



Evangelische
Jugendsozialarbeit
Bayern e.V.

ContinuousLink



Befristete Arbeitsverhältnisse
in der Jugendsozialarbeit

Katalog mit Instrumenten

Rückenwind für Ihr
Personalmanagement!

Continuous Link Katalog Seite 1 / gefördert durch:



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales



ESF
Europäischer Sozialfonds
für Deutschland



EUROPÄISCHE UNION

Was finden Sie hier in diesem Katalog?

Sie beschäftigen sich mit der Frage, wie Sie befristete (und andere) MitarbeiterInnen fördern, unterstützen, weiterentwickeln können?

Sie sehen die Notwendigkeit dazu, weil es für Sie zunehmend schwieriger wird, passende Fachkräfte zu finden und zu halten.

Dieser Katalog ist das Ergebnis der ersten Phase von Continuous Link – ein Extrakt aus 19 Modulen rund um das Thema Unternehmensführung und Personalmanagement im Bereich (Jugend-) Sozialarbeit und 5 Entwicklungswerkstätten. Er erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit, sondern soll Sie anregen, auch selbst weiterzudenken und zu recherchieren.

Der Ausgangspunkt von Continuous Link war die Überlegung, dass es in der Arbeitgeberverantwortung (insbesondere im kirchlichen Bereich) liegt, das unternehmerische Risiko nicht nur einfach auf den Schultern der befristet Beschäftigten abzulegen, sondern ihre besondere Situation im Personalmanagement zu berücksichtigen. Die Zeiten haben sich inzwischen jedoch soweit verändert, dass die Notwendigkeit dafür nicht nur eine unternehmensexistische Einsicht ist, sondern zur schlichten Notwendigkeit in der Bewältigung des Fachkräftemangels geworden ist.

Sie finden im Katalog grundsätzliche Überlegungen zum Thema Unternehmensführung und Personalmanagement kombiniert mit Instrumenten, die Sie in Ihrer Umsetzung unterstützen können. Viele Instrumente sind nur benannt (können aber problemlos im Internet und in der Fachliteratur gefunden werden), manche sind genauer ausgeführt. Manches werden Sie ohne Weiteres selber umsetzen, manches werden Sie kaum ohne professionelle Unterstützung/Begleitung auf den Weg bringen können.

Sie finden hier ebenfalls Hinweise auf inhaltliche Ausführungen und Powerpoint-Präsentationen verschiedener ReferentInnen zum Thema auf unserer Wiki-Seite [www.ejsa-bayern.de /w](http://www.ejsa-bayern.de/w)

Continuous Link Katalog Seite 2 / gefördert durch:



EUROPAISCHE UNION

Was wollen Sie mit Ihrer Mitarbeiterführung erreichen?

Hier einige O'Töne aus den Entwicklungswerkstätten:

- Freude an der Arbeit
- „Ich will wenig Arbeit damit haben, immer neue Leute einzuarbeiten. Die Mitarbeiter, die da sind, sollen gerne hier arbeiten. Jede/r soll möglichst dazu eingesetzt werden, was er/sie am besten kann. Und damit gute Leistung bringen.
- Identifikation mit dem Unternehmen
- Hohe Leistungsbereitschaft trotz schwieriger Rahmenbedingungen
- Kontinuität und Flexibilität der MitarbeiterInnen – guter Status quo und neue Potentiale entwickeln
- hohe Qualität in der Arbeit
- hohe Mitarbeiterbindung
- langjährige Leistungsbereitschaft und –fähigkeit - kein Ausbrennen
- Privatleben soll/muss mit der Arbeit vereinbar sein
- Gute Öffentlichkeitsarbeit durch MitarbeiterInnen als Werbeträger“

Was ist Ihr Ziel für Ihre Mitarbeiterführung?

Continuous Link Katalog Seite 3 / gefördert durch:

Aufbau des Katalogs

1. **Grundsätzliche Maßnahmen – Strategie,
Change, employer brand, Personalführung** S. 5 - 13
2. **Personalakquise** S. 14 - 16
3. **Personaleinarbeitung** S. 17 - 18
4. **Personalbindung** S. 19 - 32
5. **Übergangszeit – Zeiten der Unsicherheit** S. 33 - 35
6. **Beendigung des Arbeitsverhältnisses** S. 36 - 38
7. **Entfristung** S. 39 - 40
8. **Summit** S. 41

1. Grundsätzliche Maßnahmen

Continuous Link hat in allen Seminaren und Entwicklungswerkstätten deutlich gemacht, wie grundlegend es ist, sich mit strategischer Planung, Personalmanagement, Risikomanagement, Changemanagement und der Arbeitgebermarke zu beschäftigen. Das Thema Befristung gewinnt auf diesem Hintergrund an Bedeutung. Wir haben die Frage nach Befristung von Arbeitsverhältnissen immer als nur einen Baustein in einem großen Konglomerat an unternehmerischen Fragen betrachtet. Biologen würden die Befristung und wie sie in Unternehmen gelebt wird vielleicht als Zeigerpflanze für die Bodenbeschaffenheit respektive Unternehmensführung bezeichnen.

Continuous Link hat uns gezeigt, dass es in der Sozialen Arbeit in Zukunft durchaus notwendig sein wird, sich viel intensiver mit der Unternehmensstrategie auseinanderzusetzen. Auf diesem Hintergrund erhält das Thema Befristung phasenweise eine untergeordnete Bedeutung. Erst an dem Punkt der Mitarbeiterbindung gelangt es wieder in den Vordergrund. Wenn die Unternehmensstrategie geklärt ist, das oder die Geschäftsfelder identifiziert sind, ist die Frage nach dem dafür notwendigen Personal zentral. Welches Personal, mit welchem Profil brauche ich zur Umsetzung unbedingt, wie finde ich es und wie kann ich es halten und an mein Unternehmen binden. Was kann ich tun, wenn das unternehmerische Risiko trotzdem nur befristete Stellen erlaubt? Wie kann ich diese richtigen MitarbeiterInnen trotzdem binden? Was kann ich als attraktiver Arbeitgeber anbieten – materiell und/oder immateriell?

