. Das Projekt „Pro Fachkraft“

2.1 Zielsetzung des Projekts

Das erklärte Ziel dieses Projekts ist die modellhafte Einführung eines Fachkräftelabels auf lokaler und regionaler Ebene.

Das aus dieser Überlegung heraus durchgeführte Projekt sollte als Pilotstudie darüber Aufschluss geben, ob bzw. wie sich die ansässigen Unternehmen als attraktive Arbeitgeber darstellen, um dem drohenden Fachkräftemangel der Region zu begegnen. Es handelt sich dabei um eine Ist-Aufnahme aller erforderlichen Kriterien, die einen attraktiven Arbeitgeber auszeichnen. Das Pilotprojekt „Pro Fachkraft“ soll dazu dienen, Firmen auf ihre Personalmarketingstrategie zu untersuchen und sie für die Bedeutung der Arbeitgeberattraktivität zu sensibilisieren. Den Unternehmen wird nach Erfüllung aller erforderlichen Kriterien ein Qualitätssiegel verliehen, um ihnen ein Marketinginstrument an die Hand zu geben. Es soll zudem gelingen, Unternehmen im Wettbewerb um Fachkräfte, auch außerhalb von Metropolregionen auf sich aufmerksam zu machen, damit sie auch in Zukunft ihren Fachkräftebedarf sichern können.

2.2 Durchführung

Für die Durchführung des Projekts wurde ein Lenkungsausschuss gebildet, der in regelmäßigen Ausschusssitzungen zusammen kommt. Dieser hat die Aufgabe, den modellhaften Prozess zu begleiten und die Erreichung der Projektziele sicherzustellen. Das Projekt gliedert sich in drei Projektphasen, die in der Auftragsbeschreibung der Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. festgelegt wurden.

Projektphase 1

- Auswahl der Modellunternehmen durch die Wirtschaftsförderung Pirmasens.
- Entwicklung der Fragebögen für Unternehmensleitung, Mitarbeiter, Schüler und Studenten.
- Erstellung der Interviewfragebögen für Geschäftsführung und Mitarbeiter.
- Befragung der Geschäftsführungen, Mitarbeiter und Schüler, sowie Studenten.
- Besuche der ausgewählten Unternehmen mit Qualitätscheck und persönlichen Beratergesprächen.
- Erstellung eines Flyers, der den Inhalt und die Vorgehensweise des Projekts darstellt.

Projektphase 2

- Entwicklung eines Siegels für die Arbeitgebermarke zur Verleihung an Unternehmen.
- Auswertung der Fragebögen und Gespräche mit den Unternehmensleitungen.
- Erstellen der Ergebnisberichte, sowie die Beurteilung der Unternehmen mit Berichten an den Ausschuss.
- Unterbreitung von Verbesserungsvorschlägen zur weiteren Vorgehensweise vor dem Ausschuss.

Projektphase 3

- Aufgrund der Ergebnisse der Befragungen von Geschäftsführungen und Mitarbeitern, werden mit den Geschäftsführungen individuelle Feedback- und Beratungsgespräche geführt.
- Anhand der Ergebnispräsentation durch die Personalberatungen in den Unternehmen wird auf Abweichungen hingewiesen.
- Die Unternehmensleitung wird aufgefordert, bei einem eventuellen Verbesserungsbedarf einen Maßnahmenkatalog zu erstellen und hierzu eine Zeitangabe zu machen, wann die Maßnahmen abgeschlossen werden können.
- Die Verbesserungsfortschritte werden von den Personalberatungen Weider AG und Anschütz Personalmanagement verifiziert und kontrolliert.
- Aufbau eines Bewertungs-Tools.

2.3 Der Lenkungsausschuss

Der zur Projektsteuerung gebildete Lenkungsausschuss vereinte aus den unterschiedlichen institutionellen Einrichtungen alle relevanten Themen aus den Bereichen Kommune, Wirtschaft, Bildung und Arbeitsmarkt. Dabei ist es besonders wichtig, dass alle vertretenen Einrichtungen mit Ihrer Kompetenz und Erfahrung die Zielsetzung für dieses Projekt ermöglichen. Der Lenkungsausschuss setzt sich aus Mitgliedern folgender Institutionen zusammen:

- Wirtschaftsförderung Pirmasens
- Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V.
- Zukunftsregion Westpfalz
- Stadtmarketing Pirmasens
- IHK Pirmasens
- Fachhochschule Kaiserslautern, Campus Pirmasens
- Arbeitsagentur Kaiserslautern/Pirmasens

Das Pilotprojekt „Pro Fachkraft“ wurde von der Wirtschaftsförderung Pirmasens ins Leben gerufen und wird von der Entwicklungsagentur Rheinland-Pfalz e.V. finanziert. Nach Beendigung der Pilotphase soll im Anschluss das Projekt von der Zukunftsregion Westpfalz (ZRW) übernommen und fortgeführt werden.

Das Projekt wird fachlich von den Personalberatungen Weider AG, Bad Homburg und Anschütz Personalmanagement, Pirmasens begleitet und durchgeführt.

2.4 Die Unternehmen

Am Pilot-Projekt nahmen die folgenden sechs in Pirmasens ansässigen Unternehmen teil:

- **psb intralogistics GmbH**, Pirmasens
Anbieter von Intralogistik-Systemen und IT-Lösungen (380 Mitarbeiter)
- **Kömmerling Chemische Fabrik GmbH**, Pirmasens
Anbieter von Dicht- und Klebstoffen für die Industrie (330 Mitarbeiter)
- **FWB Kunststofftechnik GmbH**, Pirmasens
Zulieferer von Kunststoffteilen für die Automobilindustrie (150 Mitarbeiter)
- **Johanniter-Unfall-Hilfe e.V., Kreisverband Westpfalz**, Pirmasens
Anbieter von ambulanten und flexiblen Hilfsdiensten für Menschen (120 Mitarbeiter)
- **WHG Rahn GmbH**, Pirmasens
Installationsbetrieb für Gas, Wasser, Heizung (93 Mitarbeiter)
- **CAMPUS Wellness & Sports GmbH**, Pirmasens
Anbieter von Sport und Wellness Angeboten (36 Mitarbeiter)

Die an der Modellphase teilgenommenen sechs Unternehmen kommen aus unterschiedlichen Branchen. Ihre Teilnahme erfolgte freiwillig und es wurde bei der Auswahl der Unternehmen bewusst auf einen Branchenmix geachtet. Obwohl jede Branche ihre eigene Spezifikation aufweist, sind die Kriterien für einen guten und attraktiven Arbeitgeber unabhängig von der Größe eines Unternehmens maßgebend und anwendbar.

2.5 Die Schulen und Fachhochschulen

Um auch die Außendarstellung und den Auftritt der Unternehmen in der Öffentlichkeit zu untersuchen, wurden in die Studie die ansässigen Schulen und Fachhochschulen der Region mit einbezogen. Befragt wurden hierzu 144 Schüler und 35 Studenten. Das Ergebnis sollte Rückschlüsse darüber liefern, ob die an der Studie teilgenommenen Firmen mit ihrem Renommee am Standort überhaupt wahrgenommen werden. Auch sollte untersucht werden, welche Erfahrungen Studenten und Schüler über eventuelle Kontakte (Bewerbungen, Praktika usw.) mit den ansässigen Unternehmen bereits gemacht haben.

Folgende fünf Bildungsträger beteiligten sich an der Befragung von Schülern und Studenten:

- **Berufsbildende Schulen (BBS)**, Wirtschaftsgymnasium Pirmasens
- **Integrierte Gesamtschule (IGS)** Thaleischweiler-Fröschen
- **Integrierte Gesamtschule (IGS)** und Realschule, Waldfischbach-Burgalben
- **Fachhochschule (FH) Kaiserslautern**, Campus Pirmasens
- **Fachhochschule (FH) Kaiserslautern**, Campus Zweibrücken

2.6 Der Fragebogen

Mit den auf die jeweiligen Themenkomplexe zugeschnittenen Fragebögen zur Arbeitgebermarke wurden die Unternehmensleitungen, die Mitarbeiter, als auch Schüler und Studenten befragt. In einer ersten Befragung der Unternehmensleitung sollte untersucht werden, wie sich das Unternehmen hinsichtlich der Arbeitgeberattraktivität einschätzt. Die so erhaltene Selbsteinschätzung der Geschäftsführungen wurde mit den Ergebnissen der Befragung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verifiziert und ausgewertet. Die Befragung erfolgte mit einem Fragenkatalog, der speziell auf die Kriterien eines attraktiven und modernen Arbeitgebers ausgelegt ist. Nach eingehender, positiver Bewertung und Beurteilung der entscheidenden Kriterien der Arbeitgebermarke und der Auswertung der Fragebögen durch externe Berater, erteilt der Lenkungsausschuss die Freigabe zur Führung eines Prüfsiegels, mit dem die Firmen als attraktive Arbeitgeber werben können.

Der umfangreich gestaltete Fragenkatalog für die Befragung der Unternehmensleitung enthält in acht Hauptkriterien 179 Fragen zur Unternehmens- und Mitarbeiterstruktur, sowie zu personalbezogenem Verhalten der Vorgesetzten und Personalverantwortlichen. Verifiziert werden die Antworten der Geschäftsleitung zu den einzelnen Fragen mit den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragung. Hierzu werden den Mitarbeitern verschiedener Abteilungen in einem Mitarbeiterfragebogen 63 Fragen gestellt. Die erhaltenen Ergebnisse des Fragenkatalogs werden in Korrelation zu der Darstellung und Einschätzung der Unternehmensleitung gesetzt; es entsteht so ein Soll- Ist-Abgleich der Meinungsbilder beider Parteien. Mittels eines Bewertungssystems, welches sich an einer Gewichtung der Einzelfragen der Hauptkriterien orientiert, lässt sich eine eventuelle Abweichung quantifizieren. Defizitbereiche können so analysiert und Lösungswege aufgezeigt werden.

Kriterienkatalog der Fragebögen für Unternehmensleitung und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

1. Branche, Standort und Struktur
2. Management, Führung und Vision
3. Tätigkeit und Arbeitsplatz
4. Aus- und Weiterbildung, Personalentwicklung
5. Berufliche Perspektiven und Aufstieg
6. Unternehmenskultur und Kommunikation
7. Entgelt/Vergütung und betriebliche Sozialleistungen
8. Personalgewinnung (für Geschäftsführung)

Zu den sieben Hauptkriterien des Mitarbeiterfragebogens werden weitere Unterkriterien zu den folgenden Themen abgefragt:

- Image und Betriebsklima
- Identifikation mit dem Unternehmen
- Verhalten von Führungskräften und Vorgesetzten
- Zusammenarbeit mit Kollegen
- Tätigkeit und Arbeitsorganisation
- Arbeitsbedingungen
- Produkte, Ideen und Innovationen
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie, sowie Gesundheit

2.7 Das Prüfsiegel

Es ist vorgesehen, dass sich interessierte Firmen in Zukunft einem Faktencheck für attraktive Arbeitgeber unterziehen können. Darauf aufbauend wird durch Gespräche und Interviews mit Unternehmensleitung und Belegschaft erfasst, ob die wesentlichen Merkmale und Verhaltensweisen für ein gut funktionierendes Personalmanagement gegeben sind, bzw. ob diese auch umgesetzt und eingehalten werden.

Sind alle Voraussetzungen erfüllt, kann das Unternehmen mit dem Gütesiegel „Pro Fachkraft“ werben und sich somit nach außen hin als attraktiver Arbeitgeber darstellen. Mit dem Gütesiegel soll seitens des zertifizierten Unternehmens eine Signalwirkung für potenzielle Fachkräfte ausgehen, die auch außerhalb der Region Westpfalz vermittelt und wahrgenommen wird.

Da die Arbeitgebermarke (*Employer Brand*) als Personalmarketinginstrument permanent einem verändernden Umfeld anpasst werden muss, muss diese um die Wirkungsweise aufrecht zu erhalten, in einem Wiederholungsgaudit im Zweijahresrhythmus immer wieder überprüft und kontrolliert werden, ob die Kriterien auch eingehalten werden.

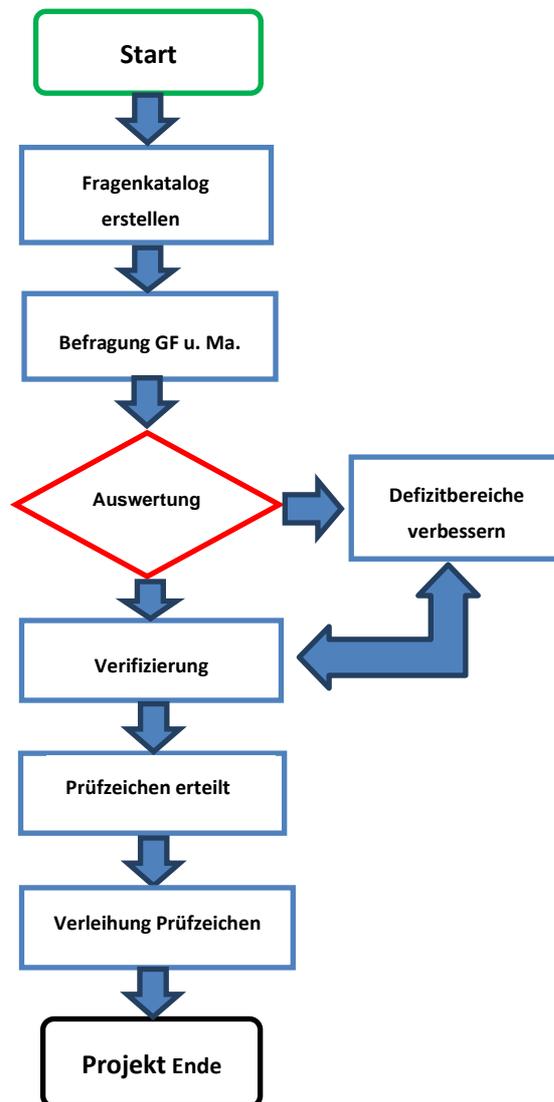


Das Prüfsiegel „Pro Fachkraft“ soll die Anziehungskraft für Fachkräfte in die Region Westpfalz, in Form eines Magneten symbolisieren.

2.8 Der Ablaufprozess

Unter Zuhilfenahme des erarbeiteten Kriterienkatalogs wurde von zwei externen, unabhängigen Personalberatern mit entsprechender Erfahrung im Bereich *Employer Branding* das Unternehmen befragt und auf den „Prüfstand“ gestellt. Im weiteren Projektverlauf, in Verbindung mit Gesprächen und Interviews der Unternehmensleitungen und Belegschaften, lässt sich somit erkennen, ob die wesentlichen Merkmale und Verhaltensweisen für ein gut funktionierendes Personalmanagement gegeben sind, bzw. ob diese auch umgesetzt und eingehalten werden. Das nachstehend abgebildete Ablaufschema veranschaulicht in den wesentlichen Schritten den Ablaufprozess.

