

ProFirma

Mai 2006

Deutschland 6,40 €

Das Unternehmen Politik wagen

Viele Mittelständler scheuen die Ochsentour ins Parlament – dabei wäre ihr Know-how dringend gefragt. Seite 72

Der heiße Draht
Endlich mehr Abschlüsse per Telefonverkauf, S. 20

Altersvorsorge spezial
36 Seiten Beilage: Was Firmenchefs jetzt über die bAV wissen müssen

Jeden Monat aktuell: <<

**GRATIS
DOWN
LOADS**

Business-Tools für die erfolgreiche Unternehmensführung





Trotz hoher Arbeitslosigkeit können immer mehr Mittelständler ihre offenen Stellen nicht besetzen. Gegen den sich verschärfenden Fachkräftemangel wappnen sich Firmenchefs mit **KREATIVER** und **ENGAGierter PERSONALARBEIT**.

VON MONIKA HOFMANN



Foto: privat

„Mit cleveren Personalstrategien sichern Sie die Zukunft Ihres Betriebs.“

TILLMANN GANTE, Personal total AG, München

Kaum zu glauben, dass die Bewerber hier nicht Schlange stehen: Die Siegfried Wölz Stahl- und Metallbau GmbH & Co. KG in Gundelfingen trotz seit vielen Jahren der Konjunkturkrise. Sie erwirtschaftet mit einfallreichen Fasadensbauprojekten rund 16 Millionen Euro Umsatz im Jahr, beschäftigt 72 Mitarbeiter, wächst stetig und verfügt

über eine stattliche Eigenkapitaldecke. Siegfried Wölz, der das Unternehmen heute mit seinem Sohn Boris leitet, gründete es im Jahr 1975 und engagiert sich seitdem mit viel Herzblut und Optimismus. Die beiden Chefs kennen die Stärken eines jeden Mitarbeiters genau, pflegen ein gutes Betriebsklima und führen die Firma umsichtig, sparsam und verantwortungsvoll.

Trotzdem haben sie Mühe, ihre freien Stellen zu besetzen. „Und es wird immer schwieriger“, erzählt Siegfried Wölz. Beispiel Lohnbuchhaltung: Eine Sekretärin sollte diese Abteilung verstärken. Die Suche zog sich ewig hin. Zwar schickte die Arbeitsagentur immer wieder Bewerberinnen, jedoch brachten die meisten nicht einmal ein fehlerfreies Kurzdiktat zustande, be-





XYX GmbH

Illustration: Katrin Admann

RECRUITING

Fachkräfte verzweifelt gesucht

richtet der Mittelständler verärgert. Beispiel Montage: Der derzeitige Leiter ist schon 24 Jahre dabei, er geht bald in Rente. Seit Jahren schon sucht Wölz vergeblich eine Spitzenkraft, die nach und nach Führungsaufgaben übernehmen soll. Beispiel Metallbau: Die Firma braucht dort ständig Leute, aber Metallbauer sind kaum noch zu finden. Die Chefs fahren daher doppelgleisig.

Zum einen bilden sie verstärkt junge Menschen aus. Zum anderen setzen sie auf motivierte Quereinsteiger, die sich im Betrieb weiterentwickeln. So startete eine junge Frau bei Wölz als Metallbauerin, inzwischen arbeitet sie als technische Zeichnerin. Ein anderer Mitarbeiter hatte eine Konditorausbildung absolviert und ist inzwischen ein versierter Metallbauer. „Wir haben

auch Schreiner und Spengler, die Zahl der Quereinsteiger nimmt bei uns seit einiger Zeit massiv zu“, resümiert Siegfried Wölz. Dieses Konzept ist zwar aufwändig angesichts der längeren Einarbeitungs- und Weiterbildungszeiten, aber es funktioniert. „Die wichtigste Voraussetzung ist die innere Einstellung – wenn sie stimmt, lassen sich Lücken in der Qualifikation gut ausglei-

>

INNOVATIVE PERSONALKONZEPTE

Prüfen Sie kritisch Ihr Wunsch-Stellenprofil.

Firmenchefs und Personalleiter erwarten oft, dass die Kandidaten alle geforderten Qualifikationen vorweisen können. Prüfen Sie eher, welche Anforderungen essentiell sind, welche nur ein Sahnehäubchen.

Behandeln Sie Ihre Mitarbeiter und Bewerber wie Ihre Kunden. Werben Sie um deren Gunst, unterbreiten Sie interessante Angebote, seien Sie zu Kompromissen bereit.

Laden Sie auch ältere Bewerber ein. Das Zeitfenster für Idealbewerber wird immer schmaler. Bewerber über 45 Jahre gelten häufig als zu alt. Doch oft verfügen sie über Erfahrungen, Kontakte und die bessere Einschätzung eigener Fähigkeiten.

Beachten Sie auch Bewerbungen von Arbeitslosen. Denn die meisten Menschen sind nicht aus eigenem Antrieb arbeitslos. Im Gegenteil: Sie sind oft hoch motiviert, besitzen eine gute Qualifikation und sind zu Zugeständnissen im Hinblick auf das Gehalt bereit.

Nehmen Sie sich Zeit für die Personalentwicklung. Denn dies ist eine kontinuierliche Aufgabe. Hau-ruck-Aktionen bringen selten die erhofften Ergebnisse. Ein durchdachtes Personalkonzept hingegen orientiert sich eng am betrieblichen Bedarf. Zugleich sorgt es auch dafür, dass die Firma demografiefest wird, indem es einen ausgewogenen Mix zwischen Jung und Alt in der Belegschaft fördert.

Investieren Sie in die Aus- und Weiterbildung.

Die Bereitschaft der Betriebe zur Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter sinkt seit Jahren kontinuierlich – das ist jedoch der falsche Weg. Besonders in Zeiten des Fachkräftemangels sollten Unternehmer zum einen selbst junge Fachkräfte ausbilden, zum anderen aber auch Quereinsteigern eine Chance geben, die sich dann im Betrieb für die jeweiligen Anforderungen weiterbilden. Auch für gestandene Mitarbeiter ist es wichtig, die Qualifikation immer wieder zu aktualisieren.

Kooperieren Sie mit Hochschulen. Suchen Sie den Kontakt zu Fachhochschulen und Universitäten, denn sie bieten viele Möglichkeiten zur Zusammenarbeit. Sie können zum Beispiel dort um Praktikanten werben oder Studenten dazu einladen, ihre Diplomarbeit in Ihrem Unternehmen zu schreiben. So können Sie angehende hoch qualifizierte schon während der Ausbildung an Ihre Firma binden – ohne dass dadurch hohe Kosten entstehen.

Werben Sie mit familienfreundlicher Unternehmenspolitik um Eltern. Flexible Arbeitszeiten, Betriebskindergärten, Homeoffice-Lösungen – mit solchen Angeboten können Sie berufstätigen Eltern die Arbeit in Ihrem Betrieb erleichtern.

Sorgen Sie für ein gutes Image. Seien Sie ein Vorbild und vergessen Sie nicht, Ihr Unternehmen nach außen bekannt zu machen. Als Basis unabdingbar: ein aussagekräftiger Internetauftritt.

chen“, betont Wölz. Was die Bewerber aber noch mitbringen sollten: eine ordentliche schulische Ausbildung. „Bei Grundkompetenzen wie Lesen und Schreiben gibt es zu viele Defizite.“

Offene Stellen nicht gemeldet. Wie der Fassadenbauer Wölz suchen zahlreiche Inhaber kleiner und mittlerer Firmen händeringend geeignete Fachkräfte – und das, obwohl 4,7 Millionen Menschen hier zu Lande als arbeitslos registriert sind und die Bundesagentur für Arbeit (BA) in Nürnberg gerade einmal 586.000 offene Stellen meldet. Was diese Statistik aber verschweigt: Aus Unzufriedenheit mit den Arbeitsagenturen melden viele Mittelständler ihre Vakanzen inzwischen erst gar

nicht. Daher dürfte