

FACHKRÄFTEMANGEL

NUR ATTRAKTIVE FIRMEN BEKOMMEN TALENTIERTE MITARBEITER

Wie sich der Mittelstand aufstellen muss

Erstklassige Löhne, Weiterbildung, gutes Betriebsklima, Perspektiven und Kinderbetreuung – das lockt Bewerber an.

Jürgen Hoffmann

Der Fachkräftemangel in Deutschland trifft vor allem den Mittelstand. Das geht aus einer Studie der Haufe Mediengruppe hervor. 70 Prozent der 324 befragten Unternehmen, die zwischen zehn und 500 Mitarbeiter beschäftigen, leiden darunter, dass sie nicht ausreichend gute Mitarbeiter finden. 83 Prozent befürchten sogar in den nächsten Monaten eine Verschärfung des Problems. Im produzierenden Gewerbe wird besonders hart um Ingenieure gekämpft. „Das ist mittlerweile auch in der Metropolregion Hamburg spürbar“, hat Personalmarkexperte Andreas von Studnitz festgestellt. „Ingenieure und sogar schon gut ausgebildete Techniker sind selbst in beliebten Großstädten rar.“ Die Misere ist dramatisch: Nur etwa ein Drittel aller offenen Stellen lassen sich nach Erkenntnis von Andreas von Studnitz mit frischen Hochschulabsolventen besetzen: „Alle Übrigen müssen über andere Wege rekrutiert werden.“

Die Haufe-Studie zeigt, dass jene Firmen am erfolgreichsten bei der Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern sind, die mehrere Wege nutzen: Arbeitsmarkt, Stellenangebote auf der Unternehmens-Homepage, Anzeigen in Printmedien, Ausbildung und Weiterqualifizierung im eigenen Haus. Auch ungewöhnliche Strategien zeitigen Erfolge: Ein Ma-

schinenbaubetrieb schult mit Hilfe der Bundesagentur für Arbeit Arbeitslose um, ein Gabelstapler-Hersteller richtet einen Betriebskindergarten ein, ein Solaranlagenbauer einen Shuttle-Service zu den Baustellen, eine Schlosserei zahlt höhere Gehälter. Die Rendsburger von Studnitz Management Consultants rät den Unternehmen, sich als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Stichwort: Employer Branding. „Firmen, die auf dem Arbeitsmarkt eine Marke darstellen, haben es leichter, die besten Talente zu bekommen“, sagt Andreas von Studnitz. Er weiß aber auch: „Es nützt das beste Image nichts, wenn die Realität im Betrieb eine andere ist.“ Als Negativbeispiele nennt er Nokia und Airbus. Unternehmen müssten auf dem heutigen Bewerbermarkt viel mehr bieten als früher – eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Arbeitnehmer beispielsweise, flexible Arbeitszeiten oder spannende Forschungs- und Entwicklungsarbeiten: „Ingenieure sind die Edelsteine der Branche. Wenn diese als Rohdiamanten in eine Firma kommen, gilt es, sie zu gestalten, ihren Glanz freizulegen und sie nicht zu klein zu schleifen.“

Ein positives Beispiel ist Sauer-Danfoss. Der Hersteller von hydraulischen und elektronischen Komponenten für Arbeitsmaschinen investierte allein 2007 rund 30 000 Arbeitsstunden in die Weiterqualifizierung von Mitar-



Auch die Existenz eines Betriebskindergartens kann entscheidend dazu beitragen, dass sich Kandidaten für das Unternehmen entscheiden. FOTO: AP/JENS MEYER

beitern am Deutschlandsitz Neumünster. Das entspricht rund fünf Tagen pro Mitarbeiter. „Wir bieten unseren Beschäftigten sowohl Trainingsmaßnahmen intern als auch extern durch ausgewählte Spezialisten an“, sagt Andrea Wittmann, Managerin für Personalentwicklung. Qualifizierungsmaßnahmen werden bei

Sauer-Danfoss in der Produktion, im Vertrieb und beim Engineering durchgeführt, und zwar über alle Hierarchiestufen bis zur Abteilungsleitung.

Olaf Richter von Richter Personalservice, Hamburg und Kiel, beklagt die Situation in Schleswig-Holstein. Die Unternehmen im nördlichsten Bundesland befinden sich in der Klemme zwischen Hamburg und Skandinavien. „Viele Fachkräfte aus unserer Region wandern nach Dänemark oder Norwegen aus oder werden von Firmen aus Hamburg abgezogen.“ Eine untaugliche Gegenmaßnahme sei die Anwerbung von osteuropäischen Arbeitnehmern. Auch höhere Gehälter seien kein Allheilmittel – obwohl viele Unternehmer und Gewerk-

schafter das propagierten: „Viel wichtiger ist es, dass die Unternehmen ihre Einstellung zu den Arbeitnehmern ändern, sie nicht ausschließlich als Produktionsfaktor sehen, den man hin- und herschiebt.“ Es gehe langfristig darum, sich um die Menschen im Betrieb zu kümmern, die Arbeitsatmosphäre zu verbessern und Personalabteilungen nicht nur als Erfüllungsgehilfen zu betrachten. Richter: „Kurzfristig empfehle ich Chefs, die Fachkräfte suchen, weniger auf Zeugnisse und Zertifikate zu starren, sich stattdessen mehr mit dem Bewerber direkt zu beschäftigen. Hater Potenzial? Ist er lernfähig? Ehrgeizig? Dann macht es Sinn, ihn einzustellen und betriebsintern weiterzubilden.“

Der Master bringt die Karriere in Schwung

Nur etwa jeder zehnte Ingenieur sitzt in einem Unternehmen auf einem Managersessel. Um für eine Führungsposition in Frage zu kommen, müssen die Technik-Experten mehr beherrschen als Kenntnisse über Werkstoffe, Statik oder Hydrologie. Deswegen setzen sich viele ambitionierte Ingenieure wieder auf die Schulbank – beispielsweise in privaten Wirtschaftsschulen. Hier können sie sich etwa mit dem Titel „Master of Business Administration“ (MBA) den entscheidenden Anstoß für ihre Karriere holen. Rund ein Dutzend Business-Schulen im Land haben den Markt entdeckt und bieten speziell auf Ingenieure zugeschnittene MBA-Programme an. Antje Lienert, Bildungsexpertin beim Verein Deutscher Ingenieure, rät dem angehenden Firmenlenker allerdings, vorher zu analysieren, was ihm an Kompetenzen fehlt, und dann diese Wissenslücken schließt.

Zwei Beispiele: Die German International Graduate School of Management and Administration (Gisma) in Hannover hat ihre Stärke im Praxisbezug. Alle Unterrichtsinhalte werden von Partnerunternehmen begleitet und kommentiert. Schulleiter David Schoormann: „Wir wollen stärker als bisher Techniker und Ingenieure für eine MBA-Ausbildung begeistern.“ Die Gisma hat

international einen guten Ruf und öffnet den Weg sowohl zum amerikanischen als auch zum deutschen MBA. Sie arbeitet dabei eng mit der Krannert School of Management der Purdue University im US-amerikanischen West Lafayette und der Universität Hannover zusammen. Im August startet das nächste elfmonatige Vollzeit-MBA-Programm. Die Weiterbildung läuft berufsbegleitend über zwei Jahre.

Für ein Studium an der Murmann School of Global Management and Economics in Kiel, die im Spätsommer erstmals ihre Türen öffnet, können Ingenieure sogar Stipendien erhalten. Möglich macht das die Förderstiftung der von Ex-Arbeitgeberpräsident Klaus Murmann gegründeten Schule. Sie will in einigen Fällen die Kosten der Weiterbildung von Ingenieuren, Informatikern und Physikern tragen. „Dem technisch ausgebildeten Führungspersonal fehlt oft der wirtschaftswissenschaftliche Hintergrund“, sagt Sprecherin Eike Zell. Mit den Stipendien soll geholfen werden, Bildungslücken zu schließen. Im Oktober startet ein Vollzeit-Master-Studiengang in Global Management and Economics. Die Dozenten dafür kommen aus Wirtschaft und Forschung. (ho)

@ www.murmann-school.com
www.gisma.com

Andreas von Studnitz, Personal- und Organisationsentwickler in Rendsburg.

FOTO: PRIVAT



Olaf Richter, Geschäftsführer von Richter Personalservice in Hamburg und Kiel.

FOTO: PRIVAT



Gründete die Murmann School of Global Management and Economics: Ex-BDA-Präsident Klaus Murmann (l.), hier mit Dennis J. Snower vom Kieler Institut für Weltwirtschaft.

FOTO: PRIVAT