

ProFirma

März 2007

ZIEHEN SIE DEN Joker

Fachkräftemangel: So gewinnen Sie die besten Köpfe für Ihr Unternehmen. Seite 12



Deutschland 6,40 €

Erbschaftsteuer

Was nach dem Karlsruher Urteil auf Firmenchefs zukommt. S. 36

Feinstaub-Chaos

Verwirrende Regeln für Fahrverbote in Großstädten. S. 60

Jeden Monat
aktuell:

**EXKLUSIVE
DOWN
LOADS**

Business-Tools
für die erfolg-
reiche Unterneh-
mensführung



Joker

VERZWEIFELT GESUCHT



Oft ziehen mittelständische Unternehmen bei der **MITARBEITER-REKRUTIERUNG** gegenüber Konzernen den Kürzeren. Mit einer professionellen Selbstvermarktung als Arbeitgeber und einer konsequenten Personalplanung werden Sie bei der Suche nach den besten Köpfen deutlich erfolgreicher. VON DR. GABRIELE LÜKE

Atraktiver Arbeitgeber sucht kompetente und teamfähige Mitarbeiter für einen glücklichen, lebenslangen Betriebsalltag ... Thomas Höll würde zwar nicht in die Rhetorik von Heiratsanzeigen verfallen, wenn er für die Dorma-Gruppe im nordrhein-westfälischen Ennepetal Mitarbeiter sucht. Aber der Leiter Personalentwicklung weiß genau, dass die Mitarbeiterrekrutierung deutlich einfacher geworden ist, seitdem er das Unternehmen systematisch als attraktiven Arbeitgeber positioniert: „Wir bieten verantwortungsvolle Aufgaben, kontinuierliche Qualifikation und internationale Erfahrung. Und auch die menschliche Seite kommt nicht zu kurz: Offene Kommunikation, ein kurzer Draht zum Chef und ein gutes Betriebsklima gehören bei Dorma zu den Wohlfühlfaktoren. Aber das wusste draußen kaum jemand.“ Mittlerweile haben sich diese Vorzüge des international aufgestellten Systemanbieters für Produkte

rund um die Tür mit weltweit 6.200 Mitarbeitern aber herumgesprochen. Höll: „Unsere Öffentlichkeitsarbeit ist sehr engagiert, wir nehmen an Benchmarks teil, sind jetzt sogar als Arbeitgeber 2007 ausgezeichnet worden; wir betreiben konsequentes Networking an Schulen und Hochschulen, bieten Praktika und Diplomarbeiten an, kooperieren mit Zeitarbeitsfirmen.“

Sind die Mitarbeiter erst gewonnen, erleben sie Dorma als ein Unternehmen, das nicht zu viel versprochen hat. Arbeitsplatzbezogene Weiterbildung, ein Nachwuchs-Förderprogramm, aktives Ideenmanagement oder das Projekt Dorma Fit, in dem die einzelnen Ab-



Andrea von Kiedrowski,
Personalentwicklerin bei
der Berliner Stratos AG

„Wir bieten Mitarbeitern spannende inhaltliche Aufgaben.“

teilungen sich und ihre Inhalte wechselseitig vorstellen, all das erhöht die Identifizierung mit der Vision und Strategie des Unternehmens. Das Gesundheitsvorsorgeprogramm, die Sommer-Grillpartys und die familienfreundlichen flexiblen Arbeitszeiten sorgen für die emotionale Verbundenheit mit dem Betrieb. „Wir sind eine Mischung aus Weltkonzern und Familienunternehmen, das sich um die Menschen kümmert – das gibt den Mitarbeitern Perspektiven, aber auch Sicherheit.“

>

CONTROLLING

kann so einfach sein!



- Planung, Analyse, Reporting mit einer einzigen Software
- Einfache Navigation durch logische Baumstruktur
- Automatischer Datenimport aus diversen Vorkontrollsystemen
- Bei mehr als 2.700 Unternehmen erfolgreich im Einsatz



„Soll-Ist-Abweichungen müssen möglichst schnell durchgeführt und grafisch aufbereitet sein. Mit CORPORATE PLANNER habe ich alle notwendigen Analysen sofort zur Verfügung.“

Martin Sohlenk
Investor Relations Manager
Solar-Fabrik AG



HANNOVER
15.–21.3.2007
Halle 3
Stand C52

CP CORPORATE PLANNING AG

Große Elbstraße 27 · D-22767 Hamburg
Telefon 040 / 43 13 33 - 0 · Fax 040 / 43 13 33 - 33
Info@corporate-planning.com
www.corporate-planning.com