Continuous Link Katalog Seite 5 / gefördert durch:

1. Grundsätzliche Maßnahmen - Strategische Planung

1. Wo sind unsere Geschäftsfelder? Wo verdienen wir heute Geld? Welche gesellschaftlichen Entwicklungen müssen wir uns stellen?
2. Ziel: Verstehen, für was der Kunde Geld ausgeben will/ wo die Geschäftsfelder der Zukunft liegen und welche Faktoren diese beeinflussen
3. Welche Unternehmenskultur geben wir uns? Was ist wichtig, gewünscht, was ist verboten,
4. Welche Unternehmensstruktur brauche ich dafür? Streng hierarchisch oder eher flache Hierarchien – Entscheidung wirkt sich aus auf das Personal und Personalentwicklung
5. Welche Veränderungen müssen wir vollziehen?

Instrumente:

1. Analyse: Balance Scorecard, SWOT-Analyse, Marktportfolio oder Ethikportfolio, Branchenstrukturanalyse, Engpasskonzentrierte Strategie, A-B-C-Analyse, Pestel-Analyse (siehe nächste Folie), USP-Frage (Unique selling position) - siehe auch Wikipedia/Seminare Strategisches Denken in Sozialunternehmen, Ganzheitliche Unternehmensführung als Antwort auf den Paradigmenwechsel in der Sozialwirtschaft
2. Entwicklung neuer Ideen: 6 Hüte de Bono
3. Überprüfen der Risiken der Neuausrichtung, bzw. Abwägung der Entscheidung: Methoden des Risikomanagements

Continuous Link Katalog Seite 6 / gefördert durch:



Evangelische
Jugendsozialarbeit
Bayern e.V.

ContinuousLink

Grundsätzliche Maßnahmen - Strategische Planung

Instrument: Pestel-Analyse

Barbara Beckemiteinander mehr
Strategische Qualitätssicherung

PESTEL – Analyse

PESTEL-Umfeldanalyse	Chancen (Extern) +	Risiken (Extern) –
P - Political Politische Entscheidungen (D, EU, Welt) Steuern senken / erheben		
E - Economical Wirtschaftliche Bedingungen, Inflation, Förderungen, Weltwirtschaft, Preisniveau		
S - Sozial Gesellschaftliche Kräfte und Trends, Ausbildung, Demographie		
T - Technological Technologische Entwicklungen, Infrastrukturen, Erfindungen, Rohstoffe		
E - Ecological Ökologische Anliegen, Umweltbewusstsein, Auflagen		
L - Legal Rechtliche Rahmenbedingungen, Verbote, Regulierungen		

Sozialpartner: 8, D-4936 Wiesbaden
Tel. 09325 / 38 00-200, Fax: 09325 / 38 06-200
info@barbarabecker.net, www.barbarabecker.net

Continuous Link Katalog Seite 7 / gefördert durch:



EUROPÄISCHE UNION

1. Grundsätzliche Maßnahmen - Change

Notwendige Veränderungen einleiten bei strategischer Neuausrichtung

Instrumente:

1. Changemanagement – siehe auch Wiki-Seite/Seminare „Changemanagement – Veränderungen effektiv umsetzen“
2. Kraftfeldanalyse
3. in personalintensiven Branchen: Personalarbeit priorisieren, weil zentraler Wirtschaftsfaktor
4. Organisationsfitness erhalten als Daueraufgabe eines Unternehmens: Die Anpassungsfähigkeit eines Unternehmens ist heute zentrale Überlebensfrage; Sie kann intern geübt werden z.B. durch Job rotation, Switch-Programme, Weiterbildungen,
5. die Angst vor Veränderung besprechbar machen

1. Grundsätzliche Maßnahmen – employer brand

Nachdenken über meine Arbeitgebermarke (employer brand)

Eine gute Unternehmensstrategie steht und fällt mit den passenden MitarbeiterInnen, die Sie als Unternehmen gewinnen können.

Insbesondere in Zeiten des Fachkräftemangels stellt sich Frage intensiv, ob die Arbeitgebermarke für die interessanten MitarbeiterInnen attraktiv ist.

Eine gute Arbeitgebermarke minimiert für beide Seiten die Nachteile der Befristung: für ArbeitnehmerInnen überwiegt möglicherweise der Profit durch das Arbeitsverhältnis (Kompetenzzuwachs, Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit, Imagegewinn, symbolisches Kapital, soziales Kapital). Auf Arbeitgeberseite führt die Befristung aufgrund von Risikominimierung nicht automatisch zu Problemen in der Personalakquise.

Im Folgenden einige Fragen und auch Instrumente, an Ihrer Arbeitgebermarke zu arbeiten.

1. Grundsätzliche Maßnahmen – employer brand

Nachdenken über unsere Arbeitgebermarke (employer brand):

1. Was macht uns als Unternehmen interessant? Wie ist unsere Stellung im Wettbewerb? Wie attraktiv und/oder bekannt ist unserer Unternehmensstrategie?
2. Für was stehen wir? Welche besondere Markenzeichen gibt es? Welche Stärken als Arbeitgeber haben wir?
3. Was kann man bei uns erwerben? (Kompetenz, Status, Kollegen, anderes?) Wie attraktiv ist unsere Unternehmensmarke?