Ablaufschema zum Zertifizierungsprozess



2.9 Das Bewertungssystem

Zur Bewertung des Fragenkatalogs wurde eine Bewertungsskala in der Abstufung 1 bis 6 herangezogen. Die *Stufe 1* symbolisiert die Note „sehr gut“ bzw. „volle Zustimmung“; die *Stufe 6* entspricht „ungenügend“ bzw. „trifft überhaupt nicht zu“.

Gewählt wurde diese Bewertung, um analog des Schulnotensystems die Beantwortung für die Probanden zu vereinfachen. Der Medianwert der Bewertungsskala liegt bei der Note 3,5 bzw. 50 % und wurde von dem Lenkungsausschuss festgelegt. Dieser Wert wurde als Mindeststandard definiert und darf für eine zu beantwortende Frage nicht überschritten werden. Für die Ergebnisse aller Unternehmen wurde innerhalb der einzelnen Fragenkomplexe der arithmetische Mittelwert errechnet, der in der vorliegenden Studie im Gesamtergebnis kumuliert dargestellt ist.

Bewertungsskala**Mindeststandard: Note 3,5**

sehr gut „volle Zustimmung“	gut	befriedigend	ausreichend	mangelhaft	ungenügend „trifft überhaupt nicht zu“
1	2	3	4	5	6
○	○	○	○	○	○

Das Ranking der Eigenschaften eines attraktiven Arbeitgebers, die für Absolventen, angehende Fachkräfte und Young Potentials besonders interessant und wichtig sind, wurden aus der Studie „Attraktive Arbeitgeber 2013“ TOP-100 Arbeitgeber, für die Beurteilungskriterien dieser Studie herangezogen.¹

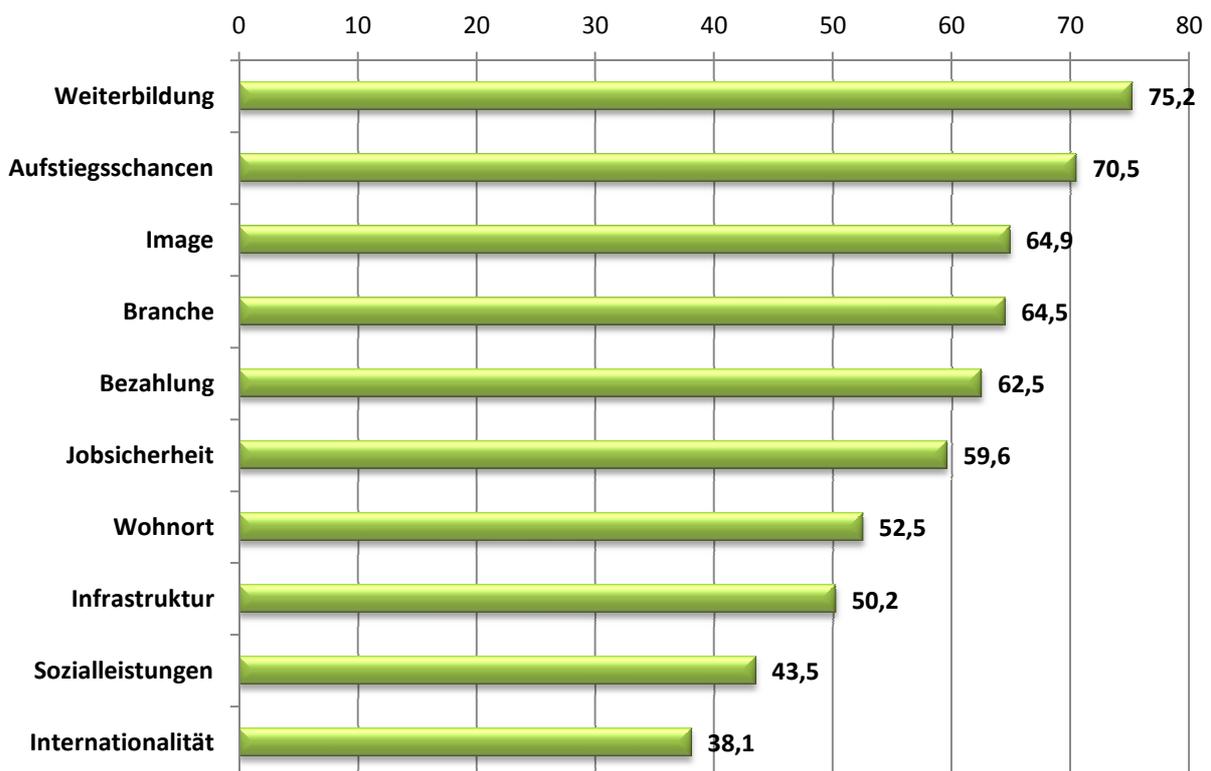
2.10 Ranking der „attraktiven“ Eigenschaften eines Arbeitgebers (%)

Diagramm aus: Sommer, Hans Tilo: „Attraktive Arbeitgeber 2013“

In dieser Darstellung wird ersichtlich, dass die Kriterien „Weiterbildung“, „Aufstiegschancen“ und das „Image“ eines attraktiven Arbeitgebers für junge und angehende Fachkräfte besonders wichtig sind.

¹ Sommer, Hans Tilo: Attraktive Arbeitgeber 2013. Großenkneten: Klaus Resch Verlag, 2013

3. Unternehmensdaten

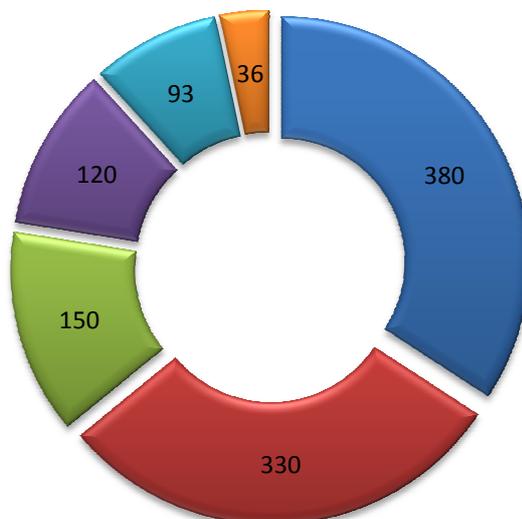
Die am Pilotprojekt beteiligten Unternehmen haben alle ihren Hauptsitz in Pirmasens und beschäftigen in unterschiedlichen Branchen und Dienstleistungen zwischen 36 und 380 Mitarbeiter. Die Firmen zeichnen sich ferner durch ein überwiegend langjähriges Bestehen aus, welches zwischen 13 und 125 Jahren liegt. Die Unternehmen setzen sich ferner aus fünf Kapitalgesellschaften (GmbH) und einem eingetragenen Verein (e.V.) zusammen; davon sind drei produzierende Unternehmen, zwei Dienstleistungsunternehmen und ein Handwerksbetrieb. Fünf Unternehmen bilden derzeit 65 Auszubildende aus und sorgen somit für internen Nachwuchs. Die Befragung der Geschäftsführungen ergab, dass im Durchschnitt ca. 4,2 Auszubildende pro Ausbildungsjahr neu eingestellt werden. Das würde gegenüber dem momentanen Stand eine Zunahme der Ausbildungsbereitschaft von insgesamt 13,5 % bedeuten, welches eine erfreuliche Entwicklung für den Standort Pirmasens darstellt. Zwei Unternehmen bilden über ihren aktuellen Bedarf aus. Alle produzierenden Unternehmen verfügen über ein Qualitätsmanagementsystem nach ISO 9001 und beliefern einen internationalen Kundenkreis. Zwei Unternehmen haben außerdem ein Umweltmanagementsystem nach ISO 14001.

Die folgende Tabelle zeigt die branchenspezifischen Unterschiede der beteiligten Unternehmen

	Mitarbeiter gesamt	Mitarb.- *Alter in Jahren	*Frauenquote %	*Mitarbeiter- 50 plus (%)	Tarif- vertrag	Arbeitszeit pro Woche	Schichtarbeit Frequenz
3 produzierende Unternehmen	866	43,3	22,3	27,1	2 ja	35-40	1 bis 4
2 Dienstleistungs-Unternehmen	156	35,0	81,3	8,3	1 ja	35-40	2
1 Handwerks-Unternehmen	93	40,0	7,0	28,0	ja	38,5	0

*Mittelwerte

Belegschaftsgröße

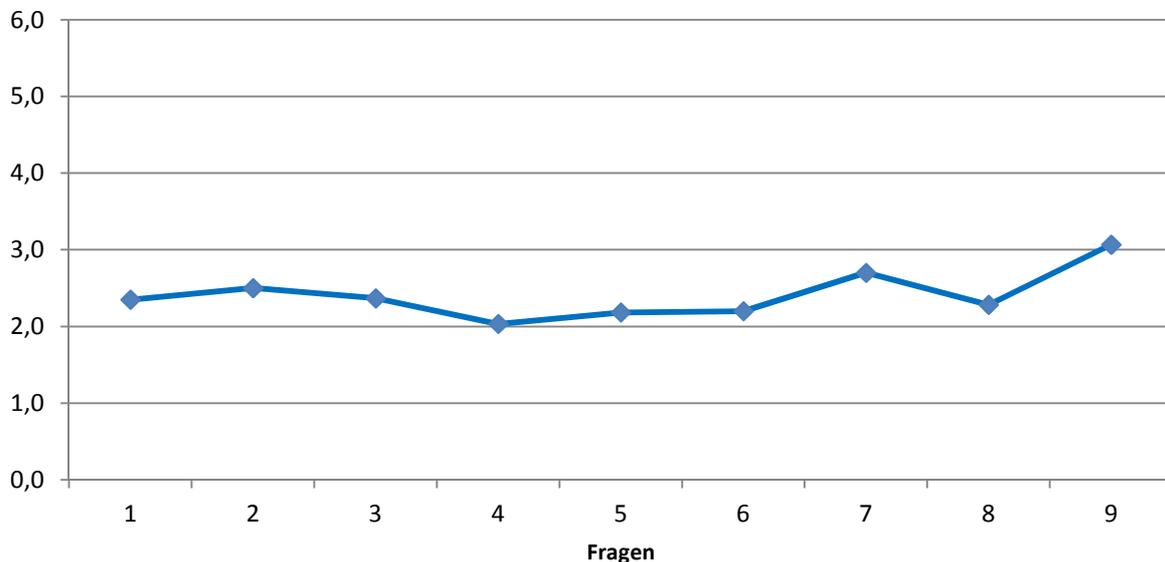


- psb intralogistics GmbH
- Kömmerling Chemische Fabrik GmbH
- FWB kunststofftechnik GmbH
- Johanniter e.V.
- WHG Rahn GmbH
- Campus Wellness & Sports GmbH

Das Durchschnittsalter aller Beschäftigten liegt bei 39,4 Jahren. In den Industriebetrieben liegt dieses mit 43,3 Jahren um 4 Jahre höher. Der Anteil der über 50-jährigen liegt bei 21 %, wobei dieser aufgrund der Arbeitsgegebenheiten im Bereich Pflege bzw. Wellness und Sport mit 8,3 % deutlich niedriger liegt.

3.1 Die Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung zu den einzelnen Kriterien

3.1.1 Aus- und Weiterbildung / Aufstiegschancen und Personalentwicklung



Aus- und Weiterbildung

1. Bei uns wird Weiterbildung allgemein gefördert.
2. Das Unternehmen bietet die Teilnahme an unterschiedlichen Qualifizierungsmaßnahmen an.
3. Ältere Mitarbeiter werden in diese Maßnahmen mit einbezogen.
4. Wir arbeiten in altersgemischten Teams, deren Teilnehmer voneinander lernen können.
5. Mitarbeiter haben die Möglichkeit, Seminare, Kurse usw. vorzuschlagen.
6. Mein Unternehmen ist ein attraktiver Ausbildungsbetrieb.

Aufstiegschancen/ Personalentwicklung

7. Meine beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten kann ich selber beeinflussen.
8. Über Zielvereinbarungen, Beurteilungen und Feedback meines Vorgesetzten kann ich mich besser einschätzen.
9. In meiner Firma gibt es gute Aufstiegsmöglichkeiten.

Ergebnis:

Die persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten, als auch im Besonderen die Aufstiegsmöglichkeiten wurden von den Befragten im Durchschnitt nur als zufriedenstellend angesehen, so dass in diesem Bereich noch Möglichkeiten zur Verbesserung gegeben sind.

Verbesserungspotenzial:

Da die Löhne und Gehälter außerhalb der Ballungszentren vergleichbar niedriger liegen, sollte den Bewerbern und Mitarbeitern im Ausgleich mit geplanten Zielvereinbarungen Aufstiegsmöglichkeiten geboten werden.

3.1.2 Image/Betriebsklima und Identifikation mit dem Unternehmen

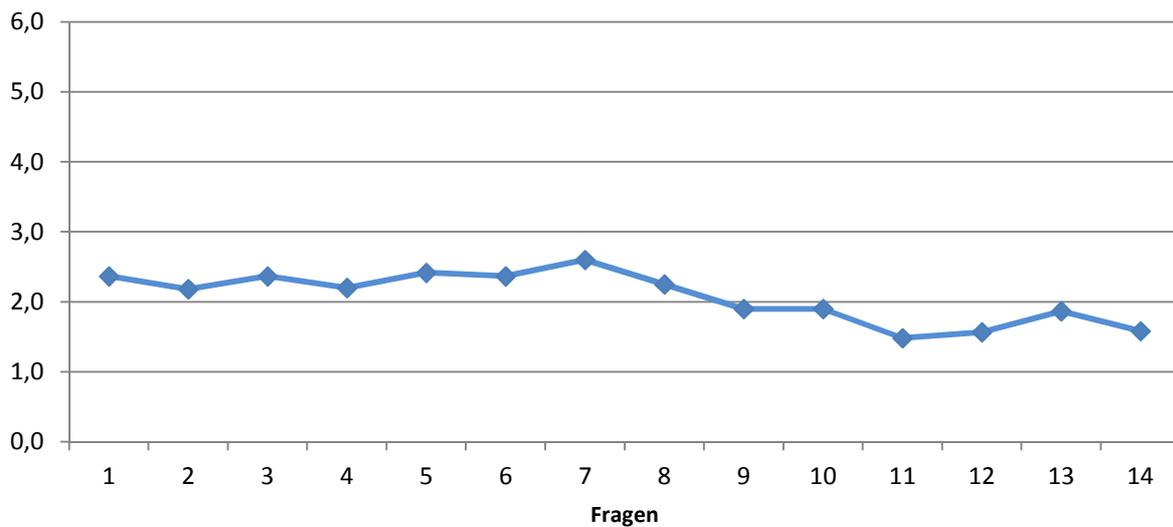


Image und Betriebsklima

1. Das Unternehmensleitbild und die Grundsätze für Führung und Zusammenarbeit sind allen Mitarbeitern bekannt und sie werden im Alltag auch gelebt.
2. Bei uns kann man seine persönliche Meinung über innerbetriebliche Vorgänge offen äußern.
3. Der Umgang miteinander ist durch gegenseitige Wertschätzung geprägt.
4. Wir helfen und motivieren uns unabhängig von Rangordnungen.
5. Gute Arbeit wird von unseren Vorgesetzten anerkannt und gefördert.
6. Das Unternehmen ist für mich wie eine große Familie.
7. Mitarbeiter unterschiedlicher Nationen und Kulturen bereichern das Unternehmen.
8. In unserer Firma ist das Wohlergehen der Mitarbeiter wichtig.