Eine effiziente Personalarbeit implementieren

Ohne eine erfolgreiche Personalarbeit lässt sich im verschärften Wettbewerb nicht bestehen. Doch wie findet ein Unternehmen die geeigneten Mitarbeiter? Zehn überschaubare Maßnahmen mit großer Hebelwirkung:

- 1 Machen Sie das Thema **Personal zur Chefsache**, oder delegieren Sie es an einen kompetenten Mitarbeiter. Personalplanung darf nie nebenbei erfolgen.
- 2 **Befragen Sie Ihre Mitarbeiter** nach Ihren Qualitäten als Arbeitgeber. Nehmen Sie die Anregungen ernst.
- 3 Formulieren Sie Ihre Vorzüge als Arbeitgeber, und bringen Sie sie in die Öffentlichkeit: Homepage, PR-Arbeit, Teilnahme an Wettbewerben. **Stellen Sie auch die Vorzüge Ihres Standorts heraus.**
- 4 Nutzen Sie Ihre **Homepage** als erste Rekrutierungsplattform. Platzieren Sie sich in den Suchmaschinen.
- 5 **Planen Sie in größeren Zeiträumen.** Nehmen Sie die Personalbedarfsplanung zumindest mittelfristig in Angriff.
- 6 Bestimmen Sie die für Sie adäquaten **Rekrutierungsinstrumente**: Stellenanzeige, Online-Job-Börsen, externe Berater, Headhunter, Zeitarbeitsfirmen.
- 7 **Netzwerken Sie**, nehmen Sie Kontakt zu Hochschulen, Fachhochschulen, Schulen, den örtlichen Kammern, Verbänden, privaten Instituten auf. Nehmen Sie an den entsprechenden Messen teil. Bedenken Sie, dass derzeit durch die Verkürzung der Schul- und Studienzeiten zwei Absolventenjahrgänge gleichzeitig fertig werden.
- 8 **Archivieren Sie** die Daten ehemaliger Bewerber, die Sie bei ihrer Erstbewerbung nicht einstellen konnten. Halten Sie Kontakt zu kompetenten Zufallsbekanntschaften.
- 9 **Erweitern Sie Ihr Mitarbeiterprofil.** Ältere Menschen mit Berufserfahrung, hervorragend ausgebildete Frauen, Migranten mit Kompetenz und Fremdsprachenkenntnissen oder auch engagierte Arbeitslose erhöhen Ihre Optionen.
- 10 **Verstärken Sie Ihre Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung.** Zollen Sie Ihren Mitarbeitern die nötige Wertschätzung. Achten Sie vor allem darauf, dass die Work-Life-Balance bei Ihren Mitarbeitern stimmt.

„Der Mittelstand muss an seinem Image als Arbeitgeber feilen.“

Rekrutierung wird schwierig. Thomas Höll hat es geschafft, dem Fachkräftemangel zu trotzen. In vielen anderen mittelständischen Unternehmen hingegen geht die Sorge um. Gerade jetzt bei anziehender Konjunktur, konstatiert auch das aktuelle Mittelstandspanel des Bundesverbands der Deutschen Industrie (BDI) in Berlin und des Instituts für Mittelstandsforschung (IfM) in Bonn, habe sich die Problematik der Stellenbesetzung für den Mittelstand wieder deutlich verschärft. Rund 60 Prozent der befragten Industrieunternehmen hatten im vorigen Jahr Schwierigkeiten, die richtigen Fachkräfte für die ausgeschriebenen Stellen zu finden. Vor allem die rechtzeitige Rekrutierung von Fachleuten mit abgeschlossener Berufsausbildung und Hochschul- und Fachhochschulabschluss gestaltete sich für die Unternehmen schwierig.

Die nächste Runde im Kampf um die Besten ist damit eingeläutet – und sie dürfte nicht die letzte sein: Von heute bis zum Jahr 2040 wird das Arbeitskräfteangebot ohne Zuwanderung aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland um etwa 15 Millionen Erwerbspersonen abnehmen, hat der Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI) in Frankfurt am Main ermittelt. Bereits von 2010 an ist das Erwerbspersonenpotenzial hierzulande rückläufig. Von 2011 an sollen die Studierendenzahlen und in Folge dann die Zahl der immer dringender benötigten Höchstqualifizierten sinken, warnte erst kürzlich das Forschungsinstitut für Bildungs- und Sozialökonomie (FiBS) in Berlin. Auch die Anzahl der Jugendlichen, die einen Ausbildungsplatz suchen, wird dramatisch zurückgehen. Rosemarie Kay, Personalexpertin am Institut für Mittelstandsforschung, fasst zusammen: „Da gibt es nichts zu beschönigen: Der Kampf um die begehrten Fachkräfte wird in Zukunft gerade für den Mittelstand wesentlich härter.“

