

Strukturwandel und seine Auswirkungen auf die Fachkräftegewinnung und -sicherung

Zusammenfassung des 2. Workshops der Reihe „**Perspektiven für Arbeit und Berufe**“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel am 10. März 2016 im Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, Berlin

INHALT

1. Einleitung	2
2. Impulsvorträge.....	3
2.1 Gute und gesunde Arbeit mit zukunftssicherndem Entgelt Fachkräfte gewinnen – Fachkräfte halten (Sebastian Drost, ver.di)	3
2.2 Fachkräfte im digitalen Zeitalter gewinnen und binden – So tickt die Generation Y (Sabrina Mertens, IFH Köln)	4
3. Handlungsempfehlungen	7
3.1 Rekrutierung neuer Mitarbeiter.....	8
3.2 Bindung bestehender Mitarbeiter	10
3.3 Mitarbeiterbindung über Führungskräfte	13
4. Ausblick.....	15

1. Einleitung

Demografischer Wandel, geändertes Konsumentenverhalten, technologische Neuerungen und Digitalisierung – die Strukturen des Einzelhandels verändern sich nachhaltig. Auch im Hinblick auf die Fachkräftegewinnung und -sicherung steht der Handel vor neuen Herausforderungen. Es stellt sich zunehmend die Frage, wie neue Mitarbeiter gewonnen und bestehende Fachkräfte im Unternehmen gehalten werden können. Welche Maßnahmen sind erforderlich, um dem Fachkräftemangel adäquat zu begegnen? Welche Rolle spielen hierbei insbesondere Führungskräfte?

Mit diesen Fragen beschäftigte sich der zweite Workshop der Reihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ im Rahmen der Dialogplattform Einzelhandel des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi). Durchgeführt vom IFH Köln wurden im Workshop zwei zentrale Hebel zur Fachkräftesicherung fokussiert und Handlungsansätze herausgearbeitet, um auf die absehbaren Entwicklungen (wie z. B. rückläufige Schulabgängerzahlen oder intensiveren, branchenübergreifenden Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte) zu reagieren. Im Dialog standen dabei die betroffenen Stakeholder, d. h. Unternehmen und Verbände, Wissenschaft, Gewerkschaft, Bund und Länder.

Zur Vorbereitung des Workshops wurden alle Teilnehmer um Stellungnahmen zu den vorgesehenen Fragestellungen gebeten. Diese Befragungsergebnisse waren ein wesentlicher Bestandteil des Workshops sowie der vorliegenden Zusammenfassung. Sofern nicht anders gekennzeichnet, stammen die wörtlichen Zitate in der Ergebniszusammenfassung aus der vorgelagerten Befragung oder sind Äußerungen von Teilnehmern während des Workshops. Die Beiträge der Workshop-Teilnehmer sind grundsätzlich persönliche Meinungsäußerungen und nicht als Auffassung der jeweiligen Organisationen zu verstehen, denen die Workshop-Teilnehmer angehören.

Nachfolgend werden zunächst die Impulsvorträge des Workshops zusammengefasst, die als Anregung für die daran anschließenden Gruppenarbeiten dienen. Kapitel 3 informiert über die Gruppenarbeitsergebnisse und konkrete Handlungsempfehlungen für die Praxis. Ein kurzer Ausblick auf den dritten Workshop der Reihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ schließt die vorliegende Zusammenfassung ab.

2. Impulsvorträge

2.1 Gute und gesunde Arbeit mit zukunftssicherndem Entgelt Fachkräfte gewinnen – Fachkräfte halten (Sebastian Drost, ver.di)

Auf Grundlage der Befragung von Auszubildenden wird problematisiert, dass duale Berufsausbildungen im Handel überdurchschnittlich häufig eher als Notlösung statt als Wunschberuf erlebt werden. Die Steigerung der Attraktivität von Handelsbetrieben als Arbeitgeber ist zwingend mit einer erheblichen Verbesserung von Rahmenbedingungen verbunden. Diese gelten sowohl für junge Fachkräfte und langjährige Beschäftigte.

Dazu zählen insbesondere:

- Gewährleistung guter und gesunder Arbeit per Tarifvertrag
- Allgemeinverbindlichkeit von Tarifverträgen im Handel
- Vereinbarkeit von Beruf, positiven sozialen Beziehungen und Familie¹
- Steigerung des Entgelt-Niveaus
- Aufzeigen von Perspektiven, z. B. unbefristete Übernahme im Anschluss an die Ausbildung
- Gutes Betriebsklima mit der Möglichkeit eigene Ideen einbringen zu können

Es werden stark gestiegene Anforderungen von Betrieben an Nachwuchskräfte problematisiert und angesichts des vielfältigen Potentials der jungen Generation für einen Paradigmenwechsel plädiert: Aus gewerkschaftlicher Perspektive sind Schülerinnen und Schülern mit Hauptschulabschluss, Realschulabschluss, aber auch junge Erwachsene ohne bisherigen Berufsabschluss stärker ins Auge zu fassen. Dies ist nicht nur aus Gründen der Chance auf gesellschaftliche Teilhabe sinnvoll und notwendig, sondern auch aus der Perspektive der Nachhaltigkeit. Begründet wird diese Annahme damit, dass von einem langfristigen Verbleib dieser Zielgruppe in der Branche auszugehen ist.

In der Diskussion um den Fachkräftemangel steht zudem die Frage im Vordergrund, wie Mitarbeiter an den Handel gebunden werden können. Um Fachkräfte auch längerfristig in der Branche halten zu können, ist die Verbesserung derzeitiger Rahmenbedingungen unerlässlich. Dies erstreckt sich etwa über mitbestimmte und verlässliche Arbeitszeiten oder einem Rentenniveau jenseits der Altersarmut. Eine Steigerung des Entgeltniveaus stellt hier eine bedeutende Stellschraube dar. Aber auch Beeinträchtigungen durch ein erhöhtes Aufkommen von Stress werden als wesentlicher Faktor benannt, den es zu reduzieren gilt.

¹ Hierunter werden beispielsweise gefasst: Ausweitung des Angebots an Kinderbetreuungsmöglichkeiten, bessere Möglichkeiten der Pflege von Angehörigen und die Gewährleistung des arbeitsfreien Sonntags.

In der Diskussion unter den Workshop-Teilnehmern wird deutlich, dass die Forderung nach einem arbeitsfreien Sonntag vor dem Hintergrund angemessener Arbeitszeitmodelle und Stressreduktion nicht von allen Teilnehmern geteilt wird. Einige sehen hierin eine Gefährdung des stationären Handels, da durch eine Ausweitung der Öffnungszeiten zusätzliche Frequenz und Umsätze generiert werden könnten. Bleiben diese Möglichkeiten aus, würde eine Abwanderung der Kundschaft in Online-Shops wahrscheinlicher. Zudem kann die Erweiterung von Öffnungszeiten auch Flexibilität für Mitarbeiter bedeuten. Darüber hinaus stimmen nicht alle Workshop-Teilnehmer zu, dass die derzeitigen Arbeitsbedingungen als mangelhaft einzustufen sind. So wird angemerkt, dass höhere Vergütungen in alternativen Branchen gegebenenfalls als Entschädigung für unattraktivere Bedingungen verstanden werden könnten. Die zunächst als kritisch eingestuften Rahmenbedingungen würden somit relativiert.

2.2 Fachkräfte im digitalen Zeitalter gewinnen und binden – So tickt die Generation Y (Sabrina Mertens, IFH Köln)

Nach Analysen des IFH Köln sind in der Diskussion um das Thema Fachkräftesicherung fünf Thesen von besonderer Relevanz. Diese lauten:

1. **Der „Kampf um Talente“ spitzt sich weiter zu:** Der „War for Talents“ ist gegenwärtig eine der wichtigsten Herausforderungen bei der Suche nach neuem Personal.² Im Einzelhandel nimmt die Zahl an Auszubildenden bereits seit einigen Jahren ab. Eine Händlerbefragung des am IFH Köln angesiedelten ECC Köln zeigt, wie es um den Fachkräftemangel in der Wahrnehmung der Händler bestellt ist:
 - Über 60 Prozent der stationären Händler sind bereits vom Fachkräftemangel betroffen oder rechnen damit, in naher Zukunft betroffen zu sein.
 - Online-Händler sind (noch) weniger stark vom Fachkräftemangel betroffen als stationäre Händler, allerdings tauchen auch bei ihnen vermehrt Probleme bei der Personalsuche auf.³
2. **Das Image des Handels hat gelitten. Der Kampf um Fachkräfte wird erschwert:** Das negative Image des Handels durch Außenstehende erschwert die Suche nach qualifizierten Fachkräften. Handelsunternehmen werden von Mitarbeitern deutlich positiver wahrgenommen, als von Personen, die nicht im Handel tätig sind, so auch z. B. von Schülerinnen und Schülern sowie Studierenden. Eine Imageoptimierung ist demnach notwendig. Die folgenden Einschätzungen der Workshop-Teilnehmer spiegeln wider, vor welcher Problematik der Handel steht:

² Universität Bamberg: Recruiting Trends, 2015.

³ ECC Köln: e-KIX mit Zusatzthema Fachkräftemangel, 2016.

- „[...] heute fischen alle [gemeint sind Unternehmen] im gleichen Becken. Wir sind oft die letzte Wahl.“ (Workshop-Teilnehmer)
- „Zunächst orientieren sich viele [gemeint sind potenzielle Bewerber] an Branchen, die höhere Gehälter, bessere Arbeitsbedingungen sowie eine bessere Reputation versprechen.“ (Workshop-Teilnehmer)
- „Branchen mit Lifestyle-Marken sind auch ein beliebter Arbeitgeber. Sie sind näher an den Nachwuchskräften.“ (Workshop-Teilnehmer)

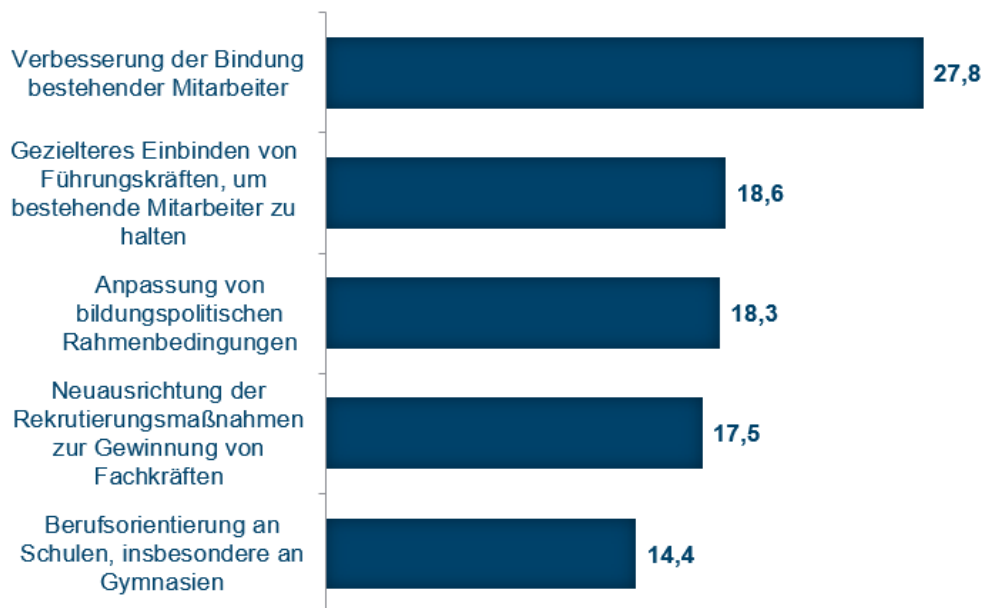
Auch andere Branchen müssen sich dem „War for Talents“ stellen. So wirbt beispielsweise der Deutsche Handwerkskammertag (DHKT) e. V. auf humorvolle Art und Weise für eine Beschäftigung im Handwerk. Somit wird auf die gegenwärtigen Entwicklungen reagiert und die Bewerberansprache unterstützt.

3. **Weckruf im Handel geglückt – Maßnahmen dringend benötigt:** Die Workshop-Teilnehmer sind mehrheitlich der Meinung, dass der Handel die Problematik des Fachkräftemangels weitgehend erkannt hat. Es gilt vielmehr, die Herausforderung aktiv zu bewältigen. Etwa 18 Prozent der stationären Händler, die aktuell Probleme haben Fachkräfte zu gewinnen oder dies in Zukunft erwarten, planen keine gezielten Maßnahmen.⁴

Entscheiden sich stationäre Händler aktiv auf den Fachkräftemangel zu reagieren, liegt der Fokus darauf bereits bestehende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu qualifizieren und an das Unternehmen zu binden. So setzen 51 Prozent der befragten Händler auf eine Steigerung ihrer Arbeitgeberattraktivität, um Mitarbeiter stärker an sich zu binden. Dies wird auch durch die Einschätzung der Workshop-Teilnehmer gestützt (siehe Abbildung 1).

⁴ ECC Köln: e-KIX mit Zusatzthema Fachkräftemangel, 2016.

Abbildung 1: Lösungsansätze aus Expertensicht⁵



Frage: Wie viel Gewicht geben Sie folgenden Themenblöcken hinsichtlich des Handlungsbedarfs, um dem Fachkräftemangel adäquat begegnen zu können? Hinweis: Angabe in Punkten; TN haben Themenblöcke durch anteilige Punktevergabe (0 bis 100) gewichtet. n = 18

4. **Wer Personal gewinnen und binden will, muss seine Zielgruppe verstehen:** Um junge Fachkräfte gewinnen und schließlich binden zu können, ist ein tiefes Verständnis für die Werte, Normen und Verhaltensweisen dieser Zielgruppe essentiell. Die Einstellungen zu Arbeit und Beruf unterscheiden sich zwischen den Generationen (Babyboomer, Generation X, Generation Y und Generation Z) ⁶ mitunter deutlich.⁷ Dies sollte bei der Kommunikation mit den jeweiligen Zielgruppen berücksichtigt werden. Aktuelle Studien zeigen beispielsweise, dass die Generation Y viel Wert auf die Vereinbarkeit von Arbeit und Freizeit legt.⁸ Familie und Freunde stehen an erster Stelle und sollten mit der Arbeitswelt gut vereinbar sein. Im Gegensatz dazu spielen materielle Werte eine untergeordnete Rolle. Im Arbeitsumfeld zählen für junge Fachkräfte in erster Linie weiche Faktoren wie eine kollegiale Arbeitsatmosphäre, Work-Life-Balance und Weiterbildungsmöglichkeiten.⁹ Da diese Kriterien für Un-

⁵ Ergebnis der Statementabfrage im Vorfeld des Workshops.

⁶ Die benannten Generationen lassen sich wie folgt abgrenzen: Babyboomer ca. 1950-1965, Generation X ca. 1965-1980, Generation Y ca. 1980-1995, Generation Z ab ca. 1990/95.

⁷ Scholz: Überraschend anders: Generation Z als Mitarbeiter und als Konsument, Vortrag in Berlin, 2016.

⁸ Kienbaum: Absolventenstudie, 2014 | 2015.

⁹ Kienbaum: Absolventenstudie, 2014 | 2015.

ternehmensexterne nur schwer zu beurteilen sind, kommt einer vertrauenswürdigen Arbeitgebermarke eine hohe Bedeutung zu.

5. **„We want you“ – junge Fachkräfte richtig ansprechen:** Unternehmens-Websites und Internet-Stellenbörsen sind für Unternehmen die Recruiting-Kanäle der Wahl. Im Jahresvergleich (2012 bis 2014) zeigt sich, dass die Bedeutung von Printmedien abnimmt und Social Media weiter an Relevanz gewinnt.¹⁰ Aus Unternehmensperspektive wird Xing das höchste Potenzial zur Bewerberansprache zugesprochen – 96 Prozent der Unternehmen, die Online-Netzwerke nutzen, sind auf Xing vertreten.¹¹ Praxisbeispiele wie Whatsapp@Daimler zeigen einmal mehr, dass sich Rekrutierungsmethoden gut an die Zielgruppe anpassen können. Daimler ermöglicht Bewerbern den Austausch mit einer Mitarbeiterin des Unternehmens über den Nachrichtendienst Whatsapp, wodurch Fragen der Bewerber umgehend Gehör finden und beantwortet werden. Durch das Bereitstellen von Bildern aus dem Berufsalltag der Gesprächspartnerin wird ein authentischer Einblick in das Unternehmen ermöglicht und ein transparenter Dialog geschaffen.¹² Da mobile Endgeräte von potenziellen Bewerbern zwischen 16 und 30 Jahren netto 49 Tage im Jahr genutzt werden, ist diese Form der Bewerberansprache für diese Zielgruppe sicherlich ein Best Practice-Beispiel.

3. Handlungsempfehlungen

Während des Workshops haben drei Arbeitsgruppen unterschiedliche Handlungsempfehlungen erarbeitet. Diese waren inhaltlich an drei zentralen Themenbereichen ausgerichtet, die im Kontext der Fachkräftesicherung von hoher Relevanz sind:

- Gruppe 1: **Rekrutierung neuer Mitarbeiter** (Moderation: Prof. Dr. Oliver Janz, DHBW Heilbronn)
- Gruppe 2: **Erhalt bestehender Mitarbeiter** (Moderation: Sabrina Mertens, IFH Köln)
- Gruppe 3: **Bindung von Mitarbeitern über Führungskräfte** (Moderation: Boris Hedde, IFH Köln)

In den jeweiligen Arbeitsgruppen sollten Lösungsansätze erarbeitet werden, die in konkrete Maßnahmen überführt werden können. In der Kombination bilden die drei Kleingruppen ein ganzheitliches Bild, das erforderlich ist, um sich dem Fachkräftemangel zukünftig lösungsorientiert zu nähern. Sofern nicht anders ausgewiesen, spiegeln die Ergebnisse die Meinungen der Mehrheit der Workshop-Teilnehmer wider.

¹⁰ Universität Bamberg: Recruiting Trends, 2015.

¹¹ Staufenberg Institut: Job Trends Deutschland, 2015.

¹² <http://blog.daimler.de/2015/03/06/lass-doch-mal-was-mit-whatsapp-machen/>, Aufruf Januar, 2016.

3.1 Rekrutierung neuer Mitarbeiter

Um Rekrutierungsmaßnahmen erfolgreich umsetzen zu können, sollte stets die gesamte Prozesskette der Bewerberlaufbahn im Blick gehalten werden. Zudem wurde von einer strikten Trennung der jungen Generationen (Y und Z) abgesehen und der Fokus auf junge Mitarbeiter im Allgemeinen gelegt.

1. **Zielgruppenansprache durch Spaßcharakter und Authentizität:** Mögliche Bewerberinnen und Bewerber müssen aktiv angesprochen werden. Gerade, um junge Zielgruppen erreichen zu können, sind Ansätze notwendig, die den gewünschten Spaßfaktor berücksichtigen. So kann die Suche nach aufgeschlossenem Verkaufspersonal beispielsweise gestützt werden, indem Bewerberinnen und Bewerber während eines mobil abgewickelten Bewerbungsgesprächs gefilmt werden. Ein authentischer Unternehmensauftritt ist unabdingbar, um neues Personal zu gewinnen. Transparente Kommunikation schafft für Interessenten den notwendigen Zugang, etwa durch Videos, in denen Angestellte über ihren Arbeitsalltag berichten. Da die Sinnhaftigkeit getätigter Arbeit insbesondere für junge Menschen an Bedeutung gewinnt, sollte auch diese ansprechend vermittelt werden.
2. **Zielgruppenfokus erweitern:** Der alleinige Fokus auf die junge Zielgruppe ist nach Einschätzung der Workshop-Teilnehmer unzureichend. Praxisbeispiele wie Ikea zeigen, dass die Integration von Bewerbern mit „ungeraden Lebensläufen“ oder Auszubildenden in der Altersklasse 50+ durchaus ebenso erfolgreich sein kann. Branchenfremde und Studienabbrecher werden neben klassischen Zielgruppen, wie Schulabgänger mit mittlerem Abschluss nicht mehr als alternative Zielgruppe definiert. Das Berücksichtigen dieser Bewerbergruppe wird unter den Workshop-Teilnehmern nicht als Besonderheit wahrgenommen und gilt somit als gewöhnlich.
3. **Unternehmenswebsites als Pflicht – Social Media als Kür:** Klassische Rekrutierungswege wie Unternehmenswebsites oder Stellenbörsen im Internet sind für Unternehmen nach wie vor wichtig. Sind diese Plattformen zur Informationssuche nicht gegeben, können Interessenten keinen Zugang zu Unternehmen erhalten. Um die Aufmerksamkeit junger Zielgruppen zu gewinnen, können soziale Medien unterstützen. Für größere Unternehmen, die entsprechende Ressourcen vergleichsweise einfacher aufbringen können, sind Ansprachen über Facebook, YouTube oder Instagram leichter umsetzbar. Hier wird beispielsweise die Unterstützung durch Auszubildende, deren Aussagen auf die sozialen Netzwerke gestellt werden, als sinnvoll erachtet. Für kleinere Unternehmen, die weniger stark im Bewusstsein der Zielgruppe verortet sind, bietet sich neben einem klassischen Website-Auftritt auch regionale Jobportale an, um Aufmerksamkeit zu wecken. Insbesondere für kleinere Handelsunternehmen sind Formate wie „Arbeitskreise Social Media“ nach Einschätzung der Workshop-Teilnehmer eine ansprechende Möglichkeit, um sich diesem Thema anzunähern und von Er-

fahrungswerten aus Best Practices zu profitieren. Eine Unterstützung auf Verbandsebene wird als sinnvoll erachtet.

4. **Zugang durch persönlichen Kontakt ebnen:** Es gilt, persönliche Kontakte zu möglichen Bewerbern aufzubauen. Praktika bieten sich hierfür sehr gut an. Auch innovative Recruiting-Projekte, die ein gegenseitiges Kennenlernen von Unternehmen und potenziellen Arbeitnehmern ermöglichen, sind empfehlenswert. In der gemeinsamen Umsetzung von Projekten, die beispielsweise gemeinnützig ausgerichtet sind (Beispiel: Gemeinsames Zusammenstellen und Verpacken von Lebensmitteln für Bedürftige in den Räumlichkeiten eines Lebensmitteleinzelhändlers), können authentische Einblicke in Unternehmen vermittelt werden. Denkbar wäre das Einbeziehen des Branchenverbands, um die Arbeit im Handel – z. B. durch Berufsorientierungstage an Schulen - erlebbar zu machen. Erfahrungen zeigen, dass die Eigeninitiative von Unternehmen gefragt ist, sofern eine stärkere Zusammenarbeit mit Schulen beabsichtigt ist.
5. **Mitarbeiter als Botschafter einsetzen:** Zufriedene Mitarbeiter sind ein wichtiges und glaubwürdiges Aushängeschild für Unternehmen. Ein angenehmes Arbeitsklima, das von Mitarbeitern nach außen getragen wird, ist eine Grundvoraussetzung für erfolgreiches Recruiting. Werden Mitarbeiter, z. B. im Rahmen von Social Media-Aktivitäten oder im Website-Auftritt des Unternehmens verstärkt als Botschafter eingesetzt, können die Vorzüge eines Arbeitgebers glaubwürdig kommuniziert werden. Grundsätzlich ist das Thema innerhalb eines Unternehmens vorrangig auf Ebene der Personalabteilung anzusiedeln – allerdings ist seitens der Geschäftsführung insbesondere im Hinblick auf den externen Unternehmensauftritt Unterstützung zu leisten.
6. **Stärken des Handels kommunizieren:** Auszeichnungen wie beispielsweise „bester Arbeitgeber Handel“ könnten unterstützend wirken, um das Image des Handels als Arbeitgeber zu verbessern und durch positive Strahlkraft die Attraktivität der Branche insgesamt zu steigern. Die Workshop-Teilnehmer wünschen sich eine verbesserte Außenwirkung der Branche auf Basis eines gemeinschaftlichen Wirkens von Arbeitgebern und Gewerkschaften. Hierfür ist es erforderlich, die Bedürfnisse unterschiedlicher Bewerberzielgruppen strukturiert zu erfassen, um die Vorteile des Handels als Arbeitgeber – zum Beispiel durch die Verleihung von Auszeichnungen – hervorheben zu können.
7. **Notwendige Rahmenbedingungen schaffen:** Um den Handel insbesondere für junge Zielgruppen zugänglicher zu machen, sind Schwerpunkte wie Digitalisierung, Wirtschaft, Medien und IT-Kompetenz in den Unterricht zu integrieren. Zudem sehen die Workshop-Teilnehmer die Vereinfachung von Abiturientenprogrammen oder die Erweiterung des Angebots von Verbundstudiengängen als zielführend an. Sprachförderung während der Ausbildung oder Berufstätigkeit können Barrieren reduzieren und die Beschäftigung neuer Zielgruppen begünstigen. Auf Unternehmensebene ist zu

empfehlen, Mitarbeitern bereits zu Beginn der Karriere Entwicklungsmöglichkeiten aufzuzeigen (s. auch 3.2).

3.2 Bindung bestehender Mitarbeiter

Mitarbeiterbindung fußt auf einem tiefen Verständnis der Anforderungen und Wünsche der Arbeitnehmer. Nur dann, wenn das Unternehmen die wesentlichen Einflussfaktoren für Mitarbeiterzufriedenheit kennt, kann es adäquat agieren und die Rahmenbedingungen für Mitarbeiter entsprechend ausgestalten. Die im Rahmen des Impulsvortrages (vgl. Kapitel 2.2) vorgestellten übergeordneten Werte und Normen der Generation Y wurden während des Workshops weiter konkretisiert, wobei ein Fokus auf junge Menschen bzw. Auszubildende gelegt wurde. Wesentliche Anforderungen dieser Mitarbeitergruppe an Arbeitgeber sind aus Sicht der Workshop-Teilnehmer:

- **Verlässlichkeit der Arbeitszeit:** Gerade im Handel sind Arbeitseinsätze an Wochenenden oder in den Abendstunden gefordert. Jungen Menschen ist dies bewusst, allerdings wünschen sie sich Planungssicherheit, sodass private Aktivitäten damit in Einklang gebracht werden können.
- **Flexibilität der Arbeitszeit:** Junge Menschen wünschen sich so viel Verlässlichkeit hinsichtlich ihrer Arbeitszeiten wie nötig und so viel Flexibilität wie möglich. Private Aktivitäten sollen auch kurzfristig mit der Arbeitswelt vereinbar sein.
- **Aktive Feedbackkultur:** Eine regelmäßige Beurteilung ihrer Leistungen sowie konstruktive Verbesserungsvorschläge fordern junge Menschen im Vergleich zu älteren Generationen deutlich stärker ein.
- **Interessante Arbeitsinhalte:** Junge Menschen wünschen sich Abwechslung im Arbeitsalltag und wollen den Sinn in ihrer Tätigkeit erkennen. Sie wollen das „große Ganze“ verstehen.
- **Perspektiven:** Junge Menschen wünschen sich schon frühzeitig einen Ausblick auf Aufstiegs- bzw. Karrieremöglichkeiten, damit verbundene Gehaltsanpassungen, aber auch auf mögliche Arbeitsmodelle in verschiedenen Lebensphasen (z. B. mit Blick auf die Familienplanung).
- **Positives Arbeitgeberimage:** Arbeitgeber sollen spannend, sexy und modern sein. Gerade junge Menschen wollen sich mit ihrem Arbeitgeber identifizieren können.
- **Zugehörigkeit:** Familienstrukturen lösen sich tendenziell weiter auf, Familien sind immer weniger geeignet, jungen Menschen Halt, Geborgenheit und Orientierung zu geben. Junge Menschen suchen einen „Familienersatz“ auch in ihrem Arbeitsumfeld. Sie wünschen sich Aufmerksamkeit von Kolleginnen und Kollegen, aber auch von ihren Vorgesetzten.
- **Verbleib am Standort:** Die Bereitschaft junger Menschen zum Wechsel des Arbeitsortes ist im Vergleich zur älteren Generation gesunken.

Welche Instrumente sind geeignet, um die Anforderungen von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern an einen Arbeitgeber (besser) zu verstehen? Neben klassischen Instrumenten, wie der Erhebung der Mitarbeiterzufriedenheit oder die Durchführung individueller Mitarbeitergespräche, haben die Workshop-Teilnehmer folgende Ansätze diskutiert:

- **Weiterbildung/Entwicklung der Führungskräfte:** Führungskräfte benötigen eine „gute Antenne“, um die Wünsche und möglichen Probleme ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erkennen zu können. Über Schulungen und Seminare oder auf Kongressen können entsprechende Methoden erlernt und weiterentwickelt werden.
- **Exit-Management:** Die Kenntnis der wesentlichen Kündigungsgründe eines Mitarbeiters kann dabei helfen, Rahmenbedingungen für das bestehende Personal zu optimieren.
- **Team-Events:** In lockerer Atmosphäre, z. B. im Rahmen von Teamevents sowie Sport- oder Sprachkursen kann es gelingen, einen persönlicheren Zugang zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu bekommen und mehr über ihre Anforderungen und Wünsche an den Arbeitgeber zu erfahren.

Werden die Wünsche und Anforderungen der Mitarbeiter an einen Arbeitgeber erst einmal umfassend verstanden, können konkrete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung ergriffen werden. Die Workshop-Teilnehmer haben verschiedene Ansätze diskutiert und priorisiert. Im Einzelnen wurden folgende Handlungsempfehlungen herausgearbeitet:

1. **Lebensphasenorientierung:** Familiengründung oder die Übernahme von Pflegeleistungen im Familienumfeld gehen häufig mit veränderten Anforderungen der Arbeitnehmer an den Arbeitgeber einher. Wollen Unternehmen die Potenziale dieser Mitarbeitergruppe ausschöpfen, müssen die Rahmenbedingungen flexibel und individuell an die spezifische Lebensphase der Arbeitnehmer angepasst werden. Dabei fordern die Workshop-Teilnehmer nicht nur, dass Unternehmen flexibel reagieren, sobald Arbeitnehmer mit einer neuen Lebensphase im privaten Umfeld konfrontiert sind. Vielmehr ist eine aktive Kommunikation seitens der Unternehmen gewünscht, die den Arbeitnehmern gleichzeitig Bleibeperspektiven auch in neuen privaten Lebenssituationen aufzeigt.

Flexible Teilzeitmodelle für junge Eltern, Perspektiven für die Rückkehr in eine Vollzeittätigkeit, Angebote für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf – all dies sind Möglichkeiten, um der Lebensphase „Familiengründung“ zu begegnen. Der Fokus der öffentlichen Diskussion sollte nach Ansicht der Workshop-Teilnehmer aber verstärkt auch auf die besonderen Umstände, die mit der Übernahme von pflegerischen Leistungen im Familienumfeld einhergehen, gelenkt werden. Arbeitnehmer haben viele offene Fragen, suchen Beratung und Hilfe in einer emotional angespannten Situation. Unternehmen können dabei unterstützen, indem sie eine Lotsenfunktion übernehmen und Beratungsleistungen vermitteln. Aber nicht nur organisatorische und emotionale Faktoren sind in dieser schwieri-

gen Situation der Arbeitnehmer zu berücksichtigen, auch finanzielle Herausforderungen sind zu meistern. „So aktiv, wie sich Unternehmen heute mit dem Thema Altersvorsorge befassen, werden sie sich in einigen Jahren mit dem Thema Pflegevorsorge befassen“, prognostiziert ein Workshop-Teilnehmer. Das Angebot einer betrieblichen Pflegeversicherung kann ein entsprechender Ansatzpunkt sein. Darüber hinaus sollten die gesetzlichen Rahmenbedingungen und Voraussetzungen für die „einfache häusliche Pflege“ vereinfacht werden. Das bestehende Familienpflegezeitgesetz sollte dahingehend verbessert werden, dass es seitens der Arbeitnehmer auch in Anspruch genommen wird. Die wesentliche Hürde des aktuellen Gesetzes besteht nach Ansicht der Workshop-Teilnehmer darin, dass der Arbeitnehmer Zeitschulden aufbaut, die er in der Zukunft mit entsprechenden Lohn-einbußen abbauen muss. Zudem seien die Regelungen rund um das Langzeitarbeitskonto sehr komplex und für den Laien nur schwer verständlich.

2. **Weiterbildung:** Eine aktive Karriereplanung, u. a. auf Basis von individuellen Weiterbildungsmaßnahmen, ist eine weitere wichtige Maßnahme zur Mitarbeiterbindung. Dabei weisen die Workshop-Teilnehmer auf einige zentrale Erfolgsfaktoren hin: Weiterbildungsmaßnahmen müssen bedarfsorientiert sein. Nur, wenn die neuen Qualifikationen des Mitarbeiters auch im Arbeitsalltag Anwendung finden, stiften sie einen Mehrwert für Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Weiterbildung sollte zudem stets fachlich und personenbezogen erfolgen und damit individuell auf einen Arbeitnehmer zugeschnitten sein. Nicht zuletzt ist sicherzustellen, dass alle Hierarchieebenen Zugang zu Weiterbildung haben, eine „Zwei-Klassen-Gesellschaft“ ist an dieser Stelle zu vermeiden.
3. **Wertschätzung:** Arbeitnehmer wünschen Wertschätzung, Anerkennung, Aufmerksamkeit. Es ist daher von zentraler Bedeutung, dass Arbeitgeber die individuellen Stärken und Wünsche eines Arbeitnehmers kennen und das Jobprofil entsprechend individuell darauf zuschneiden. Ein „Feel Good Manager“ kann den Arbeitnehmern als Vertrauensperson und Mittler zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer zur Verfügung gestellt werden.
4. **Incentivierung:** Mit Hilfe von Anreizsystemen und Wettbewerben kann die Leistungsbereitschaft des Einzelnen auf der einen Seite sowie der Teamzusammenhalt auf der anderen Seite gestärkt werden. Beispiele sind Prämien, Provisionen oder Boni (z. B. basierend auf Umsatzzielen) für einzelne Mitarbeiter und/oder für ein gesamtes Team. Awards (z. B. Filiale des Jahres) oder sonstige Wettbewerbe fördern den Zusammenhalt im Team und damit die Identifikation mit dem Unternehmen insgesamt.
5. **Marketing:** Nach dem Motto „Tue Gutes und sprich darüber“ sollten Unternehmen über interne und externe Marketingmaßnahmen die Identifikation des Arbeitnehmers mit dem Unternehmen fördern. Jede externe Marketingmaßnahme, die dazu geeignet ist, das Image des Unternehmens zu verbessern, fördert gleichzeitig die Identifikation des Arbeitnehmers mit dem Unternehmen. Best Practice-Beispiele sind die Edeka-Kampagnen „Wir lieben Lebensmittel“ und „Supergeil“. Auch interne Marketingmaßnahmen sind ein wichtiger Hebel für Mitarbeiterbindung. Inhalte können Erfolgsgeschich-

ten einzelner Mitarbeiter („Vom Azubi zum Abteilungsleiter“), erfolgreich abgeschlossene Projekte oder umgesetzte Verbesserungsvorschläge aus dem Mitarbeiterkreis sein.

6. **Offenheit und Mitbestimmung:** Mitarbeiter wollen an der Entwicklung des Unternehmens teilhaben, Verantwortung übernehmen und mitbestimmen. Gerade junge Mitarbeiter fordern Offenheit für Vorschläge aus dem Mitarbeiterkreis. In großen Unternehmen kann dies in Form eines Vorschlagsmanagements institutionalisiert werden. Eine Honorierung der besten Vorschläge kann zur Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und damit zur Mitarbeiterbindung beitragen.

3.3 Mitarbeiterbindung über Führungskräfte

Neben den in 3.2 aufgeführten Einflussfaktoren und Rahmenbedingungen leisten Führungskräfte einen wesentlichen Beitrag zur Mitarbeiterbindung. Während des Workshops wurden die folgenden Anforderungen herausgearbeitet, die an Führungskräfte eines Unternehmens gestellt werden:

1. **Mitarbertypen verstehen:** Um eine möglichst hohe Mitarbeiterbindung zu erzielen ist nach Einschätzung der Workshop-Teilnehmer ein umfassendes Verständnis für die individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter erforderlich. Ist dies gegeben, lassen sich mitarbeiterspezifische Anreize umsetzen, welche die Mitarbeiterbindung fördern.
2. **Vorgesetzte zu Führungskräften machen:** Führungskräfte sollten innerhalb eines Unternehmens nicht bloß als Vorgesetzte mit Weisungsbefugnis verstanden werden. Vielmehr ist einer Führungskraft die Rolle eines Verantwortungspartners zuzuschreiben. Führungskräfte sollten eine Vorbildfunktion mit Vertrauenscharakter übernehmen. Dies wird als eine der zentralen Anforderungen an Führungskräfte gesehen. Begeisterungsfähigkeit, Ehrlichkeit, Authentizität und (Fach-)Autorität runden das Kernprofil ab.
3. **Richtig führen:** Um als Führungskraft richtig agieren zu können, ist ein Verständnis für die zentralen Unternehmenswerte unerlässlich. Leitfäden können helfen, Werte zu transportieren und zugänglich zu machen. Zudem wird Lob grundsätzlich als ein zentrales Element guter Führung eingeordnet, das unter Mitarbeitern nicht nur Motivation steigert, sondern langfristige Bindung fördert. Um darüber hinaus richtig führen zu können, sind Instrumente zu wählen, die zur kontinuierlichen Verbesserung beitragen. Eine konstruktive Feedbackkultur sollte in beide Richtungen gelebt werden, das heißt: Auch Mitarbeitern wird die Möglichkeit gegeben, Einschätzungen zur Qualität der Führungsleistungen abzugeben. In der Diskussion mit den Workshop-Teilnehmern werden hier vorrangig Mitarbeiter-Befragungen und 360-Grad-Feedbacks genannt, die ebenso in Form eines „Chef-Checks“ denkbar wären. Somit wird Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Stimme gegeben und die Passung zwischen Führungskraft und Mitarbeitern überprüft.

4. **Kommunikationsformen müssen zum Anlass passen:** Führungsverhalten wird vorrangig durch Kommunikation bestimmt, weshalb einer adäquaten Wahl der Kommunikationsform besonders wichtig ist. Emotionale Themen sollten vorrangig im persönlichen Gespräch angegangen werden. Für fachliche Rückmeldungen oder organisatorische Fragestellungen eignen sich auch telefonische Abstimmungen oder die Kommunikation über E-Mails. Grundsätzlich sind sich die Teilnehmer einig, dass insbesondere bei jungen Zielgruppen der Einsatz symbolischer Zeichen (z. B. Smileys) passend sein kann. Ob solche Kommunikationsformen passend sind, ist allerdings stets von der Betriebsform und der unternehmensindividuellen Kultur abhängig.
5. **Weiterbildung für Führungskräfte ermöglichen:** Gutes Führungsverhalten wird von der Mehrheit der Workshop-Teilnehmer als eine Mischung aus fachlichen und persönlichkeitsbezogenen Qualifikationen wahrgenommen. Um sich entsprechende Kenntnisse anzueignen, ist Zugang zu geeigneten Weiterbildungsangeboten zu schaffen. Formate wie E-Learning oder Webinare werden insbesondere vor dem Hintergrund von Zeitengpässen positiv eingestuft. Bildungsangebote an frequenzschwachen Tagen oder Weiterbildungsprogramme mit wenigen Präsenztagen sind ebenfalls eine Alternative. Der Bedarf ist nach Einschätzung der Teilnehmer an Handels- bzw. Fachverbände zu richten, damit diese in Form passgenauer Angebote reagieren können.
6. **Feedbackkultur bis zum letzten Tag leben:** Die Wertschätzung von Mitarbeitern sollte in Unternehmen einen hohen Stellenwert einnehmen. Auch, wenn Mitarbeiter aus dem Unternehmen ausscheiden, sollte dieser Leitsatz stets aufrechterhalten werden. Ehemalige Mitarbeiter sind wichtige Botschafter des Unternehmens, weshalb der Trennungsprozess für alle Beteiligten möglichst gut abgewickelt werden sollte. Hierzu zählen beispielsweise Feedbackgespräche, die das Verständnis für die Beendigung der gemeinsamen Zusammenarbeit erweitern können. Nicht zuletzt auch, weil sich hieraus Optimierungsmöglichkeiten für die Zukunft ableiten lassen.
7. **Mitarbeiterbindung messbar machen:** Die Workshop-Teilnehmer sehen es als sinnvoll an, Mitarbeiterbindung bei der Festlegung von Zielen auf Führungsebene zu berücksichtigen. Grundsätzlich ist das kontinuierliche Erfassen der Mitarbeiterzufriedenheit ein essentielles Instrument. Aber auch die Mitarbeiterfluktuation sollte beachtet werden. Schulungsquoten stellen nach Einschätzung der Workshop-Beteiligten ein weiteres Indiz für die Intensität der Mitarbeiter-Bindung dar.

4. Ausblick

Im Rahmen der zweiten Workshop-Reihe wurden Ansätze zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter erarbeitet. Die Ergebnisse des Workshops zeigen, dass Unternehmen zur aktiven Ansprache relevanter Zielgruppen aufgefordert sind, um im Kampf um Fachkräfte bestehen zu können. Ausgewählte Best Practice-Beispiele zeigen, wie eine attraktive Zielgruppenansprache aussehen kann. Zudem wurden konkrete Maßnahmen diskutiert, die zur Stärkung der Mitarbeiterbindung beitragen. Grundvoraussetzung ist ein Verständnis für die Bedürfnisse der Mitarbeiter – nur wer die Anliegen versteht, kann diese auch adäquat bedienen. Werden die zentralen Einflussfaktoren (s. auch 3.2) und Anforderungen an Führungskräfte (s. auch 3.3) von Händlern berücksichtigt, sind Rahmenbedingungen geschaffen, welche die Bewältigung des Fachkräftemangels stützen.

Die Workshop-Reihe „Perspektiven für Arbeit und Berufe“ besteht aus insgesamt drei Teilen. Der dritte Teil der Reihe findet am 11. Oktober 2016 mit dem Schwerpunkt „Bindungswirkung von Arbeitszeitmodellen im Handel“ statt. Interessierte können sich unter www.dialogplattform-einzelhandel.de für die Teilnahme am Workshop bewerben.

Die Dialogplattform Einzelhandel steht auch außerhalb der Workshops für einen regen Wissensaustausch zur Verfügung. Hierfür wurde unter <http://bit.ly/Wissensarchiv> eine Sharing-Plattform eingerichtet. Des Weiteren können sich alle Interessierten unter www.dialogplattform-einzelhandel.de über die weiteren Workshop-Reihen informieren, die die Themen „Digitalisierung und technologische Herausforderungen“, „Wettbewerbspolitik“, „Perspektiven für den ländlichen Raum“ und „Perspektiven für eine lebendige Stadt“ aufgreifen und vertiefen. Auf dieser Website werden auch die Zusammenfassungen der Ergebnisse aller Workshops veröffentlicht.

Ihr Ansprechpartner



Sabrina Mertens – Leiterin ECC Köln, IFH Köln

Sabrina Mertens ist seit Januar 2014 als Leiterin des ECC Köln an der IFH Institut für Handelsforschung GmbH in Köln tätig. Zuvor verantwortete sie drei Jahre lang die Entwicklung, Markteinführung und Steuerung eines neuen Online-Konzeptes bei dem zur Otto Group gehörenden Unternehmen 3Pagen-3Suisses und hat als E-Commerce-Leiterin die Online-Shops von 3Pagen im In- und Ausland gesteuert. Erfahrung im Bereich Forschung bringt die Diplom-Kauffrau ebenfalls mit. Von 2005 bis 2011 arbeitete Sabrina Mertens als (Senior) Projektmanagerin und später als Bereichsleiterin im Bereich Forschung & Konzepte des IFH Köln. Am ECC Köln verantwortet Mertens, neben der Abteilungsleitung, insbesondere die Themen Cross-Channel und Online-Marketing.

Weitere Informationen zum IFH Köln: www.ifhkoeln.de

Herausgegeben von

IFH Institut für Handelsforschung GmbH

Dürener Straße 401 b | 50858 Köln

T +49 (0)221 94 3607 10 | F +49 (0)221 94 3607 99

www.ifhkoeln.de