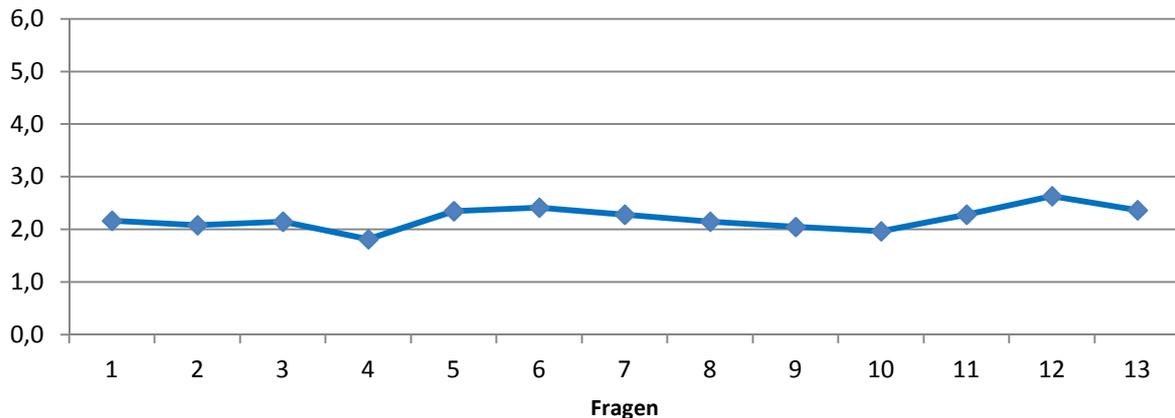
Identifikation mit dem Unternehmen

9. Mein Unternehmen ist mein Wunscharbeitgeber.
10. Ich würde mein Unternehmen meinen Freunden und Bekannten als Arbeitgeber jederzeit empfehlen.
11. Ich freue mich, wenn die Presse Positives über mein Unternehmen berichtet.
12. Ich arbeite gerne für mein Unternehmen.
13. Ich habe das Gefühl, in einem modernen Betrieb mit Zukunftsperspektive zu arbeiten.
14. Das Unternehmen ist für mich ein attraktiver Arbeitgeber in der Region.

Ergebnis:

Das Image bzw. das Betriebsklima werteten die Probanden aller Firmen mit der Note gut. Alle Befragten äußern sich ebenfalls positiv zu ihrem Unternehmen und identifizieren sich eindeutig mit diesem, was insgesamt auf ein gutes Renommee schließen lässt.

3.1.3 Verhalten von Führungskräften und Vorgesetzten



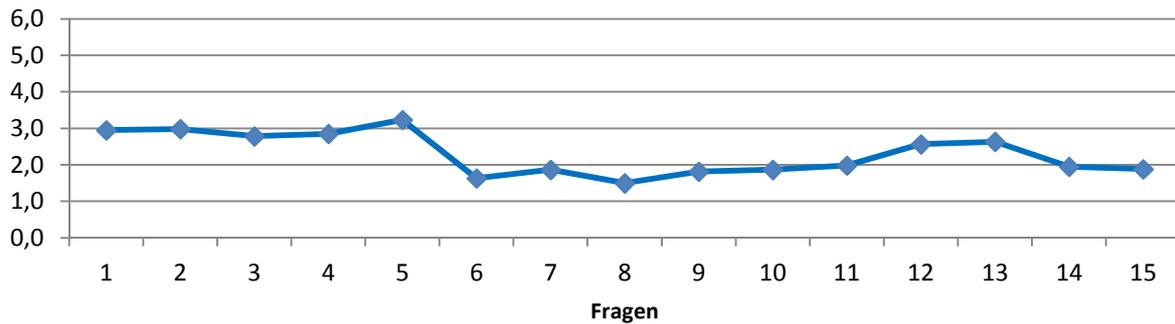
Verhalten von Führungskräften/Vorgesetzten

1. Mein Vorgesetzter nimmt meine Arbeit stets aufmerksam zur Kenntnis.
2. Mein Vorgesetzter äußert Kritik auf konstruktive, sachliche Weise.
3. Mein Vorgesetzter geht auf meine Sorgen und Beschwerden ein.
4. Wenn ich mit etwas unzufrieden bin, kann ich mit meinem Vorgesetzten offen darüber sprechen.
5. Gute Leistungen werden vom Vorgesetzten erkennbar gewürdigt.
6. Mein Vorgesetzter bezieht mich bei wichtigen Problemen in den Entscheidungsprozess ein.
7. Mein Vorgesetzter informiert mich über alle Dinge, die für meine Arbeit wichtig sind.
8. Mein Vorgesetzter setzt sich für mein Anliegen ein.
9. Mit dem Verhalten meines Vorgesetzten bin ich insgesamt zufrieden.
10. Die wichtigsten Unternehmenszahlen werden von der Geschäftsführung kommuniziert.
11. Ich fühle mich über Veränderungen im Unternehmen gut informiert.
12. Wir haben eine gut funktionierende Organisation.
13. Die Geschäftsleitung informiert rechtzeitig und umfassend über die Entwicklung des Unternehmens.

Ergebnis:

Über die Befragung aller Teilnehmer ergibt sich im Mittelwert ein positives Ergebnis der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und deren Verhaltensweisen. Die Studie zeigt jedoch auch, dass innerhalb einzelner Unternehmensabteilungen durchaus Verbesserungspotenzial gegeben ist; das trifft besonders auf die Produktionsabteilungen zu.

3.1.4 Vergütung/Organisation und Arbeitsbedingungen



Entgelt und Vergütung

1. Die Entlohnung innerhalb des Kollegiums ist gerecht und vergleichbar.
2. Die Mitarbeiter partizipieren am Unternehmenserfolg.
3. Meine jetzige Gesamtvergütung halte ich für angemessen und entsprechend meines Aufgabengebiets.
4. Ich bin mit meiner Entlohnung zufrieden.
5. Die Übernahme von Verantwortung wird bei uns auch finanziell honoriert.

Tätigkeit bzw. Arbeitsorganisation

6. Meine täglichen Aufgaben gefallen mir.
7. Die Tätigkeit entspricht meinen Fähigkeiten.
8. Meine Arbeit ist abwechslungsreich.
9. Ich habe eine Arbeit, bei der ich ständig dazulernen kann.
10. Mit meiner Aufgabe/Tätigkeit bin ich insgesamt zufrieden.

Arbeitsbedingungen

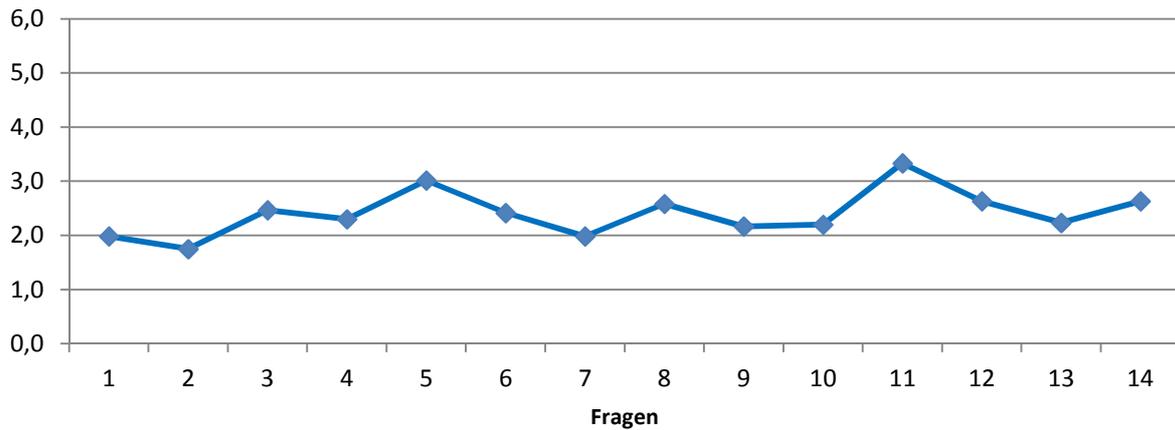
11. Bei uns wird Wert darauf gelegt, dass die Mitarbeiter hier gerne arbeiten.
12. Es werden permanent Anstrengungen unternommen, die Arbeitsbedingungen angenehmer zu gestalten.
13. Die Arbeitsabläufe der Abteilungen sind so organisiert, dass bestmögliche Ergebnisse erzielt werden können.
14. Mit der derzeitigen Arbeitszeitregelung bin ich zufrieden.
15. Ich muss mir keine Sorgen um meinen Arbeitsplatz machen.

Ergebnis:

Während es bei der Frage der Vergütung offensichtlich Verbesserungsbedarf gibt, sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit der Arbeitsorganisation und den Arbeitsbedingungen in den Unternehmen durchaus einverstanden.

Anmerkung: Das Gehalt für *High Professionals* und gut ausgebildete Fachkräfte wird zunehmend zu einem K.O.-Kriterium bei der Einstellung in Firmen strukturschwächerer Regionen, da in der Regel in Metropolregionen höhere Verdienstmöglichkeiten geboten werden. Diese Thematik kann nur bedingt durch die Argumentation niedrigerer Mieten und Lebenshaltungskosten in der Region kompensiert werden.

3.1.5 Kommunikation/Zusammenarbeit/Innovation



Zusammenarbeit mit Kollegen

1. In meiner Abteilung herrscht ein produktives Arbeitsklima.
2. Meine Kollegen unterstützen mich bei der Lösung von Problemen.
3. In meiner Abteilung finden genügend Arbeitsbesprechungen statt.
4. Diese sind informativ und produktiv.
5. Der Informationsaustausch (z.B. bei Planung und Umsetzung von Neuerungen) zwischen den Abteilungen ist vorbildlich.
6. Ich kann/darf auf Web 2.0 Medien zugreifen.

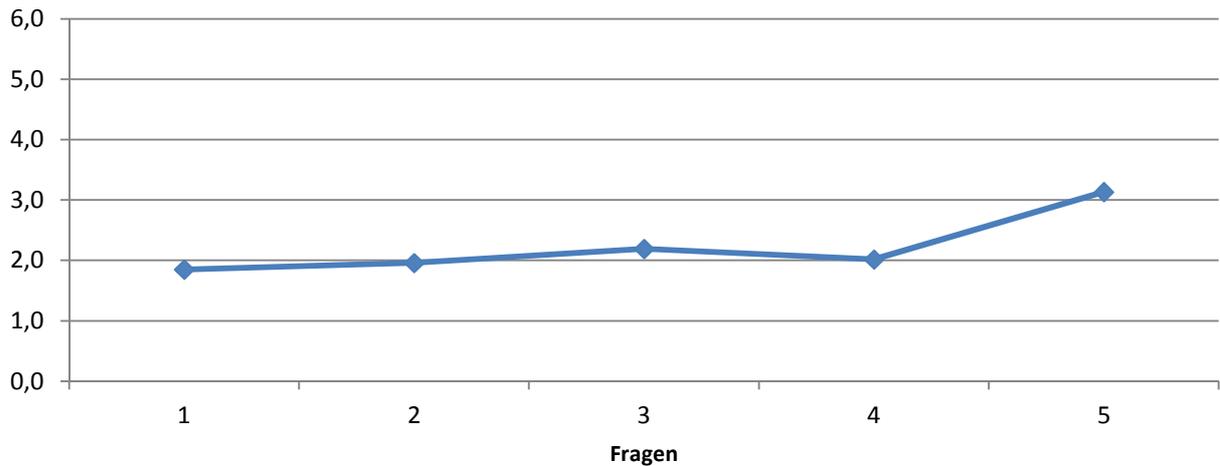
Produkte, Ideen und Innovationen (Kreativ-Management)

7. Die Produkte meines Unternehmens sind herausfordernd und technisch auf hohem Niveau.
8. Es gibt ein betriebliches Verbesserungsmanagement.
9. Verbesserungsvorschläge von Mitarbeitern werden angeregt und sind immer erwünscht.
10. Die Geschäftsführung ist bereit, die Ideen und Vorschläge der Mitarbeiter zu berücksichtigen.
11. Neue Ideen und Verbesserungsvorschläge werden belohnt.
12. Die Ideen und Innovationen werden auch überwiegend umgesetzt.
13. Die Mitarbeiter erfahren, ob die Kunden mit der Qualität und den Lieferungen der Produkte zufrieden sind.
14. Neue Ideen und Verbesserungsvorschläge werden im Unternehmen anerkannt und gefördert.

Ergebnis:

Deutliche Verbesserungsbedarfe bestehen bei den Themen Informationsaustausch und interne Zusammenarbeit. Im Bereich des Kreativ-Managements ist anzuraten, den Verbesserungsvorschlägen der Mitarbeiter mehr Beachtung zu schenken und die Vorschläge auch durch eine entsprechende Vergütung zu fördern. Mitarbeiter werden dadurch zum kreativen Denken angeregt und generieren somit ein nicht unerhebliches Innovations- und Einsparpotenzial für das Unternehmen.

3.1.6 Betriebliche Sozialleistungen



Vereinbarkeit von Beruf und Familie

1. Meine Firma kommt mir bezüglich privater Belange (z.B. Kinderbetreuung, Pflege von Angehörigen) entgegen.
2. Das Angebot flexibler Arbeitszeiten halte ich für ausreichend gut.
3. Die Sozialleistungen im Unternehmen sind angemessen und fair.

Gesundheit

4. Das Unternehmen legt Wert auf die Gesundheit der Mitarbeiter.
5. Mein Unternehmen fördert spezielle Gesundheitsangebote (z.B. Sport, Ernährung, Gesundheitschecks etc.).

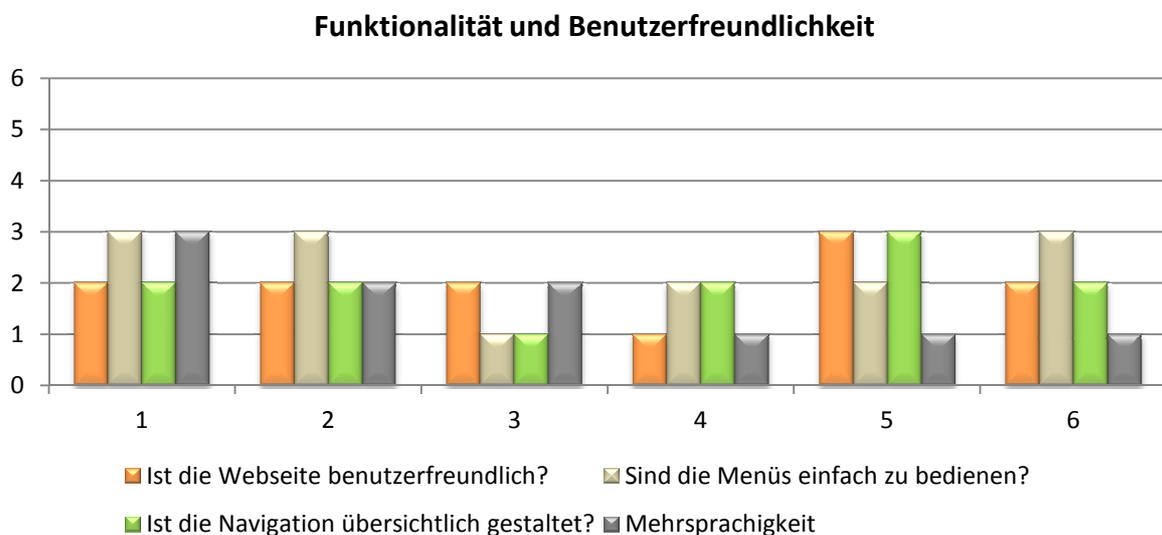
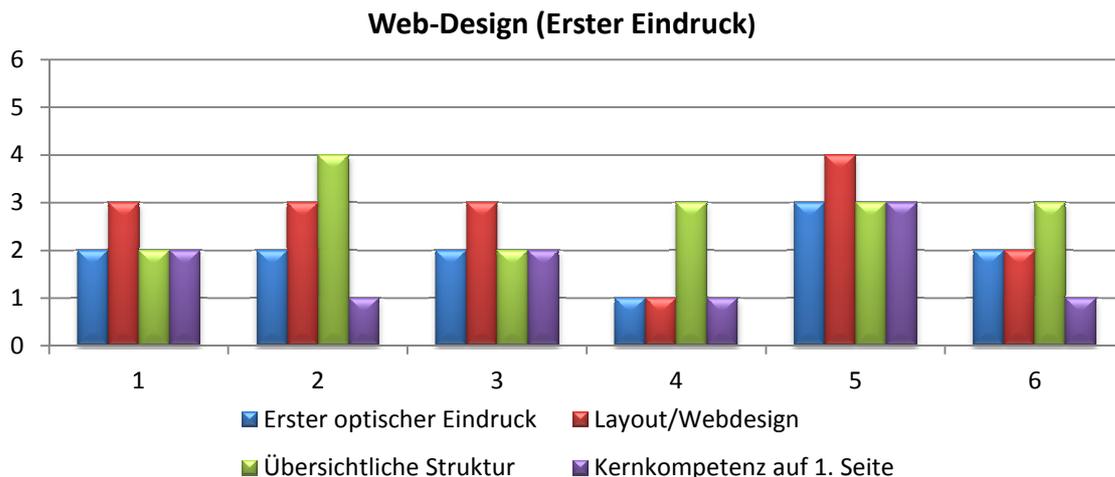
Ergebnis:

Die Gesundheit der Mitarbeiter hat sich vor dem Hintergrund der alternden Gesellschaft zunehmend zu einem zentralen Thema entwickelt, dessen Bewältigung sich attraktive und modern aufgestellte Unternehmen nicht mehr entziehen können. Das trifft auch für das Thema Work-Life-Balance zu. Bei den befragten Unternehmen besteht in beiden Bereichen noch erheblicher Handlungsbedarf. Das deutet darauf hin, dass sich viele Unternehmen noch nicht umfassend mit dieser Thematik auseinandergesetzt haben. Die meisten Unternehmen sind aber bereits auf dem Weg der Etablierung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM).

Die Aufmerksamkeit, die die Studie auf dieses Thema gelenkt hat, führte erfreulicherweise dazu, dass einige der Firmen mittlerweile Verträge für Ihre Mitarbeiter mit Fitnesseinrichtungen vor Ort abgeschlossen haben.

3.2 Webpage und Internetauftritt der sechs Unternehmen

Das Medium Internet im Bereich des Marketing-Auftritts eines Unternehmens nimmt heute einen zunehmenden und nicht zu unterschätzenden Stellenwert ein. Fast alle Unternehmen betreiben heute eine Webseite, insbesondere eine Karriere-Website (z.B. Stellenausschreibung, Bewerbungsablauf, Profil als Arbeitgeber). Dabei ist es nicht nur wichtig, überhaupt gefunden zu werden, sondern auch der Inhalt und die Darstellung der Webpage eines attraktiven Arbeitgebers sind von entscheidender Bedeutung. Die nachfolgenden Kriterien eines repräsentativen Internetauftritts wurden von den Personalberatungen untersucht und analog des angewendeten Bewertungssystems beurteilt.



Ergebnis:

Während die erste optische Begutachtung der Seiten einen positiven Eindruck vermittelt, ist im Layout bzw. der Struktur des Aufbaus der Webseiten noch zum Teil deutliches Verbesserungspotenzial gegeben. Die Webseiten sind insgesamt benutzerfreundlich gestaltet. Das Bedienermenü und die übersichtliche Gestaltung der Navigation könnten jedoch vereinzelt optimiert und im Karriereportal angepasst werden. Bis auf eine Ausnahme enthalten die Webseiten eine Karriereseite mit detaillierten Stellenangeboten und Informationen zu Ausbildungsmöglichkeiten; auch werden schnell Ansprechpartner gefunden. Die Kernkompetenz des Unternehmens wird überwiegend klar und deutlich kommuniziert und dargestellt.

4. Ergebnisse der Fachhochschulen und Schulen

In die Befragung wurden Schüler der *Berufsbildenden Schule (BBS)* in Pirmasens, sowie der *Integrierten Gesamtschulen (IGS) Thaleischweiler-Fröschen* und *Waldfischbach-Burgalben* einbezogen. Darüber hinaus wurden Studenten der *FH Kaiserslautern* an den Standorten Pirmasens und Zweibrücken befragt.

Schulen	Anzahl Schüler	Alter M=Jahre	Besuchte Klasse
BBS Wirtschaftsgymnasium Pirmasens	23	17,4	13
Integrierte Gesamtschule Thaleischweiler	58	15,9	10
Integrierte Gesamtschule Waldfischbach	83	16,2	10
Summe:	144	M=16,5	

Fachhochschulen (FH)	Anzahl Studenten	Alter M=Jahre	Besuchtes Semester	Studiengang
Fachhochschule KL, Campus Pirmasens	20	26,2	4. - 10.	Bachelor
Fachhochschule KL, Campus Zweibrücken	15	25,2	1. - 8.	Bachelor 60% Master 40%
Summe:	35	M=25,7		

Ergebnis:

Während die Schüler alle aus Pirmasens und der näheren Umgebung kommen, sind rund 40 % der befragten Studenten nicht aus der Region Westpfalz.

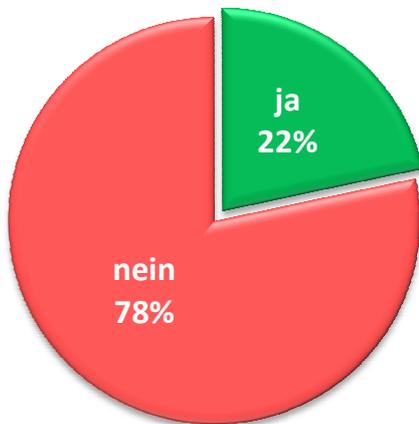
Zu den folgenden vier Kriterien wurden die Schüler und Studenten bezüglich des Außenauftritts und ihrer Erfahrung mit den Unternehmen in Pirmasens und der Westpfalz befragt. Besonderes Augenmerk wurde dabei auf die an der Studie teilgenommen Unternehmen gelegt.



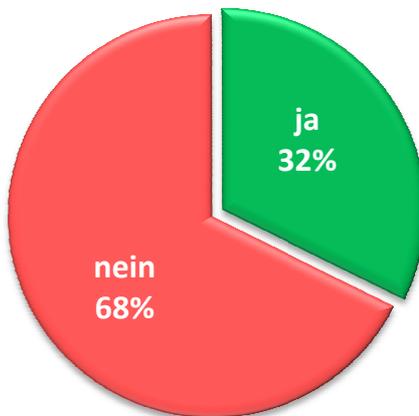
4.1 Der Standort Pirmasens und Westpfalz für Bewerber

Gefragt wurde: Ist Pirmasens für Sie ein attraktiver Arbeitsort?

Attraktiver Arbeitsort für Schüler



Attraktiver Arbeitsort für Studenten

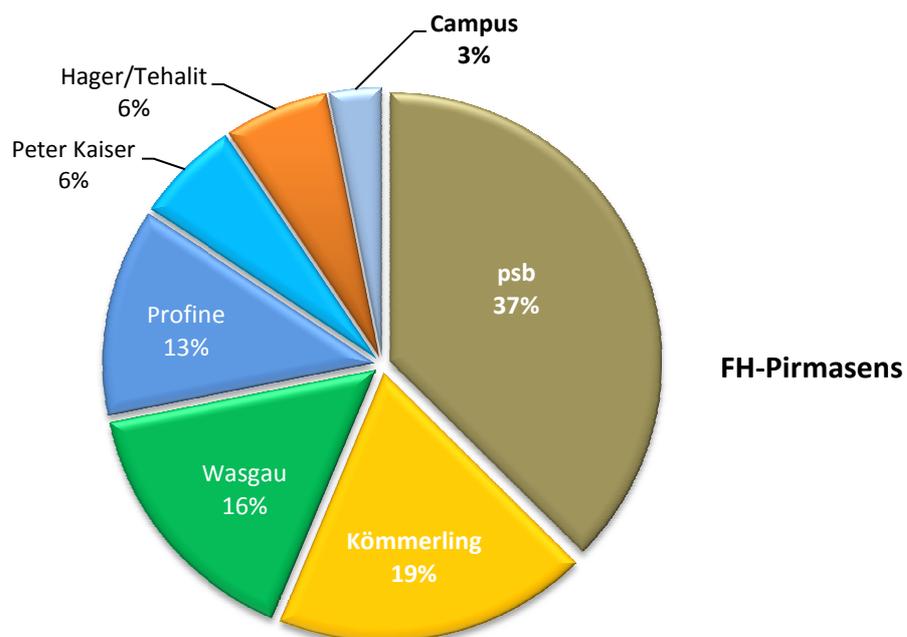
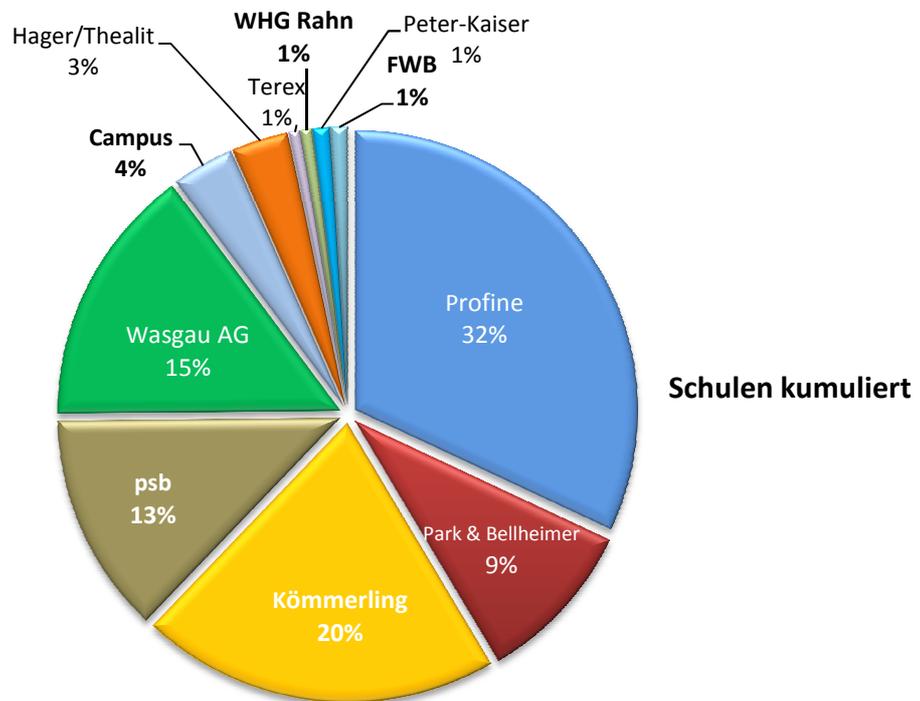


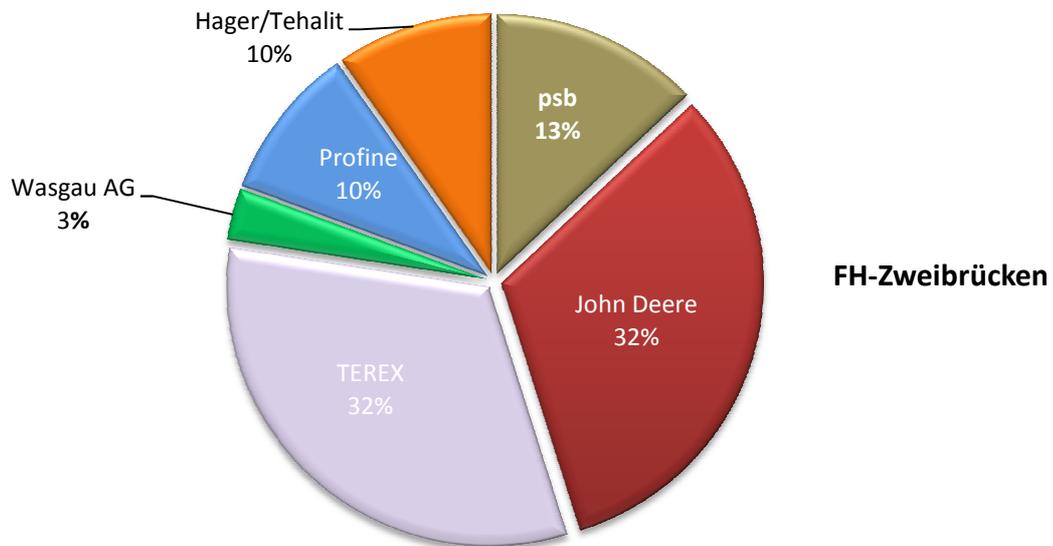
Ergebnis:

Die Ergebnisse sind annähernd vergleichbar. Zirka zwei Drittel der Befragten Schüler und Studenten würden eher einen anderen Standort als den der Stadt Pirmasens bzw. den der Region Westpfalz bevorzugen. Die marginal geringere Ablehnung des Standorts Pirmasens und Westpfalz auf Seite der Studenten ist wahrscheinlich aufgrund des in dieser Gruppe erhöhten Bekanntheitsgrads von Unternehmen aus der Region und den möglichen Kontakten zu diesen Firmen zu bewerten; z.B. bedingt durch Praktika, Studienarbeiten und duale Ausbildung.

4.2 Bekanntheitsgrad der Unternehmen

Gefragt wurde: Welche Firmen am Standort sind Ihnen als mögliche Arbeitgeber bekannt?

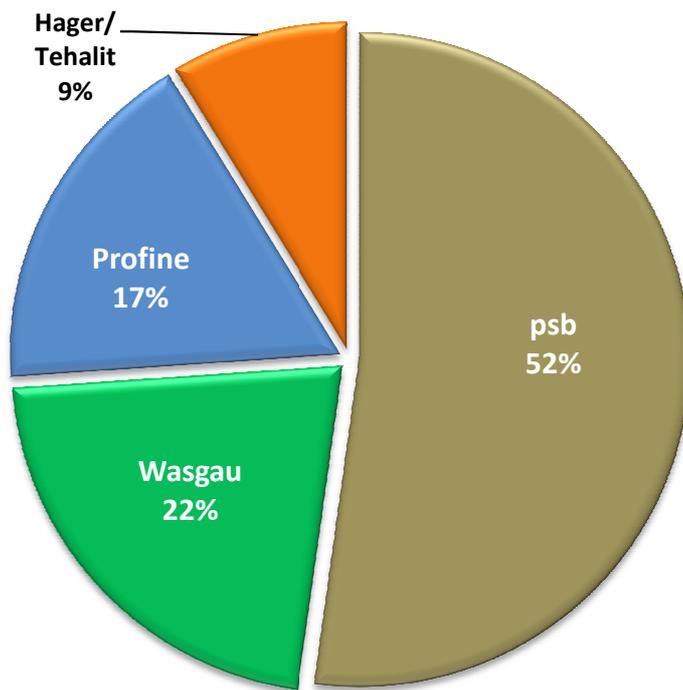




Ergebnis:

Zu erkennen ist, dass die Firma *psb intralogistics GmbH* von den teilnehmenden Unternehmen an beiden Fachhochschulen den höchsten Bekanntheitsgrad aufweist. Die Unternehmen *Kömmerling Chemische Fabrik GmbH* und *Campus Wellness & Sports GmbH* wurden hingegen nur von den Studenten der Fachhochschule Pirmasens genannt. Die Ursache hierfür ist offensichtlich das sehr spezifische Produktportfolio von *Kömmerling* und damit einhergehend die geringeren Einflussfaktoren im Kontakt zu den Fachhochschulen. Das Fitness-Center *Campus Wellness & Sports* ist hingegen eher den Studenten aus Pirmasens bekannt, vermutlich weil diese Einrichtung sich in unmittelbarer Nähe zur FH Pirmasens befindet. Die Firmen *John Deere* und *Terex* haben anscheinend aufgrund ihrer Firmengröße und eventuellen Kontakten zur FH Zweibrücken einen dominierenden Einfluss bei der Nennung durch die Studenten aus Zweibrücken.

Im Ergebnis der Schulen lässt sich erkennen, dass die teilgenommenen Unternehmen *Kömmerling*, *psb*, *WHG Rahn* und *Campus* bevorzugt genannt wurden, welches vermutlich mit der Nähe und den Kontakten zur Einrichtung Schule/Wirtschaft zusammenhängen dürfte. Die Firmen *Kömmerling*, *Profine*, *Psb*, *Wasgau AG* und *Park & Bellheimer Brauereien GmbH & Co. KG* sind außerdem die größten Arbeitgeber in Pirmasens und haben dementsprechend ohnehin einen hohen Bekanntheitsgrad.



Übereinstimmende Nennung der FH-Studenten PS/ZW

Kontakt zu Firmen (Schüler)



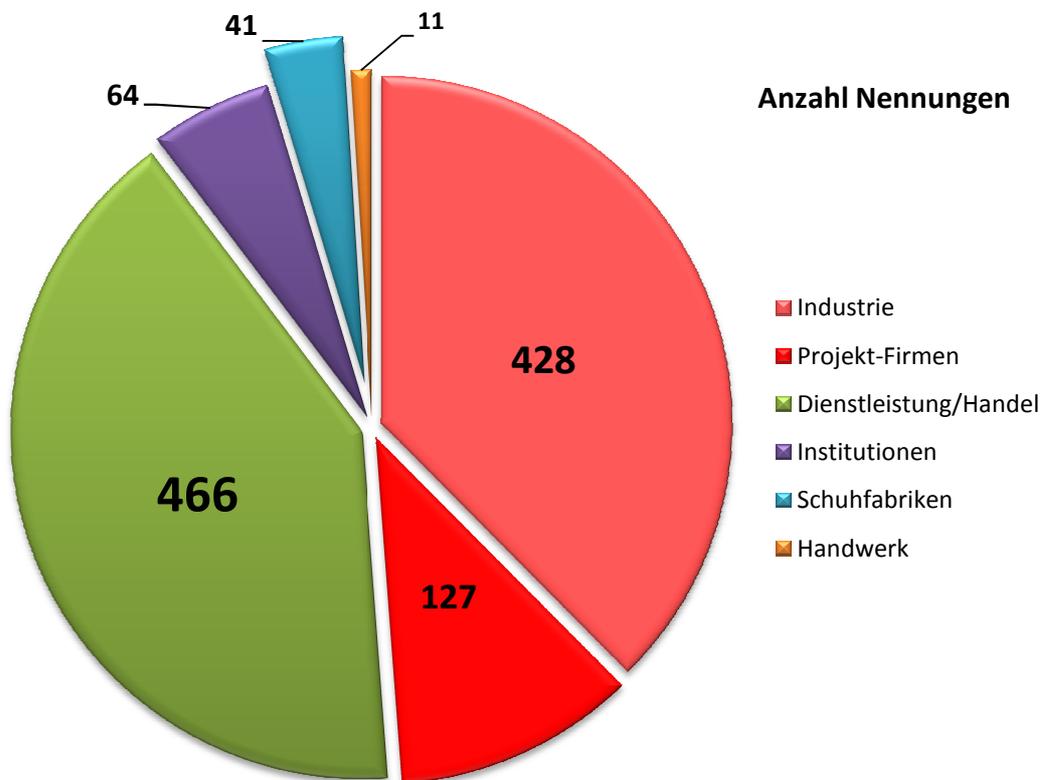
Kontakt zu Firmen (Studenten)



Nennung zum Bekanntheitsgrad der sechs Unternehmen

Unternehmensbereiche	Nennungen	%	Unternehmen	Nennung	Studenten	Schüler	%
Industrie	428	42,4	Kömmerling Chem. Fabrik	69	6	63	6,8
Dienstleistung/Handel	466	46,1	psb intralogistics GmbH	41	16	25	4,1
Dienstleistungsinstitutionen	64	6,3	Campus Wellness & Sports	12	1	11	1,2
Schuhfabriken	41	1,1	FWB Kunststofftechnik	3	0	3	0,3
Handwerk	11	4,1	WHG Rahn	2	0	2	0,2
gesamt	1010	100	gesamt	127	23	104	13

Frage: Welche Firmen am Standort sind Ihnen als mögliche Arbeitgeber namentlich bekannt? (Mehrfachnennungen möglich)



Ergebnis:

Die Nennungen der Unternehmen von Schülern und Studenten wurden zusammengefasst. Es wird ersichtlich, dass mit 466 Nennungen die Rubrik Dienstleistung und Handel noch vor den Nennungen der Industriebetriebe liegt. Die Ursache hierbei kann damit begründet werden, dass die Verteilung bei der Nennung der Firmen in einem Verhältnis der Befragung von 144 Schülern zu 35 Studenten gegeben ist. Die Fraktion der Studenten votierte fast ausschließlich für die Industriebetriebe, während die Schüler die Aufzählung von *Mediamarkt* über *Aldi* und *McDonalds* bis zum Industriebereich erfassten.

Im Gesamtergebnis sind die am Projekt beteiligten Firmen nur mit 127 Nennungen vertreten, das entspricht 12,6 %. Bemerkenswert ist die gehäufte Nennung der Firmen *Kömmerling* und *psb* von Schülern. Die Begründung ist vermutlich in der Zusammenarbeit Schule/Wirtschaft mit dem Projekt „*Formel 1*“ zu sehen. Im Rahmen des Projekts nehmen Schüler des Technikgymnasiums an der Berufsbildenden Schule Pirmasens an einem internationalen Wettbewerb teil. Das Pirmasenser Team "*PitBulls*" entwickelt und fertigt einen Miniaturrennwagen und schickt diesen im Pirmasenser Dynamikum ins Rennen. Die Konstruktion und Fertigung des Rennwagens erfolgte in Zusammenarbeit mit den teilnehmenden Industrieunternehmen.

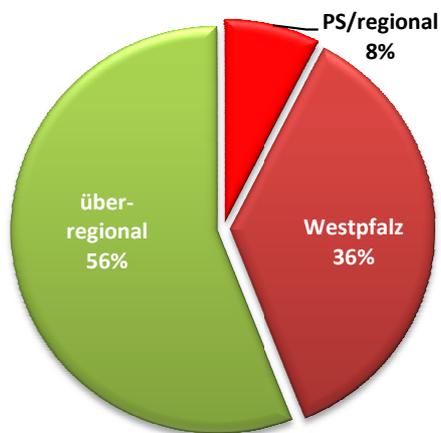
Ferner dominiert die Präsenz der Firma *psb-intralogistics GmbH* bei den Studenten der Fachhochschulen, was z.B. in dualen Studiengängen bzw. in eventuell durchgeführten Ingenieurarbeiten zu suchen sein dürfte.

Deutlich ist auch zu erkennen, dass die Schuhfabriken in Pirmasens mit 41 Nennungen von allen Probanden nur noch einen geringen Stellenwert einnehmen. Das verdeutlicht, dass ein bedeutender Industriezweig früherer Jahrzehnte für Pirmasens -mit einst vielen Arbeitsplätzen- mittlerweile durch neue Branchen ersetzt worden ist.

4.3 Bewerbung von Schülern und Studenten in der Region

Gefragt wurde: **Haben Sie sich schon einmal in Pirmasens und Umgebung bei ansässigen Unternehmen beworben?**

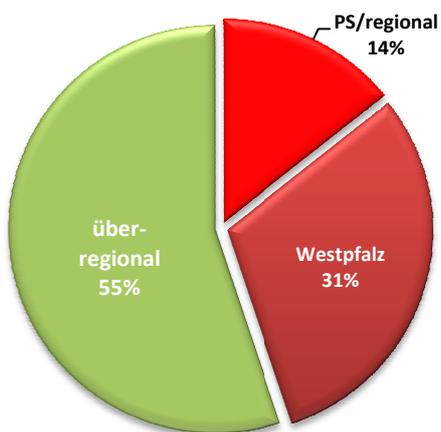
Wo bewerben sich Schüler?



Bei der Frage, wo würden Sie sich bewerben, fällt die Wahl mit mehr als 50 % eindeutig auf eine Bewerbung außerhalb von Pirmasens und der Westpfalz. Für Pirmasens regional liegt der Anteil bei 8-14 %, also deutlich in der Minderheit.

Warum ausgerechnet die Studenten sich mit größerem Anteil für Pirmasens aussprechen, dürfte wohl mit den bereits vorhandenen Kontakten zur Industrie vor Ort den Ausschlag geben.

Wo bewerben sich Studenten?

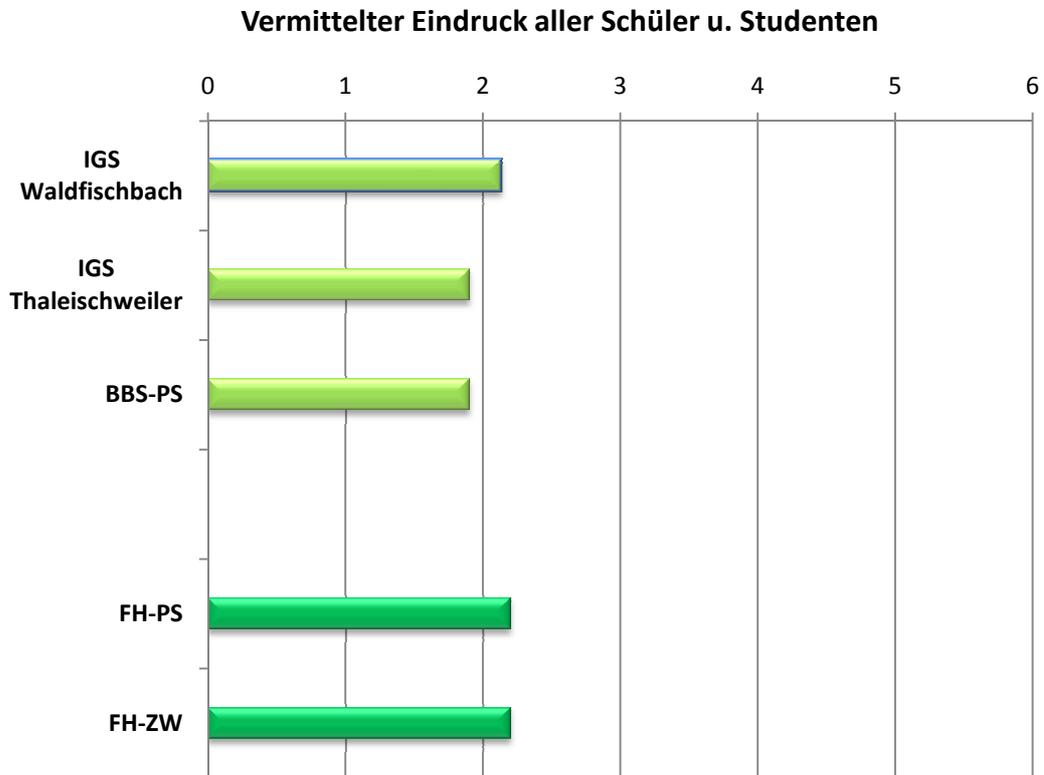


Ergebnis:

Es haben sich prozentual in etwa gleich viele Studenten wie Schüler unter den Befragten bei Firmen der Region beworben. Inwieweit die erhaltenen Ergebnisse repräsentativ gewertet werden können, kann hier nicht eindeutig beantwortet werden, da die Probanden nicht alle Absolventen sind und diese sich deshalb noch nicht vollends im aktiven Bewerbungsprozess befinden. Das Ergebnis lässt auch keine Rückschlüsse darüber zu, ob die angestrebten Studienabschlüsse bei Unternehmen im Raum Pirmasens überhaupt gefragt sind.

4.4 Vermittelter Eindruck der Unternehmen

Gefragt wurde: **Welchen Eindruck hat Ihnen das Unternehmen vermittelt?**



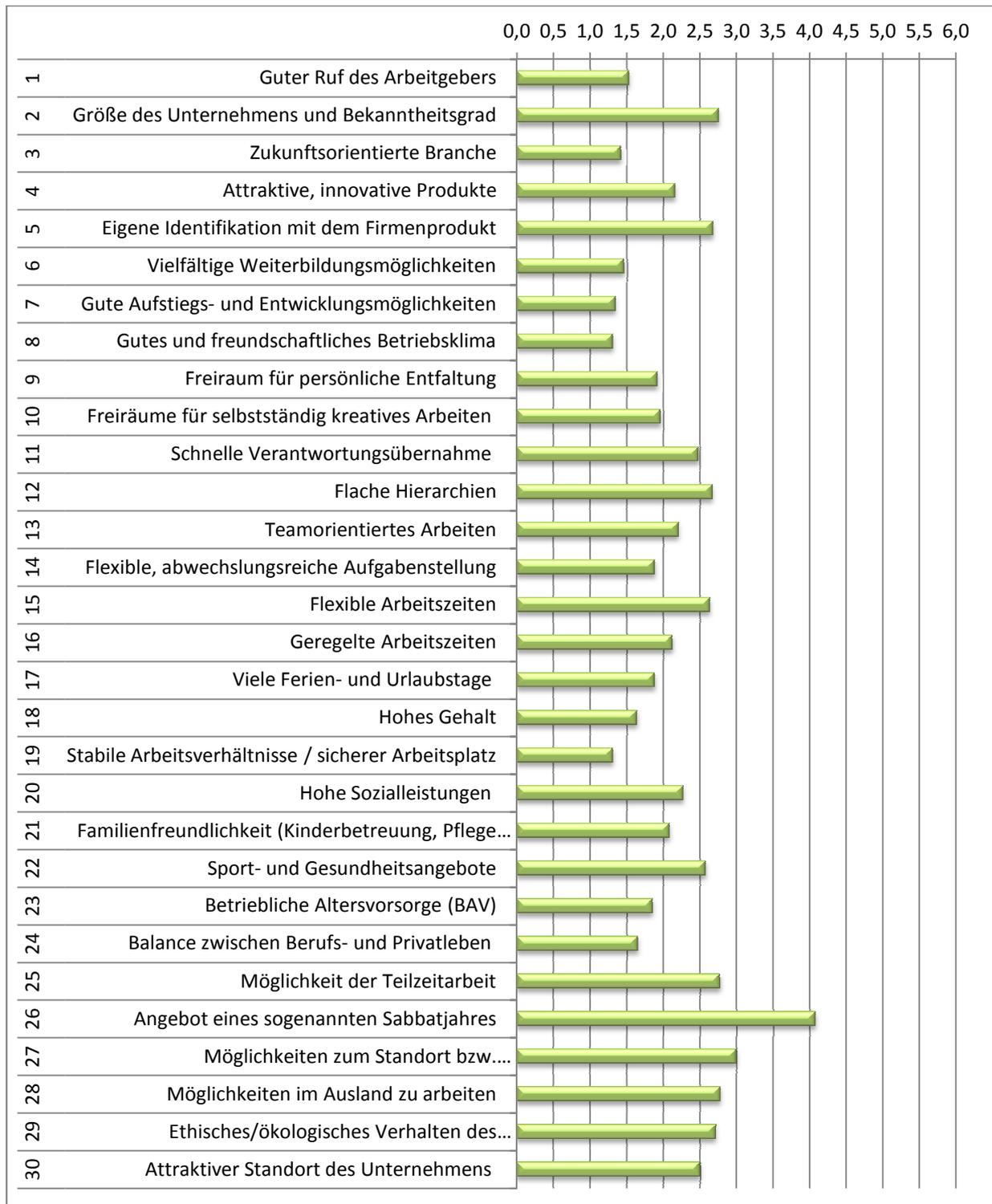
Ergebnis:

Der gewonnene Eindruck, der in Verbindung mit Bewerbungen und Kontakten zu den Firmen in Pirmasens und Umgebung gemacht wurde, ist sowohl bei Studenten, wie auch bei Schülern offensichtlich gut aufgenommen worden.

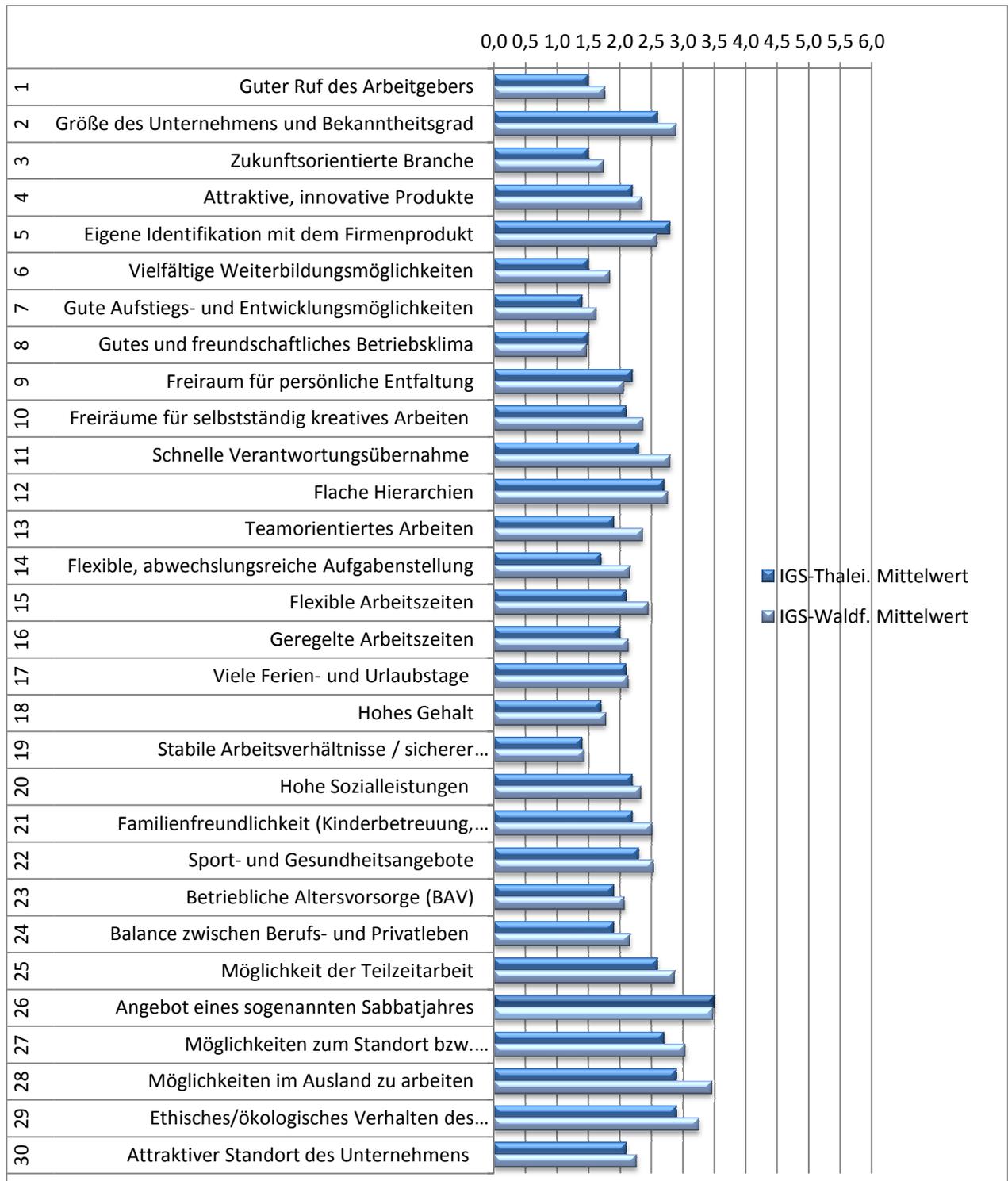
4.5 Was muss aus Ihrer Sicht ein attraktiver Arbeitgeber bieten?

Dieser Fragenkomplex sollte zum Ausdruck bringen, was angehende Fachkräfte von ihrem künftigen Arbeitgeber erwarten, bzw. was sie sich wünschen.

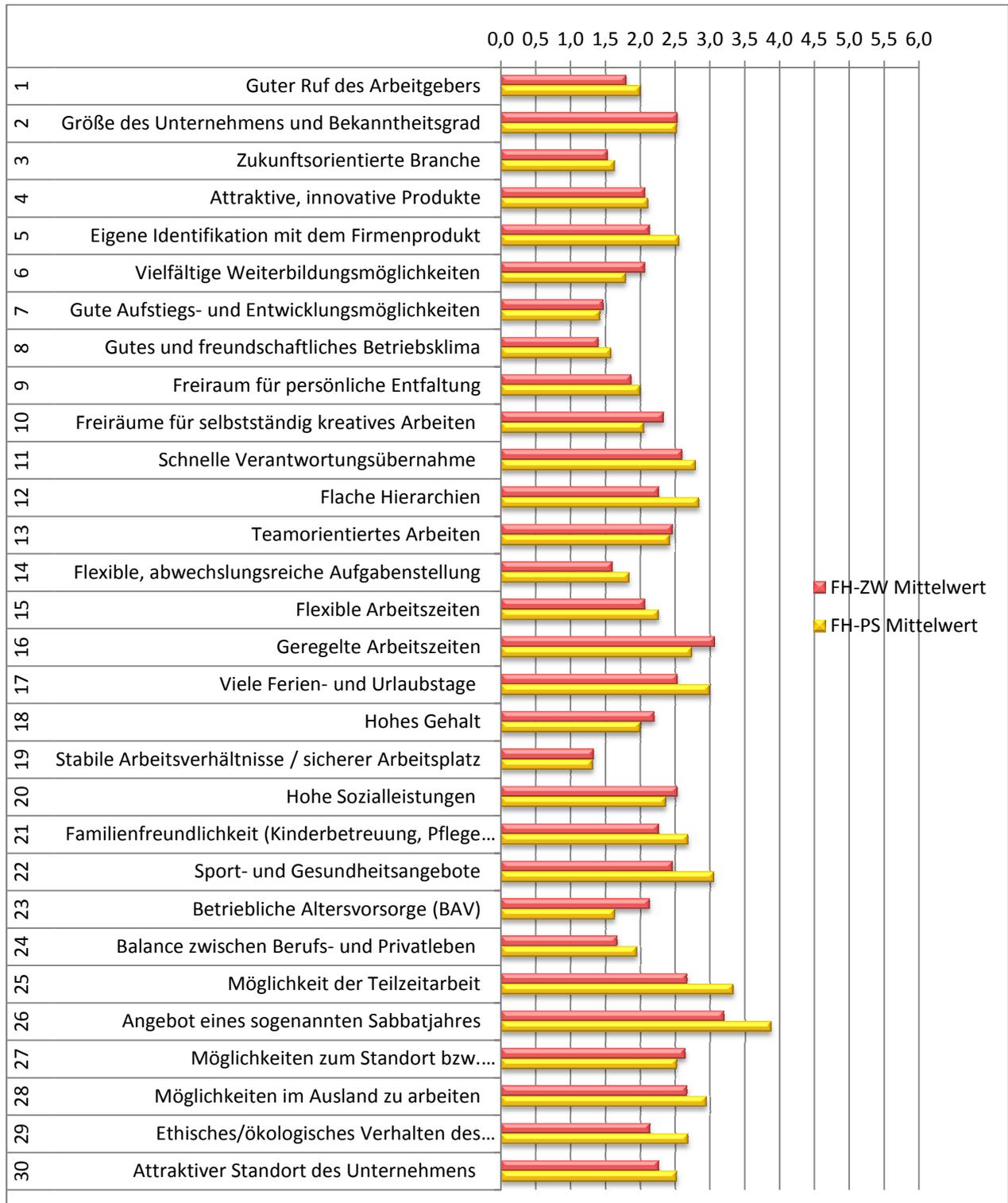
4.5.1 BBS Mittelwerte (kumuliert)



4.5.2 IGS Mittelwerte (kumuliert)



4.5.3 Fachhochschulen Pirmasens, Zweibrücken Mittelwerte (kumuliert)



Anmerkung: Die Fragen sind vergleichbar mit denen anderer Studien, wie sie im Zusammenhang mit Absolventen und *Young Professionals* immer wieder gestellt werden, da diese in ihrer Fragestellung die Voraussetzung und die Anforderung an einen attraktiven Arbeitgeber im Allgemeinen widerspiegeln und von Berufseinsteigern und Mitarbeitern allgemein gewünscht sind.

4.6 Ergebnisse im Vergleich Schüler zu Studenten

Was muss aus Ihrer Sicht ein attraktiver Arbeitgeber bieten?		Schulen BBS, IGS		FH PS, ZW	
		Sehr wichtig	wichtig	Sehr wichtig	wichtig
		< 1,5	>1,5	< 1,5	>1,5
1	Guter Ruf des Arbeitgebers	▲			▲
2	Größe des Unternehmens und Bekanntheitsgrad		X		X
3	Zukunftsorientierte Branche	X		X	
5	Eigene Identifikation mit dem Firmenprodukt		X		X
6	Vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten	▲			▲
7	Gute Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten	X		X	
8	Gutes und freundschaftliches Betriebsklima	X		X	
11	Schnelle Verantwortungsübernahme		X		X
12	Flache Hierarchien		X		X
14	Flexible, abwechslungsreiche Aufgabenstellung		▲	▲	
19	Stabile Arbeitsverhältnisse / sicherer Arbeitsplatz	X		X	
25	Möglichkeit der Teilzeitarbeit		X		X
26	Angebot eines sogenannten Sabbatjahres		X		X
27	Möglichkeiten zum Standort bzw. Niederlassungswechsel		X		X
28	Möglichkeiten im Ausland zu arbeiten		X		X
29	Ethisches/ökologisches Verhalten des Unternehmens		X		X
30	Attraktiver Standort des Unternehmens		X		X

▲ = Abweichung der Meinungsbildung

Aus den dreißig Fragen des Fragenkatalogs wurden siebzehn Fragen ausgewählt, die signifikant verdeutlichen, was für die befragten Schüler und Studenten ein attraktiver Arbeitgeber bieten muss. In der oben gezeigte Tabelle sind die Ergebnisse der Studenten und Schüler gegenübergestellt. Hierfür wurde die Beantwortung der Fragen mit der Einstufung < 1,5 mit „sehr wichtig“ und > 1,5 mit „wichtig“ dargestellt.

Interessanterweise spielen sowohl bei Schülern als auch bei Studenten die Größe und der Bekanntheitsgrad des Unternehmens eine weniger wichtige Rolle, welches ebenfalls auf die Attraktivität des Standorts zutrifft. Dagegen werden gute Aufstiegs- und Entwicklungsmöglichkeiten, ein gutes Betriebsklima und ein sicherer Arbeitsplatz, sowie eine zukunftsorientierte Branche als besonders wichtig angesehen. Möglichkeiten der Teilzeitarbeit, des Standortwechsels und die Möglichkeit im Ausland zu arbeiten werden nach der Beurteilung der Probanden als weniger wichtig erachtet. Das Angebot eines sogenannten „Sabbatjahres“ wird von beiden Gruppierungen eindeutig für uninteressant empfunden und mit der Benotung 3,3 bis 4,1 bewertet.

Unterschiede beider Gruppen sind in den vielfältigen Weiterbildungsmöglichkeiten zu sehen, was damit begründet werden könnte, dass ein Studium bereits ein breiteres Wissen vermittelt. Im Gegensatz hierzu haben für die befragten Studenten eine flexible und abwechslungsreiche Aufgabenstellung einen höheren Stellenwert als bei Schülern.

Dass die Attraktivität des Standorts eine untergeordnete Bedeutung hat, macht Hoffnung, dass auch weniger attraktive Standorte Fachkräfte gewinnen können, vorausgesetzt die weiteren Rahmenbedingungen treffen zu.

5. Zusammenfassung

5.1 Kooperation und Engagement der Geschäftsführungen im Prozess der Studie

Die Interviews mit den Geschäftsführern und Personalleitern waren von großer Offenheit und Interesse gegenüber dem Projekt geprägt. Alle notwendigen Daten und Fakten für diese Studie konnten in diesen Gesprächen aufgenommen werden. Im Verlauf der Gespräche wurden die Firmenvertreter für die Wirkungsweise und die Faktoren einer gut aufgestellten Arbeitgebermarke sensibilisiert. Die von den Beratern gemachten Anregungen zur Verbesserung wurden im Verlauf des Prozesses positiv aufgenommen und wurden teilweise bereits schon in Aktivitäten umgesetzt.

Die Befragung der Mitarbeiter der teilgenommenen Unternehmen wurde von den Geschäftsführungen und Personalverantwortlichen einhellig begrüßt und in der Durchführung gefördert. Für einige Firmen war es die erste Gelegenheit, die Meinung der Belegschaft zum Unternehmen zu erfahren. In den Auswertungsgesprächen mit den Beratern wurden die zum Teil unterschiedlichen Sichtweisen zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeitern dargestellt und erste Handlungsempfehlungen ausgesprochen.

Die Endergebnisse aller sechs Unternehmen sind überwiegend positiv ausgefallen. Bei einigen untersuchten Themenbereichen besteht allerdings noch Verbesserungsbedarf. Zu diesen Themen wurden die Unternehmen aufgefordert, einen Maßnahmenplan mit einem festgelegten Zeitplan zu erstellen. Durch ein laufendes Controlling der einzuleitenden Maßnahmen werden die Berater sicherstellen, dass die Verbesserungen mit einer Zeitvorgabe messbar umgesetzt werden.

Es wurde außerdem vereinbart, dass zur Evaluierung des Pilotprojekts in vereinbarten Zeitabständen, über Fragebögen und Interviews, die erreichten Ziele und Verbesserungen durch die Berater erneut abgefragt und überprüft werden.

5.2 Was sind die zentralen Ergebnisse?

Über alle beteiligten Unternehmen hinweg lassen sich die Themenfelder identifizieren, die als optimierbar bzw. verbesserungsbedürftig anzusehen sind.

Hier sind zu nennen:

- Aus- und Weiterbildung
- Informations- und Kommunikationspolitik
- Beteiligung der Mitarbeiter an Veränderungsprozessen
- Führungsverhalten von Vorgesetzten
- Anerkennung für geleistete Arbeit
- Entgelt und Vergütung
- Angemessene Beteiligung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter am Unternehmenserfolg

Positiv auf gutem Weg

- Die Erkenntnis, dass prinzipiell gehandelt werden muss, ist bei allen Unternehmen vorhanden.
- Die Mitarbeiter identifizieren sich in hohem Maße mit ihrem Unternehmen.
- Das Betriebsklima wird von allen Befragten als gut angesehen.
- Die Berufsausbildung in den Unternehmen ist auf einem relativ hohen Stand. Aktuell werden 65 Azubi's ausgebildet; prognostiziert sollen ca. 21 Auszubildende neu eingestellt werden. Das ist eine Zunahme von 13,5 Prozent.
- Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beteiligten sich mit großem Interesse am Projekt.

Negativ und noch verbesserungsbedürftig

- Zum Teil besteht mangelnde Führungskompetenz von Vorgesetzten im Produktionsbereich.
- Die Qualifizierung und langfristige Personalentwicklung muss verstärkt werden.
- Nachwuchsförderung durch langfristige, vorausschauende Personalplanung und maßgeschneidertes Talentmanagement.
- Noch zu viel Aktionismus, statt klarer Strategie mit geplanten Maßnahmen.
- Fehlende oder unzureichende Maßnahmen zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter.
- Verbesserung des Rekrutierungsprozesses in Geschwindigkeit und Effektivität (Bewerber werden durch Verzögerungen im Ablauf frustriert).
- Verstärkung des Kreativmanagements und finanzielle Vergütung für Verbesserungsvorschläge.
- Der Internetauftritt der Karriereseite ist zum Teil nicht ausreichend bewerberorientiert.
- Der Bekanntheitsgrad der Unternehmen gegenüber Schülern und Studenten muss noch verbessert werden.

5.3 Aktueller Stand der Personalgewinnung von Fachkräften

Im Mittelstand zeigt sich das Suchen und Finden von Fachkräften noch überwiegend konservativ. Die Qualität der Bewerbungen hat sich in den letzten Jahren deutlich verschlechtert, welches eine längere Zeitdauer bei der Besetzung offener Stellen zur Folge hat. In der Anwerbung von Fachkräften hat sich ein Paradigmenwechsel von klassischen Printmedien hin zu Internetplattformen oder Jobbörsen vollzogen. Insofern ist eine gut gestaltete Unternehmenswebseite mit einem aktuellen und attraktiven Karriereportal die beste Voraussetzung für eine gezielte Anwerbung von Fachkräften bei relativ geringem Kostenaufwand.

Vor diesem Hintergrund ist es für Unternehmen umso wichtiger, mit geplanten Zielvereinbarungen und persönlichen Entwicklungsmöglichkeiten potenzielle Bewerber zu gewinnen. Die Intensivierung der Zusammenarbeit von Firmen mit Schulen, Fachhochschulen und Universitäten vor Ort ist eine hervorragende Alternative, sich als attraktiver Arbeitgeber zu präsentieren, die verstärkt genutzt werden sollte. Möglichkeiten hierfür bieten auch duale Studiengänge und vielseitige Projekte. Außerdem können durch Praktika die in Ausbildung befindlichen Schüler und Studenten nach Beendigung ihres Studiums bzw. ihrer Weiterbildung für das Unternehmen gewonnen werden. Das hat vor allem Vorteile für junge Menschen, die ihre „Wurzeln“ in der Region haben und aufgrund familiärer Bindungen gerne bleiben oder zurück kommen würden. Die Universität und Fachhochschule Kaisers-

lautern mit dem Campus Pirmasens und Zweibrücken bieten mit einem umfangreichen Studienangebot hierzu sehr gute Voraussetzungen.

5.4 Demografie-Bewältigung und Fachkräftebedarf

Die mittelständischen Unternehmen befassen sich noch viel zu wenig mit den mittel- bis langfristigen Folgen des demografischen Wandels. Die Vorteile einer vorausschauenden, strategischen Personalplanung, verbunden mit gezielten Maßnahmen, werden zurzeit noch nicht im ausreichenden Maße genutzt. Hierfür bedarf es weiterer, intensiver Überzeugungsarbeit, die Verantwortlichen in den Unternehmen dafür zu sensibilisieren.

Wie bei vielen Vorhaben bei Veränderungen im Unternehmen kommt der Geschäftsführung bzw. dem Management eine besondere Rolle zu. Das Thema „*Fachkräftemangel*“ muss heute Chefsache sein!

Dabei gibt es viele Chancen, wie sich auch kleinere Unternehmen für qualifizierte Mitarbeiter attraktiv präsentieren können, aus der Sicht der Mitarbeiter z.B. durch Vereinbarkeit von Beruf und Familie, bis hin zu interessanten Perspektiven für junge Menschen, denen man z.B. ein duales Studium anbietet.

Der demografische Wandel wird das Problem konjunkturunabhängig verschärfen. Künftig wird Deutschland alle drei Jahre etwa 1 Million Personen im erwerbsfähigen Alter verlieren, was insbesondere der Mittelstand zu spüren bekommt.

Fakt ist: Unternehmen passen ihre Strategien zur Fachkräftegewinnung nicht genügend an; ältere, aber qualifizierte Arbeitnehmer werden nicht eingestellt, das Potenzial von Frauen wird nicht oder noch zu wenig ausgeschöpft. Als Ausweg aus dem demografischen Dilemma gilt bislang die Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte aus Süd- und Osteuropa. Dies ist sicherlich eine von mehreren Möglichkeiten, aber sie reicht nicht aus. Zudem ist die Integration von Zuwanderern nur unzureichend geregelt. Offensichtlich wird die sogenannte Vorrangprüfung gegenüber Drittländern außerhalb der Europäischen Union noch immer angewendet. Die Willkommenskultur gegenüber Fremden lässt in einigen Bereichen noch immer Wünsche offen.

Der Fachkräftemangel ist schon lange auf der Agenda von Politikern und Wirtschaftsverbänden, und in vielen Branchen und Regionen Alltag. Und trotzdem hat ein Großteil der betroffenen Unternehmen keine Strategie, wie der Fachkräftemangel gelöst werden kann.

„Über 40 Prozent der deutschen Betriebe tun sich derzeit schwer, passende Bewerber für offene Stellen zu finden. Immerhin 56 Prozent dieser Unternehmen verfolgen bereits Strategien, dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken“².

Viele der großen Unternehmen und zum Teil auch kleinere Mittelständler haben sich auf diesen Paradigmenwechsel eingestellt oder sind dabei. Vor allem kleine und mittlere Betriebe unternehmen jedoch aus heutiger Sicht noch viel zu wenig, um dieser vielleicht größten Herausforderung der nächsten Jahre zu begegnen! Der Arbeitskräftemarkt befindet sich zurzeit in einem deutlichen Wan-

² Peter Nadine (2014): Fachkräftemangel: Viele Unternehmen planlos. URL: <http://www.marktundmittelstand.de/nachrichten/strategie-personal/fachkraeftemangel-viele-unternehmen-planlos/> [Stand: 09.10.2014]

del. Konnten die Unternehmen jahrelang aus einem reichhaltigen Angebotsmarkt schöpfen, so haben wir heute einen anspruchsvollen Nachfragemarkt, dem die Firmen mit interessanten Angeboten begegnen müssen.

Was ist zu tun?

Strategien, Konzepte und Maßnahmen zur Überlebenssicherung des Unternehmens sind zu entwickeln und rasch umzusetzen. In welchen der verschiedenen Handlungsfelder Prioritäten gesetzt werden müssen, ist in jedem Unternehmen anders zu gewichten. Natürlich müssen auch die Maßnahmen für das Unternehmen maßgeschneidert sein. Auch müssen die Verantwortlichen der Kommunen für eine Willkommenskultur gegenüber Unternehmen und Zuwanderern entsprechend Sorge tragen und die Interessen und Problemstellungen der Unternehmen am Standort berücksichtigen.

Was sind die Aufgaben des Managements?

- Definition von Unternehmenszweck und Unternehmensauftrag (Mission, Vision)
- Entwicklung einer klaren Strategie
- Setzen von Werten, Standards und Maßstäben
- Aufbau und Erhaltung der Humanressourcen
- Aufbau und Pflege einer entwicklungsorientierten Unternehmenskultur
- Laufendes Controlling der Arbeitgeberattraktivität nach Innen und Außen

Der Kampf um Nachwuchs und junge Talente von morgen entscheiden nicht die Größe eines Unternehmens oder die verfügbaren Ressourcen. Es geht heute mehr denn je darum, die eigene Personalbeschaffung und das eigene Personalmanagement entsprechend der individuellen und aktuellen Unternehmenssituation erfolgreich zu positionieren und anzupassen. Deshalb ist der Aufbau einer Arbeitgebermarke ein sinnvoller Teil der Unternehmensstrategie der Zukunft, um aus den Bedürfnissen und dem Feedback der Mitarbeiter zu lernen.

Was sind die Optionen des Mittelstandes?

1. Stärkere Regionalisierung der Aktivitäten im Bereich Personalmarketing und „Arbeitgeberattraktivität“.
2. Mehr Kooperation mit regionalen Trägern, Bildungseinrichtungen und anderen Unternehmen (Bildung von Netzwerken).
3. Teilnahme an Fachkräftezertifizierungen, z.B. „Pro Fachkraft“. Bessere Vermarktung der Arbeitgeberattraktivität von Unternehmen.
4. Bessere Einschätzung von Kandidatenkompetenzen, verbesserte Recruitingprozesse und Auswahlmethoden.
5. Nutzung von Social Media für eine höhere Zielgruppenfokussierung der eigenen Aktivitäten.
6. Der Personalbeschaffung Priorität geben und Ressourcen bereitstellen.
7. Vom *High Potential* zum *Right Potential*. Weg von stromlinienförmigen Anforderungen, d.h. bessere Chancen für Quereinsteiger, eigene Aufsteiger und Erschließung neuer Zielgruppen.
8. Controlling im Personalmanagement; insbesondere des Recruitingprozesses.
9. Einsatz von gezielten Mitarbeiterbefragungen.
10. Maßnahmen aus Mitarbeiterbefragungen ableiten und umsetzen.

5.5 Résumé für Pirmasens

Aus der Studie geht deutlich hervor, dass Unternehmen aus Pirmasens durchaus gute Chancen haben, Fachkräfte aus der Region Westpfalz, aber auch von außerhalb zu bekommen. Die befragten Schüler und Studenten zeigen Interesse, bei der Wahl ihrer Bewerbungsinitiative auch die Unternehmen vor Ort mit in Betracht zu ziehen. Dazu bedarf es allerdings weiterer gezielter Anstrengungen der Firmen im Bereich Attraktivität. Die Instrumente und Methoden hierfür sind zahlreich und müssen speziell auf das Unternehmen zugeschnitten und optimiert werden - ein Patentrezept gibt es nicht. Kreativität, Mut zu neuen Wegen und der Einbezug aller Mitarbeiter in Veränderungsprozesse können aber dazu beitragen, das Unternehmen zum attraktiven Arbeitgeber zu machen.

Pirmasens und die Region Westpfalz bieten landschaftlich und kulturell gute Voraussetzungen, gerade für die Ansiedlung junger Familien. Für alle Verantwortlichen der ansässigen Unternehmen, sowie für Wirtschaftsverbände, Bildungseinrichtungen, Behörden und Kommunen sollten konzentriert die Rahmenbedingungen für eine Willkommens- und Wohlfühlkultur geschaffen werden. Die durchaus vorhandenen, positiven Eigenschaften und Ansätze sollten deshalb verstärkt auch über die Grenzen der Region hinaus vermarktet werden, um die Aufmerksamkeit für potenzielle Fachkräfte zu wecken.

Das immer wieder angeführte Argument der günstigen Lebenshaltungskosten ländlicher Regionen ist bei der Gewinnung geeigneter Fachkräfte von außerhalb der Region nur bedingt anwendbar. Dagegen sprechen trotz niedriger Mieten vielerorts renovierungsbedürftige Objekte, eine fehlende Infrastruktur und die Möglichkeit des zugezogenen Lebenspartners den Beruf am Standort weiter auszuüben. Ein wichtiger Bestandteil für die Gewinnung von Fachkräften außerhalb der Region Westpfalz sind deshalb Unternehmen mit einer gut aufgestellten Arbeitgebermarke, in denen sich Neuankömmlinge wohlfühlen und ihnen persönliche Entwicklungsmöglichkeiten angeboten werden.

5.6 Grundlage und Definition des Kriterienkatalogs

Die den Fragebögen für diese Studie zugrunde gelegten Kriterien umfassen die unterschiedlichen Merkmale einer gut aufgestellten Arbeitgebermarke, sowie eines attraktiven und modern ausgerichteten Arbeitgebers und nehmen insbesondere Einfluss auf

- die Stärken als potenzieller Arbeitgeber
- die Alleinstellungsmerkmale (USP) im vergleichenden Wettbewerb
- das aktuelle Image als Arbeitgeber
- das richtige Verhalten gegenüber Belegschaft und Bewerbern.

Die Kriterien und deren Bedeutung für die Grundlage der Studie im Einzelnen:

Kriterium Nr. 1: Branche, Standort und Struktur

Branche:

Bezeichnet Unternehmen die gleiche, bzw. substituierbare Produkte oder Dienstleistungen anbieten und zum überwiegenden Teil im Wettbewerb zueinander stehen. Die an der Studie beteiligten Unternehmen kommen wie folgt aus unterschiedlichen Branchen:

- Anlagenbau
- Chemische Industrie
- Kunststoffverarbeitende Industrie
- Wohlfahrtspflege
- Sanitär-, Heizung- und Klimatechnik
- Fitness- und Wellness

Unternehmensstruktur:

Die Grundpfeiler für eine gut aufgestellte Unternehmensstruktur sind vor allem transparente Ablaufprozesse und eine gute Führungsstruktur als Ordnungsrahmen, in dem sich Geschäftsführung und Mitarbeiter bewegen. Die organisatorische Darstellung erfolgt in einem Organigramm.

Anmerkung: Produkte, Dienstleistungen und Fertigungsverfahren stehen im engen Zusammenhang mit den Mitarbeiter- und Unternehmensstrukturen. Das heterogen zusammengesetzte Produkt- bzw. Dienstleistungs-Portfolio der Unternehmen dieser Studie ist im Ergebnis zu berücksichtigen. Um die Resultate noch besser beurteilen zu können, müsste ein *Benchmark* innerhalb der einzelnen Branchen und zwischen Konkurrenzunternehmen durchgeführt werden.

Außendarstellung:

Ist die Darstellung eines Unternehmens in der Öffentlichkeit gegenüber potenziellen Kunden und Bewerbern (Unternehmensimage). Bekanntheit und Vertrauen gelten als erfolgskritische Größen.

Kriterium Nr. 2: Management, Führung, Vision

Unternehmensstrategie

Beinhaltet langfristig geplante Aktivitäten durch Führung und Vision zur Erreichung vorab definierter Ziele und gibt Antworten auf die Frage, auf welche Art und Weise diese realisiert werden können.

Verhalten von Führungskräften

Neben einer sachgerechten Orientierung zur Verwirklichung von Zielen, bestehen Führungsaufgaben in der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch in der Sicherung des Gruppenzusammenhalts.

Kriterium Nr. 3: Tätigkeit und Arbeitsplatz

Arbeits- und Ausgleichzeiten:

Es gibt feste, flexible und reguläre Arbeitszeiten, die entweder durch den Arbeitgeber oder von Tarifparteien geregelt werden. Vertraglich erfolgt die Regelung durch den Arbeitgeber im Arbeitszeitgesetz (ArbZG). Bei Unternehmen mit einer Arbeitnehmervertretung (Betriebsrat) besteht Mitbestimmungspflicht (§ 87 2 BetrVG) bei Arbeitszeiten und Pausen.

Arbeitsplatz und Ergonomie:

Der Arbeitsplatz ist die Stelle im Betrieb, einer Verwaltung oder Organisation, an welcher ein abhängig Beschäftigter seine im Rahmen des Arbeitsverhältnisses vereinbarte Tätigkeit verbringt. Wichtig dabei ist, dass eine neu eingestellte Mitarbeiterin bzw. ein Mitarbeiter an ihrem/seinem Arbeitsplatz eingewiesen wird.

Ergonomie:

Eventuell am Arbeitsplatz ausgehenden physischen und psychischen Gesundheitsbelastungen müssen im Rahmen des Arbeitsschutzes in einer Gefährdungsbeurteilung beschrieben werden. Grundlage ist die im Arbeitssicherheitsgesetz (ASiG) vorgeschriebene Unterweisung aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Für diese Aufgabe wird eine speziell ausgebildete Sicherheitsfachkraft (Sifa) von der Unternehmensleitung schriftlich bestellt, über deren Zulassung das Gewerbeaufsichtsamt bestimmt. Die Zusammenarbeit erfolgt in aller Regel in Verbindung mit einem Arbeitsmediziner als Betriebsarzt.

Kreativ-Management:

Diese Methodik kann als Sichtweise im Hinblick auf eine zu optimierende Situation, oder auf ein zu lösendes Problem aus verschiedenen Perspektiven angesehen werden. Die Grundlagen hierfür sind z.B. Kunden- und Produktbeobachtungen und heterogen zusammengesetzte Projektteams in sogenannten „Kreativ-Workshops“ (z.B. jung, alt, sowie Experten, Laien usw.). Kreativ-Management ist ein wesentlicher Bestandteil für Innovationen und dient zur Anregung interner Ideenwettbewerbe.

Kriterium Nr. 4: Aus- und Weiterbildung; Personalentwicklung

Alle am Projekt beteiligten Unternehmen bieten die interne Ausbildung für unterschiedliche Berufsgruppen an. Berufliche Weiterbildung ist mit dem Ziel verbunden, aufbauend auf eine Berufsausbildung, sich neue Qualifikationen anzueignen oder alte aufzufrischen und zu erhalten. Dadurch werden Beschäftigungschancen sichergestellt und ein selbstständiges Agieren am Arbeitsmarkt ermöglicht. Im besonderen Maße sind hiervon die älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Alter von 50 *plus* betroffen. Die Mitarbeiter tragen für die Erhaltung und Entwicklung ihrer Beschäftigungsfähigkeit und ihres Arbeitsplatzes aber auch eine spezielle Mitverantwortung.

Personalentwicklung:

Ist ein Teil langfristiger Personalplanung eines Unternehmens -im Besonderen des Führungsnachwuchses - mit dem erklärten Ziel, den zukünftigen Bedarf an Fach- und Führungskräften durch frühzeitige personalpolitische Entscheidungen sicherzustellen. Sie bietet dem Unternehmen Sicherheit bei der Nachfolgeplanung wichtiger Positionen. Grundlage für die Personalentwicklung bildet die Mitarbeiterbeurteilung durch z.B. Zielvereinbarungen, Weiterbildungsmaßnahmen oder auch „Jobrotation“.

Personalmarketing:

Verfolgt das primäre Ziel, die Schaffung zur langfristigen Sicherung und Versorgung eines Unternehmens mit qualifizierten und motivierten Mitarbeitern. Personalmarketing richtet sich sowohl an vorhandene potenzielle Mitarbeiter als auch an Bewerber und ist ein wesentlicher Bestandteil der Arbeitgebermarke.

Wissens- und Erfahrungstransfer:

Bezeichnet im Kontext einen Lern- und Erfahrungsaustausch zwischen älteren, erfahrenen Mitarbeitern bzw. Teams und jungen ausgebildeten und weniger praxiserfahrenen Mitarbeitern im gegenseitigen Verhältnis.

Kriterium Nr. 5: Berufliche Perspektiven und Aufstieg

Den Mitarbeitern im Unternehmen bietet sich die Chance ihre berufliche Zukunft selbst mit zu planen bzw. zu bestimmen. Gut ausgebildete Mitarbeiter sind die Grundlage für den Unternehmenserfolg. Daher ist es für Firmen äußerst wichtig, die richtigen Talente zu fördern und langfristig an sich zu binden, in dem sie entsprechende Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten ihren Mitarbeitern bieten.

Die Mitarbeiter wachsen mit ihren Aufgaben und lernen, sich auf diese Weise weiter zu entwickeln. Die Qualifizierung durch Teilnahme an Seminaren, Kursen und Trainings ist für die Unternehmen ein „Return on Investment“ in der Personalentwicklung.

Von Beginn an übernehmen die Mitarbeiter Verantwortung durch ein gezieltes Training „on-the-Job“. Fordern und Fördern ist das Leitmotiv für die gezielte berufliche Weiterentwicklung.

Kriterium Nr. 6: Unternehmenskultur und Kommunikation**Unternehmenskultur/Betriebsklima:**

Definition: Unternehmenskultur auch „Corporate Culture“ genannt, bedeutet die Gesamtheit gemeinsamer Werte, Normen und Einstellungen, welche die Entscheidungen, die Handlungen und das Verhalten aller Mitglieder einer Organisation (Geschäftsführung und Mitarbeiter) prägen. Gilt auch für Dritte (z.B. Kunden) und trägt maßgeblich zum Fremdbild (Image) und damit zum Renommee eines Unternehmens bei.³

Die Willkommenskultur stellt eine besondere Art der Unternehmenskultur dar und bezeichnet das Gelingen der geschlechterübergreifenden Integration. Beispielsweise von neuen, ausländischen, älteren oder ethnisch religiösen Gruppen bzw. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, als auch insbesondere gegenüber behinderten Menschen.

Kommunikation und Information:

Kommunikation bezieht sich auf den Austausch von Informationen, sowohl intern als extern. Information bezeichnet zusammengefasst im weiteren Sinne den Austausch von Wissen, Erkenntnis und Erfahrung.

³ Vgl. Lies, Jan: Unternehmenskultur. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskultur.html#definition>, / [Stand: 09.10.2014]

Kriterium Nr. 7: Entgelt/Vergütung und Sozialleistungen

Entgelt/Vergütung:

Zu Löhnen und Gehältern gehören alle Vergütungen, die Belegschaftsmitglieder (Arbeiter und Angestellte) und Geschäftsführer sowie Mitglieder des Vorstands erhalten, gleichgültig in welcher Form sie gewährt werden, also auch Sachbezüge, Aufwandsentschädigungen etc. Niedrige, nicht der branchenüblichen Entlohnung angepasste Löhne und Gehälter (Dumping-Löhne), sind nicht nur sittenwidrig, sondern führen auch zu einer schlechten Unternehmenskultur und einem schlechten Image.

Betriebliche Sozialleistungen:

Sind Leistungen von Arbeitgebern an ihre Mitarbeiter, die zusätzlich zum Gehalt/Lohn gezahlt werden, z.B. Pensionskassen oder betriebliche Altersvorsorge (bAV), Belegschaftsverpflegung, Stellung von Arbeitskleidung, private Nutzung von Firmen-PKW's etc.

Familienfreundlichkeit und Work-Life-Balance:

Der Begriff Work-Life-Balance steht für eine Entwicklung, in der Arbeits- und Privatleben miteinander in Einklang stehen. Gefördert werden soll die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bzw. die individuelle Freizeitgestaltung. Mittlerweile gewinnt dieses Thema zunehmend an Bedeutung für attraktive Arbeitgeber.

Betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM):

Ist die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung betrieblicher Strukturen und Prozesse, um Arbeit, Organisation und Verhalten am Arbeitsplatz gesundheitsförderlich zu gestalten. *BGM* soll den Beschäftigten und dem Unternehmen gleichermaßen zugutekommen. Es ist Teil des betrieblichen Arbeitsschutzes und steigert die Lebensqualität und Motivation am Arbeitsplatz. Sportangebote des Arbeitgebers begünstigen diese Entwicklung und fördern den sozialen Zusammenhalt untereinander, z.B. durch intern durchgeführte Sportwettbewerbe.

6. Danksagung

Für die konstruktive Mitarbeit aller am Projekt beteiligten Unternehmen mit ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sowie den Schülerinnen und Schülern, den Studentinnen und Studenten als auch den Verantwortlichen der Bildungseinrichtungen, möchten wir uns an dieser Stelle vielmals bedanken. Ohne ihre Mithilfe wäre die Studie in dieser Form nicht möglich gewesen. Wir danken ferner allen Mitwirkenden des Lenkungsausschusses für Ihre kompetente Unterstützung am Projekt.

7. Das Beraterteam

Dipl.-Ing. Horst Anschütz

Inhaber der Personalberatung **Anschütz Personalmanagement**, Pirmasens ist nach langjähriger Industriezugehörigkeit innerhalb eines Schweizer Konzerns und in KMU seit 2003 selbstständiger Personalberater und berät Unternehmen zu Personalfragen und bei der Besetzung von Fach- und Führungskräften mit technischer Expertise. Seit 2009 ist Anschütz Personalmanagement Kooperationspartner der Weider AG, Bad Homburg.

Dipl.- Ökonom Klaus Löchel

HR-Berater und Senior Consultant der **Weider AG human resources**, Bad Homburg ist seit 1988 als Personal- und Unternehmensberater tätig mit langjähriger Erfahrung im Personalmanagement zweier Konzerne für Führungskräfte-Entwicklung und Begleitung von Veränderungsprojekten, Recruiting und Employer Branding für den Mittelstand.

Anschütz Personalmanagement
Wasgaustraße 29a
66955 Pirmasens
Tel.: 06331-219 251
Fax. 06331-219 250
Email: h.anschuetz@anschuetzpm.de
www.anschuetzpm.de

Weider AG
Human resources
Kaiser-Friedrich-Promenade 89
61348 Bad Homburg
Tel.: 06172/171700
Fax: 06172 1717 020
Email: info@weider.de
www.weider.de

8. Literaturverzeichnis

Lies, Jan: Unternehmenskultur. Gabler Wirtschaftslexikon. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/unternehmenskultur.html#definition>, / [Stand: 09.10.2014]

Peter, Nadine (2014): *Fachkräftemangel: Viele Unternehmen planlos*. URL: <http://www.marktundmittelstand.de/nachrichten/strategie-personal/fachkraeftemangel-viele-unternehmen-planlos/> [Stand: 09.10.2014]

Sommer, Hans Tilo (2013): *Attraktive Arbeitgeber 2013*. Großenkneten: Klaus Resch Verlag