Mittelstand zweite Wahl? Dabei ist die aktuelle Rekrutierungssituation doch schon brenzlich genug. Befragt man beispielsweise die Hochschulabgänger, so wünschen sich viele



Reiner Kriegler,
Deutsche Employer
Branding Akademie, Berlin

„Wir haben uns einen guten Ruf als Ausbildungsbetrieb erarbeitet.“

eine Karriere mit interessanten Aufgaben und internationalem Flair in einer schillernden Großstadt inklusive gutem Gehalt. Diese Wünsche erfüllen – so der Glaube – können allein die Konzerne. BMW, Lufthansa oder Porsche bekommen also Initiativbewerbungen, für den Mittelstand bleiben nur Kandidaten zweiter Wahl oder im schlimmsten Fall gar niemand. Die Auswertung des Mittelstandspanels bestätigt dieses Szenario. Die Kandidaten seien nur mangelhaft qualifiziert, zum Teil fehlen geeignete Bewerber gänzlich, es hapere an Motivation oder Mobilität, und außerdem seien die Einkommenserwartungen überzogen.

Professor Wolfgang Jäger, an der Fachhochschule Wiesbaden auf Personalthemen spezialisiert, erstaunt dieses Ergebnis nicht: „Mittelständische Unternehmen können ihren Arbeitskräftebedarf nicht mehr wie die kleineren aus ihrer Heimatregion decken, sondern stehen bei der Stellenbesetzung in direkter Konkurrenz zu den Konzernen.“ Dennoch will Jäger dem Mittelstand nicht die Opferrolle zugestehen. „Mittelständler kennt man in der Regel nur an ihrem Stammsitz, oftmals noch in der Provinz, der auf den ersten Blick auch noch wenig Freizeitwert hat, sie machen für sich wenig bis überhaupt keine Werbung als attraktiver Arbeitgeber, und nicht zuletzt mangelt es häufig an einer echten strategischen Personalplanung.“ Dass mittelständische Unternehmen bei der Mitarbeiterrekrutierung den Kürzeren ziehen, hat also nicht selten hausgemachte Gründe.

Zudem ist Wolfgang Jäger sicher, dass die angeblichen Vorteile der Konzerne sich leicht aushebeln lassen. „Stichwort Karriere: Viele Mittelständler sind auf Wachstumskurs. Dadurch entstehen schon rein mathematisch attraktive neue Positionen. Stichwort Herausforderung: Der Mittelstand ist hochinnovativ, da gibt es automatisch spannende Aufgaben. Stichwort Internationalität: Viele größere Mittelständler agieren bereits international, der Auslandseinsatz ist also programmiert.“

Verstärkte Öffentlichkeitsarbeit. Dass man Konzernen mit intelligenten Argumenten erfolgreich Paroli bieten kann, belegt auch die rasante Mitarbeiterentwicklung der Schmack Biogas AG im bayerischen Schwandorf. Getrieben vom Energie-Einspeisungsgesetz quollen die Auftragsbücher im vergangenen Jahr über. „Wir brauchten Monteure, Verfahrens-, und Automatisierungstechniker, Biologen, Elektriker, Rohstoffeinkäufer – hoch qualifiziert, entwicklungs- und verantwortungsbereit, mobil. Solche zu finden, war ein wirklich hartes Stück Arbeit“, erzählt Personalchef Heinz-Joachim Osenberg. Aber es gelang. Beschäftigte Schmack Ende 2005 noch 75 Mitarbeiter, sind es jetzt die nötigen 350. Das Unternehmen verstärkte die Öffentlich-



Patrick Niehr,
Personalleiter der
Schütte-Gruppe, Köln

keitsarbeit, schaltete Headhunter und Zeitarbeitsfirmen ein, warb mit originellen Zeitungsanzeigen, schuf eine Personalabteilung und die organisatorischen Strukturen für den Wissenstransfer, sowie für die die Einarbeitung und Integration der neuen Kollegen. Osenberg rekapituliert: „Wir konnten außer unserer Marktführerschaft, der Dynamik und Innovationskraft vor allem mit einem Argument punkten: Wir stehen mit dem Bau von Biogasanlagen in Zeiten des Klimawandels für eine nachhaltige Zukunft. Damit erhält die Arbeit bei uns einen zusätzlichen Sinn – das ist ein nicht zu unterschätzendes Motiv.“

