

Förderprogramm unternehmensWert:Mensch

**Erfolgsfaktor Mitarbeiter –
Chancen und Herausforderungen
im Personalwesen und Wissensmanagement**

Ralf Presber

Sie stehen vor der Herausforderung, qualifizierte Mitarbeiter/innen zu gewinnen und zu halten? Es ist Ihnen daran gelegen, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Mitarbeiter zu bewahren und fortlaufend zu verbessern? Oder Sie möchten Aufgaben delegieren, Ihre Mitarbeiter können diese aber nicht umsetzen? Eine mitarbeiterorientierte Unternehmenskultur ist die Voraussetzung für zufriedene, engagierte Beschäftigte, für Innovation und einen nachhaltigen Unternehmenserfolg. Weitere zentrale Herausforderungen für viele Unternehmen sind krankheitsbedingte Engpässe, der demografische Wandel und die Rekrutierung von Nachwuchskräften. Oft fehlt es jedoch an den Ressourcen, sich ernsthaft und langfristig mit diesen Themen auseinanderzusetzen.

Durch das Förderprogramm unternehmensWert: Mensch können Unternehmen Unterstützung für die Entwicklung und Umsetzung maßgeschneiderter Lösungen für eine mitarbeiterorientierte und zukunftsfähige Personalpolitik ihres Betriebes erhalten. Hierbei setzt das aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) geförderte Programm auf professionelle Prozessberatung unter der Beteiligung der Beschäftigten. Dabei ist zu beachten, dass sich die Mitarbeiterführung für jede Generation anders gestaltet.

Herausforderung: Die Führung der heutigen Y-Generation (geboren ab 1980)

Unternehmenswerte, aber auch menschliche Werte wandeln sich von Generation zu Generation. Die Y-Generation ist seit Jahren im Arbeitsleben angekommen und besetzt nach und nach inzwischen auch schon Führungspositionen. Die markantesten und einflussreichsten Veränderungen für diese Generation sind:

- gesteigerte Bedeutung des Individuums
- hoher Stellenwert von Technik und technischer Vernetzung
- hohe Relevanz von Bildung und lebenslangem Lernen
- verschwimmende Grenzen zwischen Freizeit und Arbeitszeit

Neben den oben skizzierten Aspekten in Bezug auf die verschiedenen Generationen gilt es vor allem, die auftretenden Herausforderungen im täglichen Führungsalltag zu meistern. Das hier vorgestellte Förderprogramm unternehmensWert:Mensch hilft, Coaching und Führungsmaßnahmen zu begleiten und/oder zu unterstützen. Fachlich koordiniert und inhaltlich begleitet wird das Programm durch die Programmkoordinierungsstelle (PKS) im BMAS.

Wer wird gefördert?

Zielgruppe des Programms sind in Deutschland ansässige Unternehmen, die seit mindestens zwei Jahren bestehen, über weniger als 250 Mitarbeiter verfügen und deren Umsatz unter 50 Mio. Euro oder deren Jahresbilanzsumme unter 43 Mio. Euro liegt. In einigen Bundesländern, wie z.B. Baden-Württemberg oder Nordrhein-Westfalen, sind nur Förderungen für Unternehmen mit weniger als zehn Mitarbeitern möglich. In diesen Bundesländern bieten regionale Kooperationspartner vergleichbare Angebote. Weitere Voraussetzungen zur Förderung finden sich auf der Website www.unternehmens-wert-mensch.de.

Die Fachberatung kann einen Umfang von einem bis zehn Tagen (acht Stunden) haben. Das förderfähige Honorar bezieht sich auf einen Tagessatz von 1.000 Euro netto inkl. Nebenkosten. Unternehmen mit bis

„Fertigkeiten“ der verschiedenen Generationen:

Fertigkeiten	Babyboomer (*1955 – 1965)	Generation X (*1965 – 1979)	Generation Y (*nach 1980)
Problem- bewältigung	an der Hierarchie orientiert	unabhängig und selbstbestimmt	gruppenorientiert
Arbeitsstil	eine Aufgabe nach der anderen	wenn nötig multitasking	multimediales multitasking
Kommuni- kation	von oben nach unten	aus Basis persönlicher Beziehungen	vernetzt und transparent
Führungs- verhalten	streng hierarchisch	Führungsebenen übergreifende Zusammenarbeit	partnerschaftlich, unabhängig von Hierarchie, Ort, Zeit
Lernstil	lernen vom Lehrer/Trainer	lernen vom Lehrer/Trainer plus Selbststudium	lernen in sozialen Netzwerken und/oder Selbststudium
Weiterbildung	nur wenn aktuell für den Beruf wichtig	regelmäßige Seminare	lebenslanges Lernen, unabhängig vom Beruf
IT, Soziale Medien	notwendiges Übel lieber persönliches Gespräch	Routine ergänzt um persönliches Gespräch	Teil des Selbstverständnisses plus persönliches Gespräch

Quelle: leadership-in-change.de

zu neun vollzeitäquivalenten Mitarbeitern erhalten 80 Prozent Zuschuss. Bei Unternehmen mit mehr als neun und weniger als 250 vollzeitäquivalenten Mitarbeitern beläuft sich der Zuschuss auf 50 Prozent, also maximal 5.000 Euro. Auf der Website www.unternehmens-wert-mensch.de können nähere Informationen entnommen werden.

Die Pilotphase

In der Pilotphase des Programms bis Juli 2014 wurden über 3.000 Beratungsschecks vergeben. Dabei kam es regional zu starken Schwankungen: 67 Prozent der befragten KMU gaben an, in den darauffolgenden zwölf Monaten weitere Maßnahmen geplant zu haben. 29 Prozent haben bereits auf eigene Kosten weitere Beratung in Anspruch genommen, weitere 38 Prozent planen dies in den kommenden zwölf Monaten. Schwerpunkte der Beratungen in der Pilotphase waren die Verbesserung von Arbeitsabläufen, Ausschöpfung der Potentiale der Mitarbeiter sowie die nachhaltigere Personalpolitik und die Sicherung von Arbeitsplätzen. 30 Prozent der teilnehmenden Unternehmen verfügten über bis zu neun Mitarbeiter, 44 Prozent über bis zu 49 Mitarbeiter und 26 Prozent über bis zu 249 Mitarbeiter. Dabei gaben 93 Prozent der Unternehmen an, dass die Erstberatung ihren Erwartungen voll entsprochen oder diese sogar übertroffen habe.

Die zentralen Akteure

Die rund 100 bundesweit verfügbaren Erstberatungsstellen fungieren als erste Ansprechpartner für interessierte Unternehmen und „lotsen“ diese durch das Programm. Sie führen auch die Erstberatung sowie das Ergebnisgespräch durch (s.o.) und leisten bei Bedarf Unterstützung bei der Antragstellung

Wie wird gefördert?

Das Förderprogramm unternehmensWert:Mensch. bietet Unternehmen Unterstützung für die Entwicklung und Umsetzung von individuellen Konzepten für eine mitarbeiterorientierte und zukunftsfähige Personalpolitik. Nach einer Erstberatung in einer der rund 100 Erstberatungsstellen – bei der die Förderfähigkeit geklärt und der konkrete betriebliche Veränderungsbedarf ermittelt wird – erhält das Unternehmen bei Förderfähigkeit in der Erstberatungsstelle den Beratungsscheck, mit dem die Prozessberatung in Anspruch genommen werden kann. Diese anschließende Beratung erfolgt durch einen Prozessberater, der aus dem so genannten „Prozessberater-Pool“ ausgewählt werden kann. Innerhalb der Beratung werden Ziele gemeinsam mit der Unternehmensführung, den Beschäftigten und der Personalvertretung festgelegt. Die dazu erforderlichen Maßnahmen werden in einem Handlungsplan zu dokumentieren. **Wie hoch ist die Förderung?**

auf Förderung und Erstattung. Die etwa 1.800 Prozessberater sind erfahrene Experten. Sie werden für unternehmensWert:Mensch autorisiert und führen gemeinsam mit den Unternehmen die Prozessberatung durch. Die PERICON Unternehmensberatung GmbH wirkte bereits in der Pilotphase des Förderprogrammes mit. Neben der fachlichen Koordination und inhaltlichen Begleitung stellt die Programmkoordinierungsstelle (PKS) im BMAS einheitliche Qualitätsstandards bei Erst- und Prozessberatung sowie beim Ergebnisgespräch sicher. Für die finanztechnische Abwicklung des Programms ist das Bundesverwaltungsamt (BVA) zuständig und damit für die Bewilligung der Förderung und Erstattung sowie für die Verwaltung der Fördergelder verantwortlich.

Ablauf im Detail und zeitliche Komponenten

Wenn ein Unternehmen Interesse an dem Förderprogramm unternehmensWert:Mensch hat, wendet es sich an eine der rund 100 Beratungsstellen (s.o.). Auf der Website www.unternehmens-wert-mensch.de werden über die Suchfunktion die nächsten Beratungsstellen angezeigt. Nach Bekundung des Interesses erhält das Unternehmen unter anderem zwei Checklisten und einen Gesprächsleitfaden zum Erst- oder Analysegespräch. Diese dienen zur umfassenden Vorbereitung auf die Erstberatung. Anschließend folgt das Gespräch in der Erstberatungsstelle. Hier wird die Förderfähigkeit des Unternehmens geklärt, der Veränderungsbedarf anhand der vier personalpolitischen Handlungsfelder (Personalführung, Chancengleichheit & Diversity, Gesundheit, Wissen & Kompetenz) ermittelt, es werden Handlungsempfehlungen ausgesprochen sowie die Förderempfehlung und der Beginn der Beratung festgelegt. Es folgt das Beratungsprotokoll, das den wesentlichen Inhalt wiedergibt.

Nach der Erstberatung

Nach der Erstberatung und zum Beginn des Förderprozesses wird der Beratungsscheck postalisch zugesandt. Erst danach darf eine schriftliche Auftragserteilung gegenüber dem akkreditierten Prozessberater erfolgen. Mit diesem werden im Anschluss Handlungsziele erarbeitet und passgenaue Maßnahmen auf Basis einer individuellen Analyse bestimmt. Die Begleitung erster Umsetzungsschritte erfolgt stets vor Ort. Die Initiierung von Veränderungsprozessen muss schließlich unter Beteiligung der Beschäftigten realisiert werden. Der gesamte Beratungsprozess muss neun Monate nach Ausstellung des Beratungsschecks abgeschlossen sein. Während der Beratung sind Tagesprotokolle und am Ende eine „Übersicht der Beratungstage sowie Handlungsprotokolle“ zu erstellen.

Nicht förderungsfähige Themen

- Marketing,
- Vertrieb von bestimmten Waren,
- Dienstleistungen oder weiteren Beratungen,
- steuerrechtliche Beratung,
- gutachterliche Stellungnahmen,
- Rechts- und Versicherungsfragen,
- allgemeine betriebswirtschaftliche Beratung,
- Einzelmaßnahmen wie Führungskräfte- und Weiterbildung oder Coaching, die nicht in die Prozessberatung eingebettet sind (Anteil mehr als 40 %),
- Beratungen, die auf einen Personalabbau hinzielen,
- Konkursabwehr- und Beschäftigtertransferberatung und
- Zertifizierungs- oder QM-Maßnahmen (z. B. nach ISO 9000 ff.)

Beantragung des Zuschusses und Abschlussgespräch

Die finanzadministrative Umsetzung des Programms unternehmensWert:Mensch erfolgt durch das Bundesverwaltungsamt (BVA) in Kassel. Mit Einreichung der beschriebenen Unterlagen, den Kontoauszügen, welche die Begleichung der Honorare belegen, und den Rechnungen, wird der Zuschuss spätestens einen Monat nach dem Prozessabschluss beantragt und durch die Institution an das Unternehmen ausgezahlt. Drei bis sechs Monate nach Abschluss der Prozessberatung wird ein Ergebnisgespräch in der Erstberatungsstelle geführt mit dem Ziel, eine Bilanzierung der umgesetzten Maßnahmen aufzustellen.

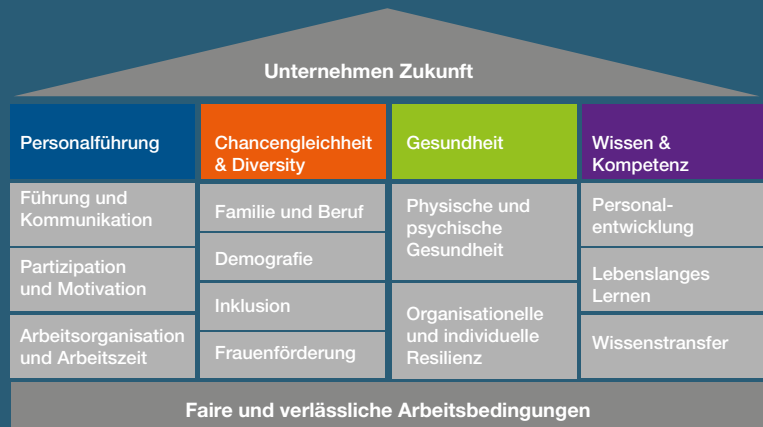
Regionen mit Ausnahmen

In Baden-Württemberg, Brandenburg, Nordrhein-Westfalen und Sachsen-Anhalt sind Förderungen nur für Unternehmen mit weniger als zehn Beschäftigten möglich (s.o.). Landesprogramme bieten jedoch vergleichbare Angebote an. Eine Auflistung dieser Programme ist ebenfalls auf der Seite www.unternehmens-wert-mensch.de zu finden.

Best Practice

Viele Projekte haben erfolgreich bestätigt, dass es sinnvoll ist, Unternehmen auf die Zukunft auszurichten. So wurden zum Beispiel in einem Betrieb unter Einbindung der Mitarbeiter, des Betriebsrats und der Geschäftsleitung die Voraussetzungen für die Einführung eines Mehrschichtbetriebs geschaffen. Die Entwicklung neuer Vergütungssysteme und die Implementierung intelligenter Leistungsmessungen sorgten hier für mehr Transparenz und Motivation. Die gemeinsame Entwicklung und Kommunikation der Unternehmensziele stellte sicher, dass die Ziele der Geschäftsführung auch bei der Belegschaft „ankamen“ und auch die Unternehmensplanung gemeinsam entwickelt wurde. In einem anderen Förderprojekt wurde der Geschäftsführung geholfen, eine neue Teamleiterstruktur einzuführen. Dazu waren Auswahlgespräche, Assessmentcenter

Vier personalpolitische Handlungsfelder



(über Führungscoachings) sowie Weiterqualifizierungsmaßnahmen erforderlich. Die Integrationsphase hat wieder die Geschäftsführung übernommen. Eine weitere Aufgabenstellung hatte ein Unternehmen zu bewältigen, welches in den nächsten Jahren ca. 20 Prozent seiner „altgedienten“ Mitarbeiter/Innen

durch Eintritt in den Ruhestand verlieren wird. Das teilweise nur in den Köpfen der Belegschaft vorhandene „historische Wissen“ galt es zu sichern und zu dokumentieren. Dies gelang mithilfe von Workshops, einer Wissensdatenbank und „Übergabeplänen“.

Weiterführende Informationen bietet die Website www.undernehmens-wert-mensch.de.



Ralf Presber

Dipl. Betriebswirt
Geschäftsführer der PERICON Unternehmensberatung GmbH

PERICON Unternehmensberatung GmbH
Luisenplatz 1 | 65185 Wiesbaden | www.pericon.de
Die PERICON Unternehmensberatung versteht sich seit 25 Jahren als professioneller Consultant für mittelständische Unternehmen. Seit 2003 ist Herr Presber auch Geschäftsführer der OberSelters Mineral- und Heilquellen GmbH.