Instrumente:

- strategische Planungen
- Mitarbeiterbefragungen und Abschiedsgespräche mit scheidenden MitarbeiterInnen führen (passendes Fragenraster siehe nächste Folie)
- gemeinsame Missions-/Werte- und Visionsarbeit, Umsetzung der Vision, der Werte nach innen operationalisieren und für die MitarbeiterInnen glaubhaft leben
- Anregung der MitarbeiterInnen sich bei kununu zu äußern und kununu regelmäßig lesen (www.kununu.com)
- Internes und externes Personalmarketing im Sinne der Arbeitgebermarke

Aber: Image holt die ArbeitnehmerInnen ins Unternehmen – die MitarbeiterInnen verlassen das Unternehmen wegen ihrer Führungskraft (Gallup)

Continuous Link Katalog Seite 10 / gefördert durch:

1. Grundsätzliche Maßnahmen – employer brand

Instrument Abschiedsgespräche

Sie führen Abschiedsgespräche mit scheidenden MitarbeiterInnen, die ihre Zeit im Unternehmen und das Unternehmen selbst bewerten

Mögliche Fragen:

1. Was ist der entscheidende Grund unser Unternehmen zu verlassen?
2. Was müsste anders sein, damit Sie bei uns bleiben?
3. Was hat Ihnen in Ihrer Arbeit gut gefallen?
4. Was hätten Sie in Ihrer Arbeit hier gerne geändert?
5. Was waren Vorteile/Nachteile für Sie an dieser Tätigkeit?
6. Für welche Aufgabengebiete/Arbeitgeber würden Sie sich noch interessieren?
7. Was würden Sie heute einem/einer neuen MitarbeiterIn bei uns empfehlen?
8. Welche heimlichen Ideen haben Sie bei uns gelernt?
9. Was war Ihr größtes Highlight, die größte Herausforderung, der größte Erfolg?

1. Grundsätzliche Maßnahmen: Personalmanagement

Besonders in einer personalintensiven Dienstleistung wie der sozialen Arbeit kommen wir nicht umhin, langfristig ein systematisches Personalmanagement, abgeleitet aus den strategischen Zielen und Unternehmenswerten, einzuführen.

Rücken Sie Ihr Personalmanagement auf der Prioritätenliste ganz nach oben.

Ihre MitarbeiterInnen sind Ihr Kapital, mit Ihnen zusammen erreichen Sie Qualität und Innovation als Anpassung an zukünftige Anforderungen.

Instrument:

Heidelberger Prozess-Modell des Personalmanagements H(PM)2 - siehe auch Wiki-Seite

Die 8 Aufgaben des Personalmanagements

„Eine erfolgreiche Organisation

1. gibt ein klares werteorientiertes Führungs- und Personalleitbild vor, ebenso eine klare strategische Zielebene und eine Organisation, die der Unternehmenskultur entsprechen und die Ziele unterstützen.
2. gewinnt das RICHTIGE Personal und dies auf Wegen, die zum Leitbild passen und baut auch gegen Beschäftigungskrisen vor
3. motiviert durch ein in Kultur und Zielen eindeutiges Führungssystem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zur Erreichung betrieblicher Ziele.
4. schafft Vergütungs- und Kompensationssysteme, mit denen Leistung motiviert und belohnt wird und pure Anwesenheit nicht.
5. steuert die Arbeitszeit primär kundenorientiert und effizient unter Berücksichtigung von Mitarbeiterinteressen.
6. beurteilt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Basis von Zielerreichungen und direkter Kontrolle in ihrer aktuellen Kompetenz und setzt sie richtig ein.
7. entwickelt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf der Basis ihrer Kompetenzen stärkenorientiert
8. bewegt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu Verbesserungen und Innovationen (Selbstkritikfähigkeit, Lernen von den Besten).“

(Nagy, Michael, Das Heidelberger Prozess-Modell des Personal-Managements, Wiki-Seite)

Continuous Link Katalog Seite 13 / gefördert durch:

2. Personalakquise

1. Welche Arbeitnehmer (Typ) brauchen wir, um unsere strategische Planung umzusetzen?
2. Welche Kernkompetenzen suchen wir im Einzelnen?
3. Wie gestalten wir die Akquise? Wo suchen wir? Wie suchen wir?

Instrumente:

- Gute, informativ gestaltete Zeitungsannoncen , die z.B. durch Ihre Unternehmenswerte, Ihre Mission oder Vision auffallen
- die wichtigsten Internetportale und sozialen Netzwerke nutzen
- Überzeugte MitarbeiterInnen können über recruit a friend (mit und ohne Prämie) gute neue MitarbeiterInnen rekrutieren
- lokale und/oder überregionale Netzwerke zur Personalgewinnung herstellen
- attraktive (!) Internetseite des Unternehmens mit Stellenangeboten an prominenter Stelle bestücken
- direkte Werbung von Hochschulabgängern an Hochschulen durch für das Zielpublikum attraktive MitarbeiterInnen, Messen
- ehemalige MitarbeiterInnen wieder ins Unternehmen holen
- Personalakquise langfristig anlegen – Personalbedarfsplanung institutionalisieren und erfolgreiche Akquisewege bereiten und pflegen

Grundsätzliche Maßnahmen zur langfristigen Personalgewinnung:

- Imagekampagnen , care for future z.B. in Schulen und Hochschulen mit einer attraktiven Performance regelmäßig sichtbar werden
- in kununu erwähnt werden
- attraktive Praktika anbieten

Continuous Link Katalog Seite 14 / gefördert durch:

2. Personalakquise - Befristung

Unter welchen Voraussetzungen sind befristete Arbeitsverhältnisse unternehmerisch notwendig und sinnvoll?

- um Angebote zu machen, die die Kerndienstleistung vorübergehend ergänzen
- um Innovation zu ermöglichen – wir probieren ein neues Dienstleistungsangebot aus
- bei zu unsicherer Auftragslage (nach durchgeföhrter Risikobewertung) und stark schwankenden Konjunkturzyklen
- weil das Personal nicht kurzfristig durch Zeitarbeit ergänzt werden
- bei klar zeitlich eingeschränkten Projekten ohne Perspektiven (Projekt ist einmalig, um z.B. etwas zu implementieren, was dann abgeschlossen ist)
- als verlängerte Probezeit bei Unklarheit der Eignung des neuen Mitarbeitenden (nur, wenn die Probezeitevaluation wirklich professionell durchgeführt wird)
- als Risiko-Puffer: zur Vermeidung von betriebsbedingten Kündigung mit Sozialauswahl und hohen Kosten von Vertragslösungen

Frage: Gibt es einen empfohlenen Prozentsatz zum Verhältnis von befristeten und unbefristeten Arbeitsverhältnissen: Ab wann ist das Verhältnis problematisch?

- betriebswirtschaftlich
- unternehmenskulturell – wann „kippt“ die Stimmung?

Continuous Link Katalog Seite 15 / gefördert durch:

2. Personalakquise

1. Welche Kernkompetenzen benötige ich für meine Unternehmensstrategie und wie identifiziere ich sie im Bewerbungsverfahren?
2. Wie wähle ich die richtigen MitarbeiterInnen aus?
3. Welche Varianten im Vertragsverhältnis kann ich anbieten, um es passend zu machen?

Instrumente:

1. Kompetenzorientierte Einstellungsgespräche , (siehe auch Wiki- Seite/Seminare „Kompetenzorientierte Einstellungsgespräche für Führungskräfte“)
2. Assessments und/oder Probearbeit
3. Arbeitsvertragsgestaltung: Befristung ja oder nein? Welche Messages will ich über den Vertrag vermitteln? Variante: unbefristeter Arbeitsvertrag mit auflösender Bedingung; feste freie Mitarbeit; Werkvertrag u.ä.
4. Arbeitszeitmodelle: Welche Arbeitszeitmodell biete ich an? Welche schaffen mir und dem AN den größtmöglichen Freiraum und Gestaltungsspielraum? Methoden: gezielte Arbeitsvertragsgestaltung wie Flex-Verträge, Umwandlung der Arbeitszeiten in variable und fixe Anteile
5. etwas bessere Vergütung der befristet Beschäftigten als Nachteilsausgleich

3. Personaleinarbeitung

Was wollen wir unseren neuen auch befristeten MitarbeiterInnen zu Beginn auf jeden Fall mitteilen, damit sie ihre auch befristete Arbeit so tun, wie wir uns das vorstellen? Und damit sie nach der ersten Woche so über uns sprechen, wie wir uns das wünschen?

Motto: „Es gibt keine zweite Chance für den ersten Eindruck“ (Fa. Contec)

Ziele der Einarbeitung - auch von befristet Beschäftigten (siehe auch Wiki-Seite/ Seminare, „Neue Mitarbeiter gewinne und binden – Personalentwicklung into the job“)

Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin

- weiß, was er zu tun hat (kennt Aufgabenspektrum)
- und wie er es zu tun hat (Qualität)
- ist ins Team integriert
- hat eine hohe Bindung an das Unternehmen entwickelt (Loyalität)

3. Personaleinarbeitung

Instrumente (diese sind insbesondere für die Einarbeitung von befristet Beschäftigten unverzichtbar):

- Einarbeitung ist auf der Prioritätenliste der Verantwortlichen ganz oben
- Es gibt Einarbeitungscheckliste und Einarbeitungsplan
- perfekt vorbereiteter Arbeitsplatz (PC, Visitenkarten, Schreibtisch, eMail-Account) – MitarbeiterInnen fühlt sich willkommen und kann sofort arbeiten
- zuständige MitarbeiterInnen (Paten/Mentoren) führt Einarbeitung durch, Vorgesetzter ist verantwortlich
- in größeren Unternehmen oder bei größeren Trägern: neue MitarbeiterInnen machen sich per Mail bekannt
- „Eincheckgespräche“ und regelmäßige Feedbackgespräche durch Vorgesetzte
- Einarbeitung mit Audioguide als schnelle Alternative zum Handbuch (eher für kleinere Einrichtungen geeignet mit viel Personalwechsel)
- „Architektur“ der befristeten Zeit entwickeln und eine klare Planung entwerfen, die dem/der MitarbeiterIn bekannt ist

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen? - Personalbindung

Der Ausgangspunkt von Continuous Link war die Überlegung, dass es in der Arbeitgeberverantwortung (insbesondere im kirchlichen Bereich) liegt, das unternehmerische Risiko nicht nur einfach auf den Schultern der befristet Beschäftigten abzulegen, sondern ihre besondere Situation im Personalmanagement zu berücksichtigen. Viele der Instrumente aus dem Bereich der Personalbindung erfüllen genau diese Funktion.

In der Frage der Personalbindung bei befristet Beschäftigten stehen wir jedoch in einem Paradox – wir müssen befristen und gleichzeitig wollen wir sie an uns binden (mindestens für die befristete Zeit, in der sie bei uns arbeiten). Dies erfordert große Klarheit und Transparenz im Rahmen der Mitarbeiterführung über die realen Arbeitsplatzperspektiven.

Insgesamt: Alle Maßnahmen der Personalbindung sind immer in den Kontext der strategischen Ausrichtung des Unternehmens und in die individuelle Karriereplanung der MitarbeiterInnen einzubetten.

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen? – Personalbindung

Gallup Studie 2011

„Es wird deutlich, welchen Einfluss das Führungsverhalten, also die Erfüllung der elementaren Bedürfnisse und Erwartungen am Arbeitsplatz, auf die Verbundenheit der Mitarbeiter hat. Gute Führung orientiert sich am Menschen. In jedem Unternehmen lassen sich durch geeignete Maßnahmen Verbesserungen erzielen, denn der Grad der emotionalen Bindung ist unabhängig vom Ausgangsniveau veränderbar.

Unternehmen dürfen ihr Humankapital nicht vernachlässigen und müssen dem Führungsverhalten größere Bedeutung beimessen. Der Erfolg eines Unternehmens hängt von verschiedenen Faktoren ab. Dabei wird ein Aspekt oft übersehen: Die Mitarbeiter!“

Pressemitteilung zum Gallup Engagement Index 2011

Continuous Link Katalog Seite 20 / gefördert durch:



4. Was bindet gute MitarbeiterInnen? – Personalbindung

Hier die sogenannten Q12®- Aspekte zum Arbeitsplatz und -umfeld, die nach Gallup die emotionale Bindung an ihren Arbeitgeber definieren:

Der Mitarbeiter /die Mitarbeiterin

- weiß, was von ihm erwartet wird
- hat Materialien und Arbeitsmittel ausreichend zur Verfügung
- kann tun, was er am besten kann
- erhält Anerkennung
- wird als Mensch gesehen
- erhält Unterstützung
- weiß, dass seine Meinung zählt
- kann sich mit den Unternehmenszielen identifizieren
- sieht, dass sich seine Kollegen für Qualität engagieren
- hat einen guten Freund im Unternehmen
- sieht einen Fortschritt
- kann lernen und sich entwickeln

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen? - Personalbindung

Personalführung

Gute Personalführung ist laut Gallup-Studie (siehe Folie oben) der zentrale Faktor für Mitarbeiterzufriedenheit und Arbeitsqualität.

Weitere Informationen dazu siehe Wiki-Seite/Seminare

1. „Befristung aus Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie: Mögliche Auswirkungen für Führungskräfte und Personalverantwortliche „
2. „Gesundes Führen in Stress-Situationen“
3. „Neuro-Leadership – „Hirngerecht“ führen“
4. „Führen und Entwickeln von Mitarbeitern mit befristeten Arbeitsverträgen“
5. „Das Heidelberger Prozess Modell des Personalmanagements“

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen? – Personalbindung

Formen des Kapitals nach Bourdieu

Ansatzpunkte für Mitarbeiterbindung:

Menschen betrachten das Kapital, das sie über ihre Arbeit erlangen können.

1. Ökonomisches Kapital: materieller Besitz
2. Symbolisches Kapital: verleiht Prestige, Reputation, Ehrenzeichen, Privilegien und Positionen.
3. Soziales Kapital: „Soziales Kapital bietet für die Individuen einen Zugang zu den Ressourcen des sozialen und gesellschaftlichen Lebens wie Unterstützung, Hilfeleistung, Anerkennung, Wissen und Verbindungen bis hin zum Finden von Arbeits- und Ausbildungsplätzen. Es produziert und reproduziert sich auch über Tauschbeziehungen, wie gegenseitige Geschenke, Gefälligkeiten, Besuche und Ähnliches“ Wikipedia

Die Soziale Arbeit verfügt über weit weniger Ressourcen, um symbolisches und ökonomisches Kapital zu Verfügung zu stellen als die Wirtschaft. Menschen, die sich für Soziale Arbeit entscheiden, sind u.U. stark auf Angebote auf der Ebene des sozialen Kapitals ansprechbar. Als eher unproblematisch werden deshalb Instrumente zur Mitarbeiterbindung betrachtet, die das soziale Kapital erhöhen bzw. verbessern.

Continuous Link Katalog Seite 23 / gefördert durch:



EUROPÄISCHE UNION

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen – Personalbindung

Thema: Beschäftigungsfähigkeit erhalten bzw. verbessern

Das Thema Beschäftigungsfähigkeit verbessern erhält unter dem Aspekt der Befristung eine besonders herausgehobene Bedeutung.

Ein Zugewinn an Employability kann eine Form des Ausgleichs zwischen befristet Beschäftigten und Arbeitgebern darstellen. Bei langjährigen MitarbeiterInnen muss der Arbeitgeber aus schon Eigeninteresse an der Erhaltung und Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit und Flexibilität in seinem Unternehmen arbeiten.

Er kann dies tun über Förderung der beruflichen Flexibilität und/oder über aktives Coaching und Fortbilden seiner MitarbeiterInnen

1. Berufliche Flexibilität bei MitarbeiterInnen aktiv fördern

Instrumente:

- Job rotation
- Switch/Seitenwechsel
- Projekt Marktplatz: Unternehmen und gemeinnützige Partner tauschen sich aus
- Praktika und Hospitationen
- Fortbildungen in anderen (Bundes)-Ländern
- bei MitarbeiterInnen neue Projektideen einfordern
- Vortragsreihen SZ, Staatsbibliothek, Akademien, um neue Ideen zu akquirieren
- Möglichkeit bieten, Spezialwissen einzelner MitarbeiterInnen intern als Fortbildung anzubieten

Continuous Link Katalog Seite 24 / gefördert durch:

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen – Personalbindung

Beschäftigungsfähigkeit erhalten bzw. verbessern

2. Coaching bzw. Karriereplanung anbieten

Instrumente:

- berufliche Weiterentwicklung als Teil der Unternehmenskultur für alle MitarbeiterInnen auch der Führungsebene
- im Mitarbeitergespräch
- Coaching durch Externe
- Kompetenzprofile erstellen lassen und diese regelmäßig erneuern (siehe nächste Folie)
- „Durchstarten zum Traumjob“, Richard Nelson Bolles
- Erfolgsstories erzählen lassen : Frage: Was ist mir in den letzten Monaten besonders gut geglückt? Was waren meine größten Erfolge?
- ganzheitliche gedankliche „Fütterung“ wie Vorträge (SZ-Akademie) anbieten,
- Zusatzjobs vermitteln und/oder für gut heißen
- 1x/Jahr „Klausur für mich“ anbieten - jede/r MitarbeiterIn darf einen Klausurtag zur beruflichen Entwicklungsplanung nehmen



Kompetenzprofil 2011

Lebenslauf

Name:

Alter: xx Jahre, geboren am tt. mm jjjj

Staatsangehörigkeit: deutsch

Familienstand: verheiratet mit öadfgäa
lykdfjgö1, ödfgökdjh zwei
Kinder im

Berufserfahrung:

1996 - aktuell

1996 - 1998

1988 - 1993

seit 1989

1994/1995

Ausbildung:

1990 - 1996

1988 - 1990

1979 - 1988

ContinuousLink

Ergänzung zum Lebenslauf:

Fortbildungen in den letzten 12 Monaten (siehe auch
FB-Bescheinigungen):

Was kann ich im Bereich xy:

- Abgrenzung: alles, was die Person in diesem Bereich nicht kann ...

Was kann ich im Bereich yz?

- Abgrenzung: alles, was die Person in diesem Bereich nicht kann ...

Was kann ich im Büro?

- in Word, Excel, PPT und den entsprechenden Programmen bei Apple.
- Buchhaltung
- Problembehebung bei einfachen Computer- und Druckerproblemen

Weitere Kompetenzen:

- Moderation, Moderation von Strategie-, Krisen-, Team-, Themen-Workshops und Kongressen
- Moderation (z.B. bei Podiumsdiskussionen)
- Vom Blatt singen
- Laien-Chöre leiten
- Steptanz
- Erfahrungen und Wortwelt in Fischzucht und Landwirtschaft
- Sehr gute Kochkenntnisse in der Fischküche
- gute englische und französische Sprachkenntnisse
- Grundkenntnisse in Spanisch

Vorname Nachname, Datum



4. Was bindet gute MitarbeiterInnen - Personalbindung

Gezielte Fortbildungen zur Verbesserung der Employability intern und/oder extern

Instrumente:

- Transparente Fortbildungsplanung - eingebettet in die strategische Unternehmensentwicklung und die persönliche Entwicklung
- gut strukturierte Fortbildungsangebote als Kür oder Pflicht, zeitlich und finanziell klar geregelt
- teure Fortbildungsprogramme im Verbund mit anderen Trägern (nicht Konkurrenten) anbieten
- Flexible Lösungen bei Finanzierung und/oder Freistellungen bei Weiterbildungen anbieten

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen? - Personalbindung

Instrument: Mitarbeitergespräche

Aspekte:

- Frage: Was brauchst Du, um..., /Was brauchen Sie, um gut arbeiten zu können?
- Was kannst Du/was können Sie dazu beitragen, um unsere strategischen Ziele zu erreichen?
- Gespräche auf Augenhöhe führen
- Mindmap mit Themen zu Mitarbeitergespräche (siehe nächste Folie)
- Lebenslaufperspektive: Welche Auswirkungen hat welche Entscheidung auf den weiteren Lebensverlauf? – siehe übernächste Folie
- In welcher Lebenssituation/in welcher Lebensphase befindet sich ein/e MitarbeiterIn?
- Kompetenzprofil erstellen - siehe Instrument Kompetenzprofil

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen - Personalbindung

Instrument: Mitarbeitergespräche – Mindmap der potentiellen Themen eines Mitarbeitergesprächs



Continuous Link Katalog Seite 29 / gefördert durch:

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen - Personalbindung

Exkurs: Lebenslaufperspektive – Linked Lives

Alle Personalbindung findet auf dem Hintergrund statt, dass MitarbeiterInnen ein berufliches und ein privates Leben, dass berufliche Entscheidungen zum Teil große Auswirkungen auf das private Leben haben und vice versa. Gute Personalbindung berücksichtigt die Lebensphasen von Menschen, sie sieht, akzeptiert und baut die unterschiedliche Bedürfnisse in unterschiedlichen Lebenslagen in die Maßnahmen mit ein.

Instrumente:

- Sabbatical, internationales Austausch ermöglichen, Arbeitsplatzgarantie für ein Jahr Auslandsaufenthalt, Austauschprogramme im Verbund ,
- gute bis sehr gute Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf, wie Pflegezeit, Kinderbetreuungszeiten, Auslandsaufenthalte, Weiterbildung, durch Arbeitgeber gestaltete Elternzeit: In der Elternzeit Anbindung ermöglichen über Teilnahme an Klausuren, Weihnachtsfeiern etc., Vorgesetzte leben Vereinbarkeit vor, Unternehmen kooperiert mit Tagesmüttern und KITAs vor Ort, keine Sitzungen nach 17:00, Bedarf Väter und Mütter abfragen, Väterbriefe erstellen

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen - Personalbindung

Sie können viele Instrumente zur Personalbindung einsetzen. Ihrer Kreativität sind keine Grenzen gesetzt. Wichtig ist, dass alle Maßnahmen Ihren strategischen Zielen zuarbeiten bzw. sie nach innen und außen im Sinne des internen und externen Marketings verdeutlichen.

Arbeitsgestaltung

Instrumente: HomeOffice, flexible Arbeitszeiten, sinnvolle und effiziente Kommunikationskultur, Kultur der Offenheit, sie sorgen dafür, dass die Arbeitsbedingungen den Zielen zuarbeiten und nicht konterkarieren, Sie geben als Arbeitgeber Rückhalt und Unterstützung

Gesundheitsförderung (spezielle Einzelmaßnahmen)

Instrumente: z.B. Berufsspezifische Maßnahmen (Rückenschulung u.ä.), Massage to go, Yoga-Kurs, Sportangebote, Fitness-Studio, Getränke für alle MitarbeiterInnen frei, Obstsalat-Service, und vieles andere mehr

Sonstiges

Instrumente: Wohnungstauschbörse beim Träger/im Unternehmen, sich um die betriebliche Altersversorgung kümmern, kleine Maßnahmen einführen, die das Unternehmen nichts oder nicht viel kosten, für MitarbeiterInnen aber interessant sind wie z.B. den MitarbeiterInnen internationale Notfallnummer im Ausland anbieten (siehe Fa. Bosch, wäre in kirchlichen Einrichtungen aber auch möglich – ist praktisch für Auslandsreisen)

Continuous Link Katalog Seite 31 / gefördert durch:

4. Was bindet gute MitarbeiterInnen - Personalbindung

Mitarbeiterklima gestalten

Instrumente:

- MAV/Betriebsrat klug mit einbeziehen
- Teaming –Maßnahmen organisieren
- gute Kaffeemaschine als informeller Gesprächsort
- Kicker, als Treffpunkt und zur Entspannung für alle MitarbeiterInnen

Anerkennung sichtbar machen

Instrumente:

Incentives:

- Prämien bei erfolgreichen Projekten
- Weiterbildung als Prämie
- kostenloses Mittagessen und/oder freie Getränke
- Dienstfahrrad oder Leihfahrrad
- Theater-, Opernabo, Vortagsreihen für Akademien
- MVV-Fahrkarten
- Freistellungen
- Rabatte auf Produkte in Jugendwerkstätten
- Incentives wie übertragbare FC-Bayern-Karte
- Erlebnis-Gutscheine

5. Übergangszeit - Ende des befristeten Arbeitsverhältnisses

Die Übergangszeit ist geprägt durch Unsicherheit auf beiden Seiten. Diese Unsicherheit gilt es zu gestalten. Viele Führungskräfte vergessen, dass hier eine hohe Kommunikationskompetenz erforderlich ist, so dass durchaus vergessen wird, sich um die betroffenen MitarbeiterInnen angemessen zu kümmern.

Motto: Wenig versprechen – viel halten

1. Instrumente auf der individuellen Ebene:

- Eindeutige und verlässliche Kommunikation hinsichtlich der (Nicht-) Fortführung des Arbeitsverhältnisses in gezielten und geplanten Mitarbeitergesprächen, (siehe nächste Folie)
- Abfederungen der Situation der Unsicherheit und zu früher Gang zur Arbeitsagentur: 3 Monate über die Projektzeit hinaus beschäftigen
- bei größeren Projekten: Kurzarbeit beantragen (siehe nächste Folie)

2. Instrumente auf der strukturellen Ebene:

- Aufbau eines Zusammenschlusses mehrerer Träger zur Kooperation hinsichtlich Anschlussverträge für gute MitarbeiterInnen
- Erstellen eines Arbeitnehmerpools und Arbeitnehmerüberlassung,
- sehr gute MitarbeiterInnen halten, indem ihre Kompetenzen gezielt als Dienstleistung verkauft werden

5. Übergangszeit - Ende des befristeten Arbeitsverhältnisses

Instrument Konjunkturelles Kurzarbeitergeld

http://www.arbeitsagentur.de/nn_27620/zentraler-Content/A06-Schaffung/A062-Beschaeftigungsverhaeltnisse/Allgemein/Kurzarbeitergeld.html

Das konjunkturelle Kurzarbeitergeld (Kug) wird gewährt, wenn in Betrieben oder Betriebsabteilungen die regelmäßige betriebsübliche wöchentliche Arbeitszeit infolge wirtschaftlicher Ursachen oder eines unabwendbaren Ereignisses vorübergehend verkürzt wird. Die Voraussetzungen der §§ 95 bis 109 Sozialgesetzbuch 3 (SGB III) müssen dabei erfüllt sein.

Die im Rahmen der Finanz- und Wirtschaftskrise im Jahr 2009 eingeführten Sonderregelungen zum Kurzarbeitergeld wurden mit dem „[Gesetz zur Verbesserung der Eingliederungschancen am Arbeitsmarkt](#)“ ab Januar 2012 teilweise zurückgenommen.

Dies wurde in Sozialen Betrieben schon durchgeführt.

Continuous Link Katalog Seite 34 / gefördert durch:



5. Übergangszeit - Ende des befristeten Arbeitsverhältnisses

Instrument Mitarbeitergespräch im Übergang: (kann als Einzelgespräch oder Gruppengespräch geführt werden)

Aspekte

1. Stand der Dinge: Wie ist die Situation bzgl. des Arbeitsverhältnisses?
2. Führungskraft informiert den AN, wann er/sie sich arbeitslos melden muss; Angebot könnte sein, dass der Arbeitgeber dem Arbeitnehmer für die Arbeitsagentur eine Absichtserklärung mitgibt
3. Wann erwarten wir die endgültige Entscheidung (tt.mm.jj)
4. Nächste konkrete Schritte im Entscheidungsprozess: Termine, Aufgaben der FK und Aufgaben anderer
5. Falls es wider Erwarten schief geht, bieten wir folgende xy Unterstützungsangebote an.
6. Bitte um rechtzeitige/frühzeitige Info über die eigenen Aktivitäten und Entscheidungen des AN
7. Sie bekommen ein Zwischenzeugnis
8. Dinge, die der MA in der Zeit bis zur Entscheidung tun kann
9. Nächster Gesprächstermin

6. Beendigung des Arbeitsverhältnisses/die Befristung läuft aus

Die Befristung läuft aus, Sie können diese Übergänge mit den betroffenen MitarbeiterInnen positiv gestalten - nach dem Motto: Man sieht sich im Leben immer zweimal! Waren Sie noch dazu mit MitarbeiterInnen sehr zufrieden, organisieren Sie das Ende des Arbeitsverhältnisses so, dass Sie bei freier Stelle den/die MitarbeiterIn jederzeit wieder kontaktieren können.

Instrumente:

- Mitarbeitergespräche führen hinsichtlich des Unterstützungsbedarfs (siehe nächste Folie)
- Empfehlungsschreiben ausstellen
- Im Unternehmen Netzwerke potentieller anderer Arbeitgeber anlegen
- Kontakte zu anderen attraktiven Arbeitgebern nützen, um MitarbeiterInnen weiterzuvermitteln
- EJSA/BBJH/JAS-weite Stellenbörse aufbauen
- angemessene Abschiedskultur entwickeln
- Austrittsgespräche führen (siehe übernächste Folie unten)
- Outplacementmaßnahmen: Unterstützung bei Bewerbung, Vermittlung, Kompetenzfeststellung, Training

6. Beendigung des Arbeitsverhältnisses/die Befristung läuft aus

Instrument: Mitarbeitergespräche zur Unterstützung der beruflichen Neuorientierung:

Inhalte

1. Frage: Wie können wir Sie bei der Stellensuche unterstützen?,
2. Wie können wir Sie beim Übergang zum neuen Arbeitgeber unterstützen?
3. Was wünschen Sie sich für Ihre Abschiedsveranstaltung?

Instrument: Austrittsgespräch

Gesprächspartner: Betriebsrat oder Führungskraft

Mögliche Fragen:

1. Welche heimlichen Regeln haben Sie bei uns gelernt?
2. Highlights: Was war Ihr größter Erfolg? Was war Ihre größte Herausforderung
3. Perspektive Kontakt: Übergabe an evtl. NachfolgerIn, Honorartätigkeit, Weihnachtsfeier, Klausuren,
4. Perspektive Rückkehr: Wie wollen wir in der nächsten zeit Kontakt halten?
5. Was müssen wir tun, damit Sie gerne wieder zu uns kommen?
6. Was wäre auch ohne Befristung ein Grund gewesen, unsere Organisation zu verlassen?
7. Was hat Ihnen in Ihrer Arbeit gut gefallen?
8. Was hätten Sie in Ihrer Arbeit gerne geändert?
9. Was waren Vorteile/Nachteile in Ihrer Tätigkeit hier?
10. Für welche Unternehmen/Arbeitsbereiche würden Sie sich noch interessieren?
11. Was würden Sie heute einer/einem MitarbeiterIn bei uns empfehlen?

7. Entfristung

Was macht einen unbefristeten Arbeitsvertrag wirklich attraktiv?

Für MitarbeiterInnen

- Sicherheit, v.a. bedeutsam in Lebenslagen, die mehr Sicherheit brauchen, wie z.B. Familiengründungsphase, für ältere ArbeitnehmerInnen
- Finanzielle Weiterentwicklung, durch Entwicklungsstufen im TVöD möglich
- Aufbauend lernen, Expertise erweitern, Spezialisierung
- Unbefristeter Arbeitsvertrag als Wertschätzung durch den Arbeitgeber – Anerkennung der Arbeitsleistung

Für ArbeitgeberInnen

- Größere Identifikation mit dem Unternehmen erwartbar, möglich
- Weniger Verwaltungsaufwand als befristete Arbeitsverhältnisse
- Eingesetztes Kapital (Einarbeitung, Fortbildungen etc.) geht nicht verloren – Kompetenz wird im Unternehmen gehalten
- Performing-Phase ist länger – Arbeitsleistung ist größer (bei einem 1-Jahrevertrag bleiben max. 6 Monate echte Arbeitsleistung, je 3 Monate Einarbeitung, 3 Monate End- oder Übergangsphase mindestens)
- Spezialwissen und sensible Daten bleiben im Unternehmen
- Besseres Image nach außen gegenüber anderen Arbeitgebern
- Längere Kündigungszeiten des Arbeitnehmers

Continuous Link Katalog Seite 39 / gefördert durch:

7. Entfristung

Das Thema gezielte Entfristung von befristeten Arbeitsverhältnissen bedarf einiger Vorbereitungen, soll es unternehmerisch und personalpolitisch sinnvoll umgesetzt werden.

Folgende Fragen sind vorab zu beantworten:

Welche strategische Ausrichtung hat unser Unternehmen? Was ist unser Kerngeschäft? Was werden unsere Geschäftsfelder sein?

Die Kerngeschäftsfelder sind personell so zu besetzen, dass diese qualitativ und quantitativ hervorragend zu bearbeiten sind. Strategisch scheint es hier sinnvoll, MitarbeiterInnen auch über den unbefristeten Arbeitsvertrag (oder vergleichbarer Alternativen) längerfristig an das Unternehmen zu binden.

Welche MitarbeiterInnen benötigen wir also für das Kerngeschäft unbedingt? Wen habe ich schon beschäftigt und wen muss ich erst akquirieren? Wie gestalte ich die Bindung an das Unternehmen? Kann ich unbefristete Arbeitsverhältnisse anbieten?

Risikominimierung trotz Entfristung:

- Arbeitsvertrag: Im Arbeitsvertrag wird eine auflösende Bedingung formuliert (siehe § 158 Abs 2 BGB)
- Arbeitszeit: unbefristete Arbeitsverhältnisse mit flexibler Arbeitszeit (Flex-Verträge)
- Arbeitszeit: Risikominimierung durch Teilzeitverträge
- Vertragsart: Statt Entfristung feste freie Mitarbeit oder Werkvertrag (§§ 631 ff. BGB)
- Finanzierung: keine ausschließliche Finanzierung durch 1 Zuschusgeber Erschließen zusätzlicher Finanzierungsquellen;

Neue Geschäftsbereiche, deren Wirtschaftlichkeit mit einem größeren Risiko behaftet sind und Innovationen können risikominimierend zunächst mit befristeten Arbeitsverhältnissen bestückt werden.

8. Summit – Die Bedeutung von Personal

„Ohne Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter,
die die richtigen Dinge tun - und das gut,
kundenfreundlich und einfach in der Kooperation mit Chefs und Kollegen sind,
die wirtschaftlich mitdenken und mithandeln,
und notwendige Innovationen voranbringen
kann keine von Kundenzufriedenheit und Wirtschaftlichkeit abhängige
Organisation auf Dauer funktionieren.“

(Prof. Michael Nagy, Powerpoint Folie siehe Wiki-Seite)

Das Projekt Continuous Link wird im Rahmen des Programms „rückenwind – Für die Beschäftigten in der Sozialwirtschaft“ durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales und den Europäischen Sozialfonds gefördert.

Projektträger:

ejsa Evangelische Jugendsozialarbeit Bayern e.V.
Loristr. 1, 80335 München

Über Anregungen, Rückmeldungen und weitere Impulse freuen wir uns sehr.

Rufen Sie uns an unter 089 159 187 - 6

oder schreiben Sie uns eine Mail klamt@ejsa-bayern.de oder rudlof@ejsa-bayern.de

Continuous Link Katalog Seite 42 / gefördert durch:

