

Rezepte gegen den Mangel

ARBEITSWELT Bis 2020 fehlen in Deutschland bis zu sechs Millionen Arbeitnehmer. Besonders der Fachkräftemangel bedroht die Innovationskraft von Wirtschaft und Gesellschaft.

von Christoph Berger

Die Gegenwart ist bewölkt, die Prognosen sind düster. Der Bundesverband Informationswirtschaft und neue Medien e. V. erklärt den Mangel an qualifizierten Fachkräften inzwischen zum wichtigsten Wachstumshemmnis. Auch für 60 Prozent der ITK-Mittelständler ist der Fachkräftemangel ein großes Problem. Ähnlich stellt sich die Situation bei den Ingenieuren dar. Der Branchenverband Verein Deutscher Ingenieure (VDI) diagnostiziert Deutschland eine zunehmende Lähmung, hervorgerufen durch den Mangel an technischem Fachpersonal. 2007 konnten 70.000 Ingenieurstellen nicht besetzt werden. „Der Markt ist leergefegt“, warnt Willi Fuchs, Direktor des VDI. „Das Ingenieurvakuum kostete die deutsche Volkswirtschaft allein im vergangenen Jahr sieben Milliarden Euro“, beklagt er.

Nicht viel anders sieht es im Dienstleistungsbereich wie bei Banken und Versicherungen aus. Arbeitgeberpräsident Dieter Hundt spricht vor diesem Hintergrund von einer drohenden und fatalen Entwicklung. Die McKinsey-Studie „Deutschland 2020“ kommt zu dem Schluss, dass in zwölf Jah-

ren der Mangel an qualifiziertem Fachpersonal das vordringlichste Problem unserer Wirtschaft sein wird. Insgesamt müssen dann mehr als sechs Millionen zusätzliche Beschäftigte mobilisiert werden.

Es handelt sich hierbei also nicht um ein vorläufiges und zeitlich begrenztes Problem, sondern um eines, das uns die nächsten Jahrzehnte beschäftigen und erhebliche gesellschaftliche Auswirkungen mit sich bringen wird. Ist die Zukunft Deutschlands also tatsächlich düster? McKinsey meint Nein. Mit der Bereitschaft und Fähigkeit zu Erneuerungen, der Fokussierung auf traditionelle Schlüsselbranchen sowie auf die wichtigen Zukunftsmärkte kann ein nachhaltiges Wachstum gesichert werden.

ALLERDINGS RESULTIERT AUS dieser Situation noch eine weitere Folge: Das Umwerben von Talenten, markig in den Slogan „War for Talents“ gepresst, wird verschärft. Doch wie sieht dieser „War for Talents“ eigentlich aus? Die Personalverantwortlichen deutscher Unternehmen wissen zwar um das Problempotenzial der demografischen Entwicklung, geeignete Instrumente, ihr er-

folgreich zu begegnen, sind allerdings nur 40 Prozent der Betroffenen bekannt. Diese Einschätzung ist in der Kienbaum-Studie „Work-Life Balance im Kontext des demographischen Wandels 2007“ zu finden. Dabei sind gerade heute flexible und innovati- ▶



SCHADEN „Das Ingenieurvakuum kostete die deutsche Volkswirtschaft allein im vergangenen Jahr sieben Milliarden Euro“, beklagt Willi Fuchs, Direktor des VDI.



Per Barcode durchs Unternehmen

DIGITALISIERUNG Personalabteilungen mit riesigen Papiermengen setzen immer mehr auf die Digitalisierung ihrer Dokumente. Ein Beispiel aus der Deutschen Telekom zeigt die Vorteile elektronischer Personalakten.

Die „elektronische Personalakte“ steht auf der Aufgabenliste vieler Unternehmen. Die Verantwortlichen wollen von verschiedenen Arbeitsplätzen aus auf elektronische Formate zugreifen können und Daten direkt in den Workflow integrieren. Dadurch eröffnen sich für die Personalbereiche neue Wege, ihre Administrationsaufgaben effizienter zu bündeln, bei gleichzeitiger Spezialisierung der Mitarbeiter. Das Beispiel aus der Deutschen Telekom Gruppe zeigt, wie die Kooperation mit den Anbietern von Digitalisierungsleistungen unter Einhaltung des Datenschutzes gestaltet sein soll.

Wenn eine Organisation wie der Personal Service der Deutschen Telekom vor der Aufgabe steht, große Volumina von Personalakten zu scannen, zu strukturieren und in einem einheitlichen IT-System verfügbar zu machen, dann bedeutet das für das operative Scanzentrum, Vivento Customer Services, VCS nicht nur das Einhalten eines konkreten Ablaufplans, sondern auch die Gewährleistung der strengen datenschutzrechtlichen Bestimmungen.

Zunächst werden die Bestandsakten in verplombten Behältern ins Scanzentrum geliefert, wo sie einzeln für den Scanprozess vorbereitet und mit einem Barcode versehen werden. Stapel mit Dokumenten werden anschließend in einer Scanstraße digitalisiert. Die so erzeugten Dateien werden auf Vollständigkeit und Scanqualität geprüft, gegebenenfalls korrigiert und nach Ordnungskriterien des Kunden weitestgehend maschinell klassifiziert. Dokumente, bei de-

nen dies nicht möglich ist, ordnet ein Spezialistenteam manuell zu. Damit ist die Strukturierung der elektronischen Personalakten abgeschlossen. Im konkreten Fall ist sie nach 124 Einzelkriterien klassifiziert und validiert worden. In dieser Form erreichen die Files die Personalabteilungen zur weiteren Bearbeitung. Damit nicht genug: Im Scanzentrum der VCS werden zusätzlich noch tagesaktuell eingehende Personaldokumente eingescannt und der elektronischen Personalakte hinzugefügt.

Auftraggeber Rainer Hahn, Leiter IT-Management des Personal Service der Deutschen Telekom, zählt die Bewältigung des Volumens der zu digitalisierenden Per-



LÖSUNGSORIENTIERT Rainer Hahn schätzt die hohe Kompetenz des Scanzentrums von Vivento Customer Services bei der Digitalisierung von Personalakten.

sonalakten sowie die Einhaltung der Datenschutzbestimmungen zu den Besonderheiten des Projekts. Für den Dienstleister VCS sind die Anforderungen hoch. „Dieser muss“, so Hahn, „nicht nur die Unterlagen in exzellenter Qualität abliefern, sondern auch die Sicherheitsvorkehrungen im Umgang mit hochsensiblen Personaldaten garantieren.“ Umfangreiche Schulungen und Verpflichtungen der Mitarbeiter auf den Datenschutz sowie der kontrollierte Zugang zu Gebäuden seien unerlässlich. „Als Auftraggeber legen wir höchsten Wert auf eine fachliche Qualifikation sowie die Flexibilität, auch sehr große Volumina schnell abzuarbeiten“, ergänzt Hahn. Bis Ende 2008 soll neben den Personalsachbearbeitern auch der einzelne Mitarbeiter seine Akte über eine Portallösung einsehen können.

Der Personal Service Telekom lobt das lösungsorientierte Vorgehen bei der Zusammenarbeit mit der VCS. „Vor allem bei der Klassifizierung der Personalakten sowie der Beratung und Umsetzung im Scanprozess überzeugt der Partner. Aufgrund der guten Erfahrungen haben wir die Zusammenarbeit ausgebaut“, so Hahn.

Was für die Personaladministration gilt, trifft auch auf andere Abteilungen mit hohem Papieraufkommen und Schriftverkehr zu, etwa den Finanz- und Controllingbereich. Mit einem schnellen, elektronisch verfügbaren Datenzugriff können auch hier die Arbeitsabläufe wesentlich beschleunigt und effizienter gestaltet werden. *Infos unter: www.vivento-ds.de, www.vivento-cs.de*

WEITERE INFORMATIONEN UNTER:

+ www.bza.de
+ www.employerbranding.org
+ www.bdu.de



► ve Maßnahmen gefordert, um den Problemen einer alternden Belegschaft und einem potenziellen Mangel an qualifiziertem Personal vorzubeugen. Stephan Teuber, Vorsitzender des BDU-Fachverbands Personalmanagement in Bonn, meint dazu: „Das Thema ist in den Unternehmen angekommen, gerade in den größeren und in gewissen Branchen.“ Kleinere und mittlere Unternehmen sehen sich subjektiv betrachtet allerdings noch nicht wirklich dem Druck ausgesetzt, was auch an der geringeren Fluktuation liegen mag.

GRUNDSÄTZLICH SIND ZUR Einstellung von qualifiziertem Personal drei Kernmaßnahmen einzuleiten: Erstens müssen sich die Unternehmen verstärkt um die Ausbildung des eigenen Nachwuchses kümmern. Zweitens sollten sie die bereits vorhandenen Ressourcen durch ein „Talent Management“ mobilisieren und drittens auf dem Arbeitsmarkt zusätzlich nach passenden Arbeitskräften Ausschau halten.

ALS EIN WIRKSAMES, mehrere Einzelmaßnahmen umfassendes Instrument kann das in Deutschland noch nicht allzu verbreitete Employer Branding gelten. Es handelt sich hierbei nicht um einen neuen Imageauftritt, um eine Kampagne, ein kurz aufloderndes Werbefeuere, sondern es geht um Authentizität, Respekt, Glaubwürdigkeit und Inhalt – alles Begriffe, die eine zentrale Rolle bei der Suche und dem Halten von geeigneten Mitarbeitern spielen. „Jeder Arbeitgeber ist gut beraten, sich glaubhaft gegenüber dem Arbeitsmarkt und gegenüber seinen Mitarbeitern darzustellen“, betont Jochen Pett, Leiter Forschung und Entwicklung der Deutschen Employer Branding Akademie GmbH (DEBA) in Berlin. Es dreht sich hierbei also um die Unternehmensphilosophie. Employer Branding ist eine Querschnittsfunktion, die sämtliche Unternehmensbereiche verknüpfen und die vor allem die Human-Resources-Abteilung und die Unternehmensführung zusammen an einen Tisch bringen sollte.

In einer gemeinsam von der Boston Consulting Group (BCG) und der World Federation of Personnel Management As-

sociations (WFPMA) herausgebrachten Studie heißt es, dass nur durch eine engere Verzahnung von HR- und Unternehmensstrategie die zukünftigen personalpolitischen Herausforderungen zu meistern seien. Doch dazu muss die Rolle der HR-Verantwortlichen erst einmal gestärkt werden. Nur über einen Einblick in das operative Geschäft können sie in die Lage versetzt werden, einen sichtbaren Beitrag zum Kerngeschäft zu leisten. Durch ein engeres Zusammenspiel könnten sich auch gravierende Veränderungen, die sogenannten „Change-Prozesse“, in Unternehmen leichter reali-

sieren lassen. Uwe Kern, Gründer und Vorstandsvorsitzender der Dr. Stoebe, Kern und Partner HR Managementberatung AG in Ahrensburg, sagt dazu: „Die Staffelübergabe von den Strategie- zu den HR-Verantwortlichen funktioniert nicht. Das Top-Management hat sich auf die neue Strategie verständigt, aber die Mitarbeiter werden zu wenig integriert.“ Die Folge sind Frust, Ängste und eine daraus resultierende nachlassende Produktivität.

Doch genau das soll vermieden werden. Überhaupt stellen qualifizierte Mitarbeiter in den letzten Jahren neue Ansprüche. Fle- ►

Stolperfalle Staffelübergabe

Human Resources als Erfolgsgarant für Change-Prozesse.

Internationaler Wettbewerb, Fusionen, Kostendruck – die Dynamik der Märkte verlangt von Unternehmen heute eine enorme Anpassungsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund sind auch die Anforderungen an die Personalverantwortlichen gestiegen. Über die neue Rolle des HR-Managements sprach visAVIS-Economy mit Uwe Kern, dem Gründer und Vorstandsvorsitzenden der Dr. Stoebe, Kern und Partner HR Managementberatung AG (SKP AG).

60 Prozent der Change-Prozesse in Unternehmen erreichen ihr Ziel nicht – woran liegt das? Unternehmen, denen es nicht gelingt, neue Strategien erfolgreich einzuführen, haben in der Regel kein Strategie-, sondern ein Umsetzungsproblem:



UNTERSTÜTZUNG Uwe Kern, SKP AG, rät dazu, das HR-Management bei der Umsetzung neuer Unternehmensstrategien frühzeitig mit einzubinden.

Die „Staffelübergabe“ von den Strategie- zu den HR-Verantwortlichen funktioniert nicht. Das Top-Management hat sich auf die neue Strategie verständigt, aber die Mitarbeiter werden zu wenig integriert. Sie reagieren mit Frust, Ängsten und nachlassender Produktivität. Die Organisation wird nicht flexibler und produktiver, sondern träger und teurer.

Welche Rolle sollte das HR-Management in Veränderungsprozessen spielen?

Das HR-Management muss die Rolle des „Change Drivers“ übernehmen und sicherstellen, dass alle Führungskräfte und Mitarbeiter die neuen Wege mitgehen, ohne dass Motivation, Loyalität und Leistungsfähigkeit auf der Strecke bleiben. Es geht darum, eine tragfähige Change-Strategie zu erarbeiten und zielgruppengerecht zu kommunizieren. Aus unserer Erfahrung ist es für einen reibungsarmen Prozess darüber hinaus notwendig, Führungskräfte im Führen von Mitarbeitergesprächen zu trainieren oder sie mit persönlichen Coachings für die Übernahme neuer Aufgaben weiterzuentwickeln.

Das ist nicht „Business as usual“. In welcher Phase des Change-Prozesses sollte ein HR-Berater hinzugezogen werden?

In der Tat benötigen die meisten Unternehmen für die Umsetzung ihrer Change-Prozesse phasenweise oder punktuell externe Unterstützung. Wir empfehlen unseren Kunden, uns schon vor Beginn des Prozesses zu konsultieren, denn eine frühzeitige Einbindung erleichtert eine ganzheitliche Beratung wesentlich. Wir betrachten das Unternehmen als Ganzes – mit allen Betroffenen und sämtlichen Parallelprozessen. So lässt sich ein tragfähiger Masterplan entwickeln, aus dem sich alle Aktivitäten – von der Change-Kommunikation bis hin zu individuellen Personalentwicklungs- oder Outplacement-Maßnahmen – ableiten. Infos unter: www.skp-ag.de



OPTIMAL „Bewerber müssen nicht nur fachlich, sondern auch kulturell in das Unternehmen passen“, fordert Jochen Pett von der Deutschen Employer Branding Akademie.



PROBLEM Stephan Teuber, Vorsitzender des BDU-Fachverbands Personalmanagement, betont, dass Unternehmen die Brisanz des Fachkräftemangels erkannt hätten.

Wünsche und Bedürfnisse müssen von den Unternehmen erkannt werden. Und danach sollten sie darauf reagieren. Wichtig sind auch „die Arbeitsinhalte, die befriedigen sollen“, wie Stephan Teuber hinzufügt. Das Gehalt ist bei der Wahl eines Arbeitsplatzes nicht mehr das allein entscheidende Kriterium. Das hat Dr. Rainer Starck, BCG-Senior Partner und einer der Studienautoren, erkannt. „Gerade die besten Mitarbeiter treffen ihre Karriereentscheidungen häufig auf der Basis von weichen Faktoren wie flexiblen Arbeitszeiten und emotionaler Zufriedenheit mit ihren Aufgaben und der Unternehmenskultur“, stellt Michael Leicht, einer der Mitautoren der Studie, fest.

WAS VON EINEM Unternehmen nach außen und innen kommuniziert wird, sollte auch wirklich vorhanden sein und nicht nur potenziellen Mitarbeitern vorgegaukelt werden. Ansonsten machen sich schnell Frustration und Resignation breit, im schlimmsten Fall verlassen gute Leute das Unternehmen, was wiederum eine Menge Geld kostet: Neue Mitarbeiter müssen gefunden und eingearbeitet werden. Bei Führungspositio-

► xible Arbeitszeitmodelle etwa, mit deren Hilfe ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Arbeits- und Privatleben ermöglicht werden kann, werden immer wichtiger. Andere bedeutende Punkte wie Betriebskindergärten und das ins Blickfeld rücken-

de Thema Gesundheit am Arbeitsplatz werden vielleicht noch nicht ausdrücklich gefordert, sind aber Möglichkeiten, auf die Entscheidung für oder wider einen Arbeitgeber Einfluss zu nehmen. „Work-Life-Balance“ ist hier das Stichwort. Derartige

Qualifizierte Arbeitskräfte per Internet finden

Der Kampf um die besten Mitarbeiter wird härter – der Aufbau einer Arbeitgebermarke kann helfen.

Deutsche Unternehmen müssen umdenken: Kamen qualifizierte Bewerber bisher meist auf die Firmen zu, werden sich die Personalverantwortlichen in Zukunft verstärkt aktiv auf die Suche nach guten Mitarbeitern machen müssen. Gutes Personal wird rar. Einer der Gründe dafür ist der demografische Wandel. Zählen heute noch rund 50 Mio. Deutsche zu den Erwerbstätigen, sind es nach Schätzungen des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2050 bis zu 29 Prozent weniger. „Die ersten Auswirkungen sind bereits durch den stark ansteigenden Fachkräftemangel zu spüren“, sagt Werner Wiersbinski, Director Sales des Online-Stellenmarktes von meinestadt.de.

Unternehmen sollten daher die Bemühungen um zwei Zielgruppen intensivieren, die bisher nicht im Fokus standen: Berufseinsteiger und die Arbeitnehmer 50+, denn Auszubildende sind die Fachkräfte von morgen, und auf die Erfahrung und Arbeitskraft der über 50-Jährigen kann man in Zukunft nicht mehr verzichten. „Unternehmen müssen eine eigene Arbeitgebermarke aufbauen und Standortmarketing betreiben. Die Attraktivität als Arbeitgeber in einer Region mit hoher Lebensqualität wird

zukünftig immer wichtiger“, meint Wiersbinski. Denn besonders junge und ältere Menschen interessieren sich für Job-Angebote in der Nähe ihres Wohnortes. Das belegt die Mobilitätsstudie des Städteportals meinestadt.de: Demnach sind 63,3 Prozent der 20- bis 29-Jährigen nicht bereit, für einen neuen Job ihren Wohnort zu wechseln. Bei den 50- bis 59-Jährigen nimmt die Umzugsbereitschaft noch mal deutlich ab: In dieser Altersgruppe würden 77,8 Prozent nicht ihren Wohnort wechseln.

Um qualifizierte Mitarbeiter aus diesen Zielgruppen direkt vor Ort anzusprechen, nutzen immer mehr Personaler das Internet. „Mittlerweile werden im Internet deutlich mehr Stellenangebote veröffentlicht als in den lokalen Printmedien“, so Wiersbinski. Das Städteportal meinestadt.de bietet für jede Stadt und Gemeinde in Deutschland einen eigenen lokalen Stellenmarkt mit Stellenanzeigen aus der Stadt und Region. Die eigene Marke können Arbeitgeber mit einer aufmerksamkeitsstarken Präsentation auf meinestadt.de stärken. Logos, Fotos, Firmenvideos und ausführliche Beschreibungen werben die lokalen Stellenangebote auf. Die Abrufe

von durchschnittlich 120 Millionen Seiten im Stellenmarkt von meinestadt.de dokumentieren diesen Erfolg. *Informationen unter: www.meinestadt.de*



ENTWICKLUNG „Mittlerweile werden im Internet deutlich mehr Stellenangebote veröffentlicht als in den lokalen Printmedien“, beschreibt Werner Wiersbinski den Trend.



BEDEUTUNG Dr. Rainer Starck, Autor der Studie von BCG und WFPMA, weiß, dass neben dem Gehalt andere Kriterien für die Wahl des Arbeitsplatzes wichtig sind.

nen muss für die Suche schon mal ein Jahresgehalt veranschlagt werden. Wechselt der Mitarbeiter dann auch noch zu einem Mitbewerber, ist der Schaden doppelt groß.

UNTERNEHMEN MÜSSEN SICH folgende Fragen stellen: „Was biete ich als Arbeitgeber tatsächlich?“ und „Was könnte ich bieten?“ Daraufhin sollte eine Fokussierung auf die Stärken gelegt werden. Diese sollten zugespitzt und zielgenau kommuniziert werden. Außerdem sollte man sich die Frage nach der Zielgruppe genau beantworten. Nur so kommt man an diejenigen, die man auch tatsächlich haben will. Und nur so hält man diejenigen, die man schon hat oder zumindest behalten will.

All diese Prozesse sind skalierbar, evaluierbar und kein Privileg für Konzerne. Untersucht werden können etwa Aspekte unerwünschter Fluktuation von Mitarbeitern, ob es nach Jobangeboten Absagen gab und wie viele Bewerbungen auf neue Stellen eingegangen sind – Daten, die auch mithilfe von Software, der sogenannten „Human Capital Intelligence“, schnell und unkompliziert erfasst werden können. „Mit ihnen lassen sich heterogene Daten aus den verschiedensten Systemen unternehmensweit konsolidieren und auf unterschiedliche Fragestellungen hin auswerten und valide prognostizieren“, erklärt Gertrud-Elisabeth Bonifer von der SAS Institute GmbH in Heidelberg. Daraus lassen sich dann zahlreiche Schlüsse über die eigene Performance ziehen. Besonders Unternehmen des

Mittelstands erhalten mit diesen Maßnahmen außerdem die Möglichkeit, sich einzigartig zu machen. „Gerade dort geht es auch um die passenden Bewerber. Die müssen nicht nur fachlich, sondern auch kulturell in das Unternehmen passen“, betont Jochen Pett.

EINE UNTERSTÜTZUNG HIN zu mehr Transparenz kann dabei ein Angebot wie jenes der Vivento Customer Services GmbH in Bonn sein. Das Unternehmen bietet eine elektronische Personalakte an, die es nicht nur den Personalsachbearbeitern erlaubt,

Einsicht in die Personalakten zu bekommen, sondern jedem einzelnen Mitarbeiter den Zugang zu seiner eigenen Akte gewährt.

DIE MITARBEITER IN den Mittelpunkt ihres Tuns stellen inzwischen auch die Zeitarbeitsfirmen, obwohl immer mal wieder von schwarzen Schafen in der Branche zu hören ist. Doch ist das Umsorgen der Mitarbeiter kein Wunder, sind sie doch das eigentliche Kapital der Unternehmen. Jörg Stehr, Geschäftsführer der DIW Service GmbH in Stuttgart, erklärt: „Unsere Zeitmitarbeiter sind bei uns völlig normal angestellt und ▶

Dem Erfolg auf der Spur

Regionale Online-Stellenbörsen helfen bei der Personalsuche.

Qualifizierte Mitarbeiter werden auf dem deutschen Arbeitsmarkt zunehmend knapp. Zahlreiche Unternehmen haben bereits jetzt Schwierigkeiten, freie Stellen für Fach- und Führungskräfte zu besetzen. Die Arbeitnehmer profitieren von dieser Entwicklung. So beschränken rund 80 Prozent aller Wechselwilligen die Suche nach einer neuen Aufgabe auf einen Umkreis von 100 Kilometern rund um den Wohnort. Für die Arbeitgeber wird es daher immer wichtiger, sich auf den regionalen Stellenmärkten attraktiv zu präsentieren, um die besten Mitarbeiter rekrutieren zu können.

Eine immer größere Rolle spielen hierbei Online-Stellenmärkte wie etwa kalaydo.de. An dem

Findernet, das sich auf das Rheinland und Rheinland-Pfalz konzentriert, sind namhafte Partner beteiligt, unter anderen die Mediengruppe Rheinische Post, die Westdeutsche Zeitung, die Zeitungsgruppe Köln, der Zeitungsverlag Aachen sowie der Bonner General-Anzeiger und – ab Juni – der Koblenzer Mittelrhein-Verlag.

„**Unser Portal profitiert** insbesondere von der starken Region, die wir bedienen. So hat keine andere Region in Deutschland mehr Studierende als das Rheinland, sieben von 30 DAX-Unternehmen haben hier ihren Sitz sowie zwölf von 50 MDAX-Unternehmen“, erklärt R. Matthias Olten, Leiter Stellenmarkt bei kalaydo.de. Die große Menge an wechselwilligen Arbeitnehmern sowie die professionelle Aufmachung des Stellenmarkts bei kalaydo.de begründen dessen Erfolg. „Nach nur zwei Jahren sind wir Marktführer in der Region Rheinland/Rheinland-Pfalz“, weiß Olten zu berichten.

Kalaydo.de fokussiert sich auf den Mittelstand. „Hierfür haben wir die Veranstaltungsreihe Zukunft Mittelstand initiiert, die sich mit Themen zur Personalplanung befasst, zum Beispiel der Nachwuchsförderung oder Mitarbeiterbeteiligung als Erfolgsfaktor“, so Olten. Weitere Produkte sollen die Attraktivität der kalaydo.de-Stellenbörse erhöhen. So können seit April Stellengesuche im Internet geschaltet werden. Bereits mehr als 2.500 Inserenten machten hiervon Gebrauch. Der Zugang für die Unternehmen ist in diesem Bereich kostenlos. Auch andere Zusatzprodukte stoßen bei den Firmen auf Interesse, sei es Online-to-Radio oder das Stellenangebot der Woche.

Diese Angebote honorieren die Unternehmen: Die Zahl der direkt gebuchten Stellenanzeigen hat sich bei kalaydo.de gegenüber dem Vorjahr mehr als verdoppelt. Infos: www.kalaydo.de



AMBITIONIERT R. Matthias Olten arbeitet ständig an der Optimierung des Online-Stellenmarkts, um Mittelständlern die Personalsuche zu erleichtern.

Positiv für **alle** Beteiligten

CHANCEN Im Interview macht Jörg Stehr, Geschäftsführer der DIW Service GmbH, Stuttgart, den Nutzen der Zeitarbeit deutlich.

Herr Stehr, was macht die Zeitarbeit so interessant?

Die Zeitarbeit schafft eine Win-win-Situation für Unternehmen und Arbeitnehmer. Für Unternehmen bedeutet sie vor allem erhöhte Flexibilität in einem Marktumfeld, in dem aufgrund der Internationalisierung der Druck ständig wächst. Gleichzeitig bietet Zeitarbeit Berufsanfängern, Quer- und Wiedereinsteigern beste Chancen, bei renommierten Unternehmen tätig zu sein und sich so schnell in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Der aktuelle Boom hat aber auch andere Ursachen. Eine davon ist der Fachkräftemangel. Die DIW Service ist spezialisiert auf Branchen, in denen Facharbeiter und Techniker dringend benötigt werden. Spezialisten wie Zerspanungsmechaniker oder Schweißer sind gesucht in der Metall- und Elektroindustrie. Hier helfen wir Unternehmen, Auftragsspitzen personell zu unterfüttern und gleichzeitig flexibel zu bleiben. Außerdem können wir mit der Personal-

vermittlung Unternehmen dauerhaft qualifizierte Kräfte verschaffen.

Was macht Sie zu Experten für diese Industrien?

Wir sind eine Tochter des Voith-Konzerns – also eines großen und traditionsreichen Maschinenbauers mit weltweit 38.000 Mitarbeitern und einem beträchtlichen Dienstleistungsarm. Insofern sind wir der produzierenden Industrie sehr nahe und kennen ihre Anforderungen und Abläufe genau.

Bei Arbeitnehmern haben Zeitarbeitsfirmen nicht immer den besten Ruf. Wie gehen Sie dagegen an?

Es bedarf weiterhin der Aufklärung, was Zeitarbeit überhaupt bedeutet. Dazu gehört zum Beispiel, dass unsere Zeitmitarbeiter bei uns völlig normal angestellt sind und damit dieselben tarifvertraglichen und sozialversicherungsrechtlichen Sicherheiten genießen wie alle anderen Festangestellten auch. Die DIW Service versteht sich als beispielhaft bei der fairen Ausgestaltung



VORTEILE „Wir bieten flexible und abwechslungsreiche Arbeitsplätze, ständige Weiterbildung, gute Kontakte und spannende Karrierechancen“, betont Jörg Stehr.

der Beziehungen zu den Mitarbeitern. Den besten Tarifvertrag anzuwenden gehört genauso dazu wie die an den Mitarbeiterwünschen und Fähigkeiten orientierte Einsatzplanung. Als Experten für die Metall- und Elektroberufe, die ganz überwiegend Facharbeiter beschäftigen, haben wir sicherlich bessere Chancen, unsere ethischen Werte durchzusetzen, als die Firmen, die im vom Preiskampf gezeichneten Helfer-Bereich tätig sind. Wir möchten qualifizierte Arbeitskräfte von den Vorteilen der Zeitarbeit überzeugen – denn wir bieten nicht nur flexible und abwechslungsreiche Arbeitsplätze und ständige Weiterbildung, sondern vermitteln damit auch gute Kontakte und spannende Karrierechancen.

Wie sieht Ihre weitere Strategie aus?

Wir streben ein flächendeckendes Netz von Niederlassungen in Deutschland an – von der Zeit 25 wollen wir in den nächsten beiden Jahren auf 60 Standorte mit unseren Kunden wachsen. Auch international sehen wir Chancen – aktiv sind wir bereits in Österreich und Ungarn, blicken aber auch nach Nord- und Westeuropa. Ich denke, dass wir erst am Anfang einer Entwicklung stehen. Die Anzahl der flexiblen Arbeitsplätze wird künftig wachsen und mit ihr auch das Personaldienstleistungsgeschäft.

Infos unter: www.diw-service.de



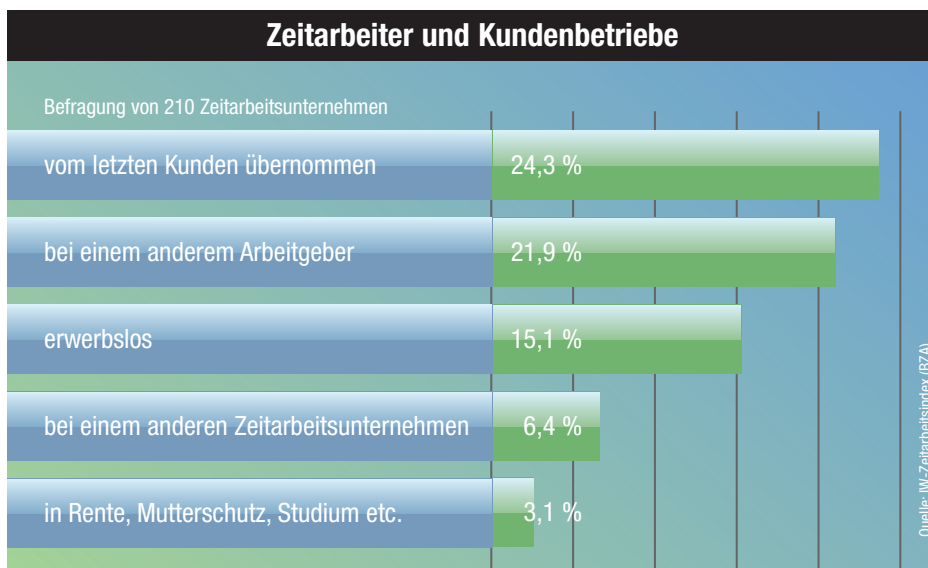
Erfolg durch externe Fachkräfte

Fachkräfte für die Metall- und Elektroindustrie vermittelt die DIW Service GmbH, eine Tochter von Voith Industrial Services. Der Personaldienstleister mit Hauptsitz in Stuttgart und derzeit 25 Niederlassungen in Deutschland verfügt über einen Pool qualifizierter Kräfte wie Techniker, Ingenieure und gewerbliches Fachpersonal. Bewerbern bietet das Unternehmen die Sicherheit eines großen Familienkonzerns und beste Entwicklungsmöglichkeiten. Wer Einblick in möglichst viele Unternehmen und Branchen bekommen möchte, für den bietet die Zeitarbeit beste Chancen.

Das Angebot von DIW Service reicht je nach Kundenanforderung von Arbeitnehmerüberlassung über Personalvermittlung bis hin zu On-Site-Management. Dabei übernimmt der Personaldienstleister direkt in den Kundenunternehmen die Aufgaben des Personalmanagements. Durch die Nähe zur Kundenfirma kann der Dienstleister optimal beurteilen, welche Fachkraft wo am besten eingesetzt wird. Außerdem deckt der Stuttgarter Zeitarbeitsspezialist auch personalintensive Werksverträge und Outplacement bundesweit ab.

► genießen damit dieselben tarifvertraglichen und sozialversicherungsrechtlichen Sicherheiten wie alle anderen Festangestellten auch.“ Immer mehr wird obendrein in die Aus- und Fortbildung investiert und das nicht mehr nur im technischen und gewerblichen Bereich. Zeitarbeit wächst, wird auch für höher qualifizierte Tätigkeiten attraktiv und weitet sich auf immer mehr Branchen aus. „Denken Sie etwa an das Gesundheitswesen oder an den Bereich der Kreativwirtschaft“, sagt Ludger Hinsen, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Zeitarbeit in Berlin. Für Unternehmen bedeutet die Zusammenarbeit mit Zeitarbeitsfirmen vor allem Flexibilität. Und nicht nur das. Zeitarbeit ist auch ein Instrument, geeignete Mitarbeiter zu rekrutieren. Über diesen Weg finden jedes Jahr 45 Prozent der Zeitarbeiter Zugang zur Stammbesellschaft.

EINE WEITERE MAßNAHME kann die aktive Suche über Jobbörsen im Internet sein. Dort kann man entweder selbst freie Personalstellen ausschreiben oder auf Angebote zugreifen, auf denen Bewerber ihre Unterlagen hinterlegen, die dann von Unterneh-



CHANCE Ein Viertel der ehemaligen Zeitarbeiter kommt bei seinem letzten Kundenunternehmen unter, ein Fünftel findet einen anderen Arbeitgeber, während nur etwa 15 Prozent nach Verlassen des Zeitarbeitsunternehmens arbeitslos werden.

men eingesehen werden können, um bei Interesse mit den Kandidaten in Kontakt zu treten. Zum einen sind da die großen Jobbörsen wie Monster, Jobware oder Stepstone, zum anderen gibt es eine ganze Reihe von Spezialbörsen, die sich nur an bestimmte

Branchen richten oder nur in gewissen Regionen aktiv sind. Dabei sollten auch die Arbeitnehmer 50+ stärker berücksichtigt werden. „Die Konzentration auf Arbeitskräfte im mittleren Alter wie in den vergangenen Jahren ist bereits rückläufig. Die Bedeutung ►

Strategische **Intelligenz** für die Personalarbeit

Moderne HR-Systeme liefern Informationen, um die Unternehmensführung effizient zu unterstützen.

Gertrud-Elisabeth Bonifer, SAS Institute, und Prof. Dr. Hans-Günter Lindner, FH Köln, analysierten für visAvis den Mehrwert fundierter Personalstrategien für die Unternehmenssteuerung.

Wie eine aktuelle Studie von Deloitte Research belegt, haben Personalentscheidungen in den nächsten fünf Jahren für 90 Prozent der befragten Führungskräfte hohe strategische Bedeutung. Gleichzeitig wird jedoch die Personalabteilung kaum in die Unternehmensstrategie einbezogen. Zudem hat diese die strategisch bedeutenden Informationen meist nur lückenhaft vorliegen. Hier helfen moderne Business-Intelligence-Lösungen mit ausgereiften Analyse- und Prognosefunktionen: Sie versetzen die Personalabteilungen in die Lage, die Unternehmensführung quasi auf Knopfdruck mit fundierten Informationen zu personalstrategischen Fragen zu versorgen und sich so vom reinen Zahlenlieferanten hin zum strategischen Berater des Managements weiterzuentwickeln.

Veränderungen im Unternehmen, die demografische Entwicklung und Markttrends müssen von

einer soliden Datenbasis und validen Prognosen begleitet werden. Die Nachfrage nach fortgeschrittenen Analysen zu Fragestellungen wie diesen nimmt daher stark zu: Wie kann dem Fachkräftemangel frühzeitig entgegengewirkt werden? Wie hoch ist das Kündigungsrisiko bei hoch qualifizierten Wissensträgern? Gibt es für diese motivierende Faktoren, und wo muss Personalentwicklung ansetzen? Wie wirkt sich der demografische Wandel auf die Mitarbeiterstruktur aus?

Damit die Mitarbeiter in den Personalabteilungen dies fundiert beantworten können, müssen große Mengen an Daten situativ analysiert werden – ein Lastproblem für fast alle operativen HR-Systeme. Die Informationen sind zwar meist im Unternehmen irgendwo vorhanden, liegen jedoch in verschiedenen Formaten vor oder sind auf unterschiedlichen Systemen verteilt. Strategisch ausgerichtete, BI-basierende HR-Lösungen wie etwa SAS Human Capital Intelligence des BI-Marktführers SAS schaffen hier Abhilfe: Mit ihnen lassen sich heterogene Daten unternehmensweit konsolidieren und auf unterschiedliche Fragestellungen hin auswerten und

valide prognostizieren. Die Simulation verschiedener Szenarien ermöglicht es den Verantwortlichen darüber hinaus, die Auswirkungen geplanter Maßnahmen vorab zu überprüfen und so Fehlentscheidungen zu vermeiden. *Infos unter: www.sas.com*



ERWEITERUNG Durch den Einsatz BI-basierter HR-Lösungen können die Personalabteilungen mitarbeiter-spezifische Fragestellungen präzise prognostizieren.



TREND „Auch für höher qualifizierte Bewerber gewinnt Zeitarbeit zunehmend an Attraktivität“, weiß Ludger Hinsen, Hauptgeschäftsführer des Bundesverbands Zeitarbeit.

► älterer Mitarbeiter wächst langsam, aber stetig“, sagt Werner Wiersbinski, Director Sales des Online-Stellenmarktes von meinestadt.de in Siegburg. Auf die Region Rheinland und Rheinland-Pfalz hat sich

dagegen der Online-Stellenmarkt kalaydo.de spezialisiert mit einer weiteren Konzentration auf den Mittelstand. „Hierfür haben wir die Veranstaltungsreihe Zukunft Mittelstand initiiert, die sich mit den Zukunftsthemen in Bezug auf die Personalplanung befasst, zum Beispiel die Nachwuchsförderung oder die Mitarbeiterbeteiligung als Erfolgsfaktor“, erklärt R. Matthias Olten, Leiter Stellenmarkt bei kalaydo.de.

DIE ZAHL DER Stände auf den Absolventen- und Ausbildungsmessen wächst ebenso wie die der Imageanzeigen in den Magazinen und Zeitungen sowie im Internet. Doch diese Maßnahmen alleine werden nicht ausreichen, um dem Fachkräftemangel erfolgreich entgegenzutreten. Zu oft geht es um das Corporate Design. Dabei sollte es darum gehen, wie Bewerber und Mitarbeiter das Unternehmen erleben.

Doch nicht allein die Wirtschaft kann Maßnahmen ergreifen. Auch die Politik ist gefordert. So könnte etwa die Gehaltsgrenze für hochqualifizierte Zuwanderer herabgesetzt werden, die Strukturreform an den Universitäten und der Ausbau des For-

schungsstandorts Deutschland sowie die Chancengleichheit in der Bildung sollten vorangetrieben, die Möglichkeiten für Frauen erhöht, das Unternehmertum gestärkt, die Integration von älteren Arbeitnehmern unterstützt und die Infrastruktur ausgebaut werden, von Investitionen in Zukunftstechnologien ganz zu schweigen.

Ebenso möglich sind regionale Initiativen. Die Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. hat in Zusammenarbeit mit den Arbeitgeberverbänden der Metall- und Elektroindustrie BayME und VBM z. B. den Wettbewerb „Wege zu mehr MINT-Absolventen“ an allen bayerischen Hochschulen ausgeschrieben. Ziel ist es, so die überdurchschnittlichen Studienabbrecherquoten in den technischen und naturwissenschaftlichen Fächern um 50 Prozent zu reduzieren. Momentan liegen diese noch bei etwa einem Drittel in jedem Jahrgang.

Der VDI fordert zur Bekämpfung des Ingenieurmangels mehr Technikunterricht in den Schulen, Stipendien und die Gründung eines „Nationalen Technikrats“. Worte alleine werden nicht reichen. Gefragt sind Ideen, Kreativität und Engagement. ■

Einfache Planungsprozesse entlasten Controller

Prämiertes Software-Werkzeug verschmilzt Microsoft Excel mit der SAP-Arbeitsumgebung.

In Unternehmen arbeiten Planer und Controller mit den ihnen vertrauten Software-Werkzeugen. Das sind Excel auf Seiten der Planung und das CO-Modul von SAP ERP auf Seiten des Controllings. Diese Trennung treibt die Planungskosten unnötig in die Höhe. Die Lösung ist, beide Welten miteinander zu verbinden und dabei den gesamten Planungsaufwand um bis zu 60 Prozent zu reduzieren.

Kern OPO (One Page Only) heißt das Software-Werkzeug der Freiburger Kern AG. Es verbindet die Flexibilität von MS-Excel mit der Arbeitsumgebung von SAP. Von den Vorzügen der vom Internationalen Controllerverein mit dem Preis für die beste Controllinglösung prämierten Lösung überzeugten sich zahlreiche Teilnehmer auf dem diesjährigen Kern OPO-Tag am 23. und 24. April in Freiburg.

Mit dem Planungstool kann eine Kostenstelle vollständig auf einem einzigen Excel-Blatt geplant werden – und zwar direkt im SAP-System. Excel kommuniziert dabei bidirektional mit SAP und kann somit auch Daten aus SAP verwerten. Damit kann sich das Controlling auf seine Kernaufgaben konzentrieren. Kern OPO verbessert die Abläufe bei den Verant-

wortlichen für die jeweiligen Kostenstellen im Unternehmen. Sie sehen die Konsequenzen ihrer Planungen für das Budget in Echtzeit, und zwar ohne ihre Planungsdaten mit Controllern abklären zu müssen.

„**Mit dem Planungstool** werden Ist- und Plan-daten automatisch aus SAP nach Excel gelesen und von Excel nach SAP geschrieben“, erläutert Jörg Hagner, Head of Cost Accounting Operational Controlling bei Eckart Effektpigmente. „Das sorgt für konsistente Daten und einen durchgängig IT-gestützten sowie sicheren Prozessablauf von hoher Qualität in der Planung.“ Dabei bleiben alle von Excel bereitgestellten Möglichkeiten der individuellen Anpassung erhalten.

Ein weiteres Plus: Die Lösung ist schnell installiert, zusätzliche Soft- oder Hardware wird nicht benötigt. Auf die effiziente und effektive Einführung und Bedienung von Kern OPO legt Eckhard Moos, Vorstand der Kern AG, besonderen Wert.

Entwickelt hat die Kern AG ihre Lösung zunächst für die SICK AG. Kern OPO wird mittlerweile in zahlreichen Unternehmen und Organisationen eingesetzt – unter anderem bei Adidas, Bosch,

B.Braun Melsungen, EnBW, Putzmeister, Eckart Effektpigmente, der Universität St. Gallen u.v.m. Interessierte können während einer Online-Präsentation die Leistungsfähigkeit von Kern OPO näher kennenlernen. *Infos unter: www.kern.ag*



PRÄSENTATION Auf dem Kern OPO-Tag demonstrieren Controller die immensen Vorteile der Planungslösung in anschaulichen Praxisbeiträgen.