Geld ist nicht alles. Christiane Flüter-Hoffmann, Expertin für Bildung und Arbeitsmarkt am Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW), teilt die Einschätzung: „Bei näherem Hinschauen relativieren sich viele Erwartungen der Bewerber; Geld und Karriere sind nicht die einzigen Antriebsmotive – das gilt sowohl für die High Potentials als auch für die gewerblichen Mitarbeiter.“ Die Wissenschaftlerin nennt die wichtigen weichen Faktoren, die einen Arbeitsplatz attraktiv machen. Ganz oben auf der Liste steht die Führungskultur eines Unternehmens: „Eine offene Kommunikation, die Beziehung zum direkten Vorgesetzten, Mitarbeitergespräche, Zielvereinbarungen sind entscheidend.“

Außerdem sollten Unternehmen interessante, abwechslungsreiche Inhalte, Gestaltungsmöglichkeiten, Verantwortung und Fortbildung bieten. Auch ein innovatives Ideenmanagement gilt als Pluspunkt. Große Bedeutung hat nicht zuletzt die Option auf Telearbeit, flexible Arbeitszeiten, familienfreundliche Maßnahmen. „So entsteht die richtige Work-Life-Balance“, erklärt Flüter-Hoffmann. „Die Mitarbeiter wollen sich gefordert, eingebunden und wohl fühlen. In diesem Sinne entsprechen die Strukturen des Mittelstands seinen Wünschen sehr wohl.“

Doch wird der Mittelstand je stärker mit dem Fachkräftemangel zu kämpfen haben, desto länger die Asymmetrien zwischen Fremdbild und Wirklichkeit nicht aufgehoben werden. „Der Mittelstand muss daher an seinem Image als Arbeitgeber feilen. Klappern gehört zum Handwerk“, appelliert Reiner Kriegler, Mitgründer und Geschäftsführer der Deutschen Employer Branding Akademie Deba in Berlin: Ziel des Employer Brandings ist es, die Vorzüge des Unter-

Die Wünsche der Bewerber kennen

Oft fühlen sich Mittelständler gegenüber den Konzernen im Nachteil und glauben, Bewerbern nicht genug bieten zu können. Zu Unrecht. Denn die Erwartungen der Bewerber sind viel differenzierter als gedacht.

- > Karriere, Aufstieg, interessante Perspektiven
- > Angemessenes Gehalt, Prämien, Incentives
- > Work-Life-Balance, Familienfreundlichkeit
- > Chancen auf Einsatz im Ausland
- > Attraktiver Standort mit hohem Freizeitwert – aber auch Ort, an dem man sesshaft werden kann
- > Positive motivierende Führungskultur, kurzer Draht zum Chef, loyaler direkter Vorgesetzter
- > Interessante Aufgabenfelder, abwechslungsreiche Aufgaben, gute Möglichkeiten der Qualifizierung
- > Verantwortung, Entscheidungsfreiheit
- > Gestaltungsmöglichkeiten, die Chance, eigene Ideen einzubringen
- > Angenehmes Betriebsklima, offene Kommunikationskultur
- > Gutes Team, nette Kollegen
- > Transparente Informationskultur
- > Wertschätzungskultur, Loyalität gegenüber den Mitarbeitern
- > Arbeitsplatzsicherheit, Planungssicherheit für das eigene Leben
- > Überschaubarkeit der Unternehmensentwicklung

Quelle: Christiane Flüter-Hoffmann, IW



Rosemarie Kay,
Institut für Mittelstands-
forschung (IfM), Bonn

Die eigenen Trümpfe ausspielen

Der Mittelstand bietet Arbeitnehmern viele Vorteile – das wird oft verkannt. Mit diesen Argumenten lässt sich den Konzernen Paroli bieten.

- > **Internationalität:** Der Mittelstand agiert oft bereits international, aufgrund seiner kleineren Belegschaften sind die Chancen auf einen Auslandseinsatz größer.
- > **Karriere:** Viele mittelständische Unternehmen sind auf Expansionskurs, so entstehen neue Arbeitsplätze auch auf gehobenen Positionen. Durch die niedrigere Fluktuation ist der nächste Karriereschritt berechenbar.
- > **Work-Life-Balance/Familienfreundlichkeit:** Themen wie flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, Abstimmung der Arbeitszeiten auf familiäre Belange, Betriebskindergärten, werden von immer mehr Firmen aufgegriffen.
- > **Standort:** Liegen mittelständische Unternehmen in der Provinz, bieten auch sie Vorteile: Kleinere Städte sind oft sicherer, preisgünstiger, haben weniger soziale Brennpunkte, bessere Schulen. Kürzere Wege zur Arbeit ermöglichen mehr Freizeit.
- > **Gehalt:** Geld ist nicht das einzige Motiv, eine Arbeitsstelle anzunehmen. Es gilt, andere Trümpfe herauszustellen.
- > **Qualifizierung:** Die Weiterbildung der Mitarbeiter nimmt der Mittelstand sehr ernst und entwickelt dabei oft kreativere Weiterbildungsformen als Konzerne, beispielsweise mit Weiterbildungsbörsen, Weiterbildungskaskaden oder Formen der arbeitsplatznahen Weiterbildung.
- > **Verantwortung:** Da die Belegschaften kleiner sind, trägt der Einzelne schneller mehr Verantwortung; Gleiches gilt für Gestaltungsmöglichkeiten und Entscheidungsfreiheit.
- > **Führungskultur:** In vielen mittelständischen Unternehmen ist der Draht zum Chef kurz, er kennt viele Mitarbeiter persönlich, kümmert sich um ihre Belange.
- > **Betriebsklima:** Die Atmosphäre in einem mittelständischen Unternehmen ist weniger anonym. Man kennt sich, hat eine direktere Kommunikation.
- > **Arbeitsplatzsicherheit:** Diese können Mittelständler ebenso wenig garantieren wie große Unternehmen. Sie bemühen sich aber oft um soziale Lösungen.
- > **Herausforderungen:** Der Mittelstand ist der Innovationsturbo Deutschlands und bietet daher viele inhaltliche Herausforderungen. Die Arbeitsbereiche sind in mittelständischen Unternehmen oft breiter, universeller angelegt.

„Der Kampf um die begehrten Fachkräfte wird in Zukunft wesentlich härter.“

nehmens als Arbeitgeber herauszuarbeiten, es zu einer Arbeitgebermarke zu machen und zu bewerben.

Kriegler erläutert: „Man entwickelt eine Arbeitgebermarke über die Position des Unternehmens im Markt, über die Produkte, die Innovationen, die Strategie, die Werte, die Vision. Damit wird gleichzeitig definiert, welcher Bewerbertyp zum Unternehmen passt.“ So wissen die Kandidaten sofort, worauf es ankommt. Der Beste unter den Richtigen ist schneller gefunden. Dabei ist Employer Branding mehr als eine spezifische Werbe- und PR-Strategie, sondern hat strategische Relevanz. „Wenn der Unternehmer sich als attraktiver Arbeitgeber positionieren will, durchleuchtet er ja auch seine internen Strukturen, erkennt Optimierungspotenzial und verbessert so seine Qualität als Arbeitgeber“, erklärt Kriegler. „Schließlich muss er halten, was er verspricht.“

Nachwuchs selbst züchten. Die Schütte-Gruppe in Köln muss sich darüber keine Gedanken machen. Selbstbild und Wirklichkeit passen hier zusammen. „Wir sind ein sympathisches Familienunternehmen mit einem modernen, aufgeschlossenen Chef. Wer für uns arbeitet, findet nicht nur interessante und anspruchsvolle Aufgaben, gute Entwicklungsmöglichkeiten und verantwortungsvolle Positionen, sondern auch eine langfristige Perspektive und ein soziales Netzwerk“, erzählt Patrick Niehr. Dennoch hat der Perso-

nalleiter es nicht immer leicht, passende Mitarbeiter zu finden. „Wir sind als Werkzeugmaschinenbauer führend, aber auch sehr spezialisiert. In unserer Branche und in Köln sind wir renommiert, aber sonst kennt uns kaum noch jemand.“

Niehr hat mit einer cleveren Strategie dagegegnhalten. Er setzt zunächst auf eigene Ausbildung. Die Azubis rekrutiert er in der Region. „Wir haben uns einen guten Ruf als Ausbildungsbetrieb erarbeitet.“ Um die mittleren und vor allem höheren Positionen zu besetzen, pflegt er einen intensiven Kontakt zur Rheinischen Fachhochschule in Köln, bietet den Studenten Praktika und Diplomarbeiten an. Im gewerblichen Bereich – aber nicht nur dort – weiß Niehr zu dem versierte, reifere Bewerber zu schätzen: „Knapp 45 Prozent unserer Mitarbeiter sind älter als 45 Jahre“, erläutert der Personalchef. Und damit seine Planung stets aufgeht, beginnt er mit der Mitarbeiterakquise rechtzeitig. „Durch die niedrige Fluktuation kann ich den Personalbedarf der wesentlichen Positionen auf rund fünf Jahre im Voraus planen.“ Denn sind die Mitarbeiter einmal gewonnen, bleiben sie bei Schütte. „Wir bieten ihnen durch unsere Qualifizierungsprogramme immer neue Herausforderungen. Aber das ist nicht der einzige Grund, warum sie gerne hier sind. Sie wissen, dass wir ein loyaler, berechenbarer Arbeitgeber sind – das gibt ihnen für ihr Leben eine größere Planbarkeit.“

>

www.volkswagen.de



Glückwunsch an alle Passat Fahrer – zum meistausgezeichneten Automobil Europas.¹

Es gibt kaum Menschen, die der Passat nicht beeindruckt: 150 Fuhrparkmanager würdigten Deutschlands erfolgreichstes Flottenmodell unter anderem wegen seiner hohen Wirtschaftlichkeit mit der Auszeichnung **Firmenauto des Jahres**². Die „BILD am SONNTAG“-Experten haben der Baureihe das **Goldene Lenkrad**³ verliehen und die der „AUTO BILD“ den **Preis Auto 1 von Europa**⁴ – um nur drei der zahlreichen Auszeichnungen zu nennen. Kein Wunder also, dass Passat Fahrer auch im Alltag ein bisschen mehr Aufmerksamkeit begegnet. Weitere Informationen unter: 0890/1234103 (kostenfrei).



Aus Liebe zum Automobil

¹Kategorie Mittelklassewagen, Stand 9/06. Auszeichnungen beziehen sich auf den Passat bzw. Passat Variant. ²Firmenauto 9/06. ³BILD am SONNTAG 46/05. ⁴AUTO BILD 10/06. Abbildung zeigt Sonderausstattungen.

INTERVIEW

„Der Mittelstand kann überzeugen“

Für **PROFESSOR CHRISTIAN SCHOLZ** von der Universität des Saarlands ist gute Personalplanung keine Hexerei. Trotzdem sieht er noch einige Defizite im Mittelstand.

Herr Professor Scholz, was macht einen Arbeitgeber attraktiv?

Scholz: Bewerber möchten heute vor allem wissen, was in den nächsten Jahren passiert, wohin sie sich fachlich und persönlich entwickeln können, wie sicher der Arbeitsplatz ist, welche Verdienstmöglichkeiten sie haben – sie benötigen die Antworten auf diese Fragen zur Planung ihres persönlichen Lebens.

Und der Mittelstand hat keine guten Antworten parat?

Scholz: Im Gegenteil. Er steht oft – aber nicht immer – für interessante Aufgaben, Verantwortung, Entwicklungsmöglichkeiten sowie Familienfreundlichkeit und reagiert damit auf die Bedürfnisse der Bewerber. Weil wir jährlich den BestPersAward für gute Personalarbeit im Mittelstand vergeben, haben wir einen guten Einblick in den mittelständischen Betriebsalltag und können diese These belegen. Sicherlich gibt es noch Nachholbedarf, beispielsweise in den Bereichen Führungsverhalten oder Work-Life-Balance. Aber insgesamt hat der Mittelstand wirklich überzeugende Argumente.

Kann der Mittelstand dies den Bewerbern gegenüber auch glaubhaft vermitteln?

Scholz: Leider viel zu selten!

Wo liegt also das Kardinalproblem?

Scholz: Meiner Meinung nach verkennen die Mittelständler, wie entscheidend ein cleveres Personalmarketing und eine



Prof. Dr. Christian Scholz,
Personalexperte an der
Universität des Saarlandes.

konsequente Personalplanung sind. Das ist in Zeiten anziehender Konjunktur, verschärften Wettbewerbs, schnellen Wandels und eines eklatanten Fachkräftemangels natürlich fatal.

Was raten Sie?

Scholz: Personalarbeit darf auf keinen Fall nebenbei erfolgen. Sie ist eine strategische Aufgabe, die mit Sorgfalt erfüllt und der die nötige Zeit gewidmet werden muss. Zunächst einmal müssen die potenziellen Bewerber das Unternehmen bewusst wahrnehmen und erfahren, was es zu bieten hat. Es bedarf also einer guten externen Positionierung, die durch eine Imageanalyse am Arbeitsmarkt abgesichert werden sollte. Das Thema Arbeitgeberimage muss auch im Mittelstand mehr Berücksichtigung finden.

Außerdem?

Scholz: Hinzu kommt eine konsequente, rechtzeitige, realistische und damit auch selbstkritische Personalbedarfsplanung. Wen brauche ich wann auf welcher Position? Wie kalkuliere ich Eventualitäten ein?

Da liegt noch viel Arbeit vor den Mittelständlern?

Scholz: Die sie aber nicht scheuen sollten, da der Aufwand letztlich doch überschaubar ist. So lassen sich bedrohliche Defizite schnell ausgleichen. Das ist alles keine Hexerei – die Methoden und Instrumente sind erprobt und bewährt.

Bedarf genauer planen. Patrick Niehrs komplexe Strategie zeigt, dass es neben der Selbstdarstellung nach außen auch das praktische Handwerk der Personalarbeit zu beherrschen gilt. „Im Mittelpunkt steht eine gute Personalbedarfsplanung. Sie ist ein zentraler Baustein“, erläutert Professor Christian Scholz, Personalmanagement-Experte an der Universität des Saarlands. Doch häufig erledige der Chef die Personalplanung „aus dem Bauch“ und nebenbei. Scholz warnt: „Das darf nicht sein. Personalplanung ist eine strategische Aufgabe, die viel Zeit erfordert und die sorgfältig erledigt werden muss.“ Denn es geht darum, auf Basis der erwarteten Unternehmensentwicklung realistisch zu definieren, wann das Unternehmen wie viele neue Mitarbeiter mit welcher Qualifikation benötigt, wie viele Mitarbeiter selbst ausgebildet werden, wie viele über den

freien Markt mit welchen Instrumenten gefunden werden müssen und wie kurzfristiger Personalbedarf gedeckt wird. Ein mittelfristiger Planungshorizont sei dabei vor allem auch aufgrund der demografischen Entwicklung vernünftig. „Da hat der Mittelstand noch viele Hausaufgaben zu machen.“

Erika Regnet, Professorin für Personalwirtschaft an der Fachhochschule in Würzburg, stimmt zu. Sie hat sich die Rekrutierungspraxis angeschaut. „Es beginnt schon mit der Homepage. Sie ist die erste Visitenkarte eines Unternehmens, wird aber noch nicht ausreichend zur Personalrekrutierung genutzt.“ Diese Defizite setzten sich fort. Zu einer guten Personalarbeit gehöre eine effiziente Sondierung der verschiedenen Rekrutierungsreservoirs: Der Kontakt zu den Kammern, den Verbänden, den Schulen und Hochschu-

>

Die Familie ins Boot holen Rekrutierungsargument Familien- freundlichkeit

Die Familienfreundlichkeit ist ein wesentlicher Faktor für die Mitarbeiterrekrutierung und -bindung. Das bestätigt eindeutig der Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2006 des Instituts der deutschen Wirtschaft Köln (IW). Wichtige Ergebnisse auf einen Blick:

- Fast drei Viertel aller Unternehmen in Deutschland (71,7 Prozent) schätzen die Bedeutung von Familienfreundlichkeit für sich selbst als sehr wichtig oder wichtig ein.
- Ein knappes Viertel aller Unternehmen (23,4 Prozent) praktiziert sieben bis neun Maßnahmen, jedes siebte Unternehmen bietet inzwischen sogar zehn bis zwölf familienfreundliche Maßnahmen an.
- Zu den familienfreundlichen Maßnahmen gehören:
 - flexible Gestaltung der täglichen, der Wochen-, Monats-, Jahres- und Lebensarbeitszeit,
 - Job-Sharing, Telearbeit,
 - besondere Rücksichtnahme auf Eltern bei Urlaubs- und Einsatzplanung,
 - Weiterbildungsprogramme in der Elternzeit,
 - Wiedereinstiegsprogramme nach der Elternzeit,
 - spezielle Väterprogramme,
 - Unterstützung bei der Kinderbetreuung,
 - betriebliche Kinderbetreuung,
 - Arbeitsfreistellung bei pflegebedürftigen Angehörigen,
 - Familienservice wie Essen für Kinder in der Betriebskantine.

Vor allem die als besonders wichtig eingestuften Maßnahmen – flexible Arbeitszeitmodelle und aktive Gestaltung der Elternzeit – sind weitverbreitet.

len, die Teilnahme an Hochschulseminaren und -messen, das Angebot, Praktika zu absolvieren und Diplomarbeiten zu schreiben – das alles führe zu einer guten Startposition. „Zumal aktuell wegen der Verkürzung der Schulzeiten und Umstellung der Studiengänge auf Master und Bachelor zwei Jahrgänge gleichzeitig fertig werden – Mittelständler sollten jetzt die Gunst der Stunde nutzen und durchaus auch auf Vorrat einstellen oder ausbilden.“

Moderne Klassiker. Nicht zu kurz kommen dürfen auch die klassischen Rekrutierungsmethoden: Anzeigen im Stellenmarkt regionaler und überregionaler Tageszeitungen, Online-Job-Börsen, die Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen gerade für den gewerblichen Bereich oder Personalberatungen. „Die Instrumente sind alle bekannt, sie müssen nur konsequent und vor allem rechtzeitig angewandt wer-

den.“ Und noch eine Idee möchte Regnet dem Mittelstand mit auf den Weg geben: „Ein bisschen mehr Kreativität bei der Suche kann nicht schaden.“ Regnet denkt vor allem an ältere Mitarbeiter. So brauche der Mittelstand Fachkräfte, die gleich anpacken können.

In diesem Sinne sind Menschen Anfang Mitte 40 oder sogar noch älter auf jeden Fall eine gute Alternative. „Diese Menschen sind professionell, haben Erfahrung – ein ruhigeres Leben in der Provinz schreckt sie weniger als jüngere Menschen.“ Aber auch Frauen – derzeit ist eine der am besten ausgebildeten Frauengenerationen auf dem Stellenmarkt – oder Migranten, die Türen in fremde Märkte öffnen, haben noch mehr Chancen verdient. Professor Regnet: „Man muss den Blickwinkel ein wenig verändern, und die Zahl der Optionen wächst.“

Auf den Markt reagieren. Als ein in diesem Sinne rundum gelungenes Beispiel für eine innovative Personalstrategie präsentiert sich die Berliner Strato AG. Das Unternehmen ist auf Webhosting spezialisiert und seit nunmehr zehn Jahren ein Begriff in der IT-Welt. „Wir bieten unseren Mitarbeitern spannende inhaltliche Aufgaben in einer Branche, die von kurzen Innovationszyklen geprägt ist und daher permanente Herausforderungen bereithält. Zudem beteiligen wir unsere Mitarbeiter an unserem Erfolg und sorgen dafür, dass sie Freude an der Arbeit haben“, sagt Andrea von Kiedrowski, die im Strato-Vorstand für die Personalentwicklung zuständig ist.

Rund 500 Mitarbeiter beschäftigt das Unternehmen, darunter ein Drittel Frauen, eine wachsende Anzahl älterer Mitarbeiter und viele ausländische Experten. „Derzeit zieht der Arbeitsmarkt an. Um auch weiterhin unseren spezifischen Bedarf decken zu können, haben wir uns bei der Rekrutierung umgestellt.“ So sind einige IT-Stellenausschreibungen auf der Homepage nicht in der Sie-, sondern der IT-Community-typischen Du-Form abgefasst, zudem transportiert Strato das Markenimage in die Ausschreibungen. „Das bringt gute Rückmeldungen. IT-ler haben mitunter einen weniger formalen Umgang miteinander“, berichtet von Kiedrowski erfreut. Und damit Strato auch als Arbeitgeber in die breitere Öffentlichkeit kommt, sind nicht nur Marketingmaßnahmen oder Teilnahme an Wettbewerben angesagt – das Unternehmen ist sowohl als bester Ausbildungsbetrieb Berlins als auch als einer der besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand ausgezeichnet worden –, sondern vor allem auch intensives Netzwerken.

Die guten Kontakte zur IHK, zur Humboldt-Universität und den anderen Berliner Hochschulen, zu privaten Instituten und Schulen gehören ganz klar zur Rekrutierungsstrategie. „Gleichzeitig ist die Mitarbeiterbindung ein wichtiges Thema für uns.“ Die finanzielle Beteiligung am Unternehmenserfolg, flache Hierarchien, Einbindung in Entscheidungen, Ideenmanagement und gute Weiterbildungsmöglichkeiten halten die Belegschaft im Boot. Von Kiedrowski: „Mit flexiblen Arbeitszeiten, betrieblicher Gesundheitsvorsorge und Betriebsfeiern für die Kollegen und ihre ganzen Familien bieten wir unseren Mitarbeitern mehr als nur einen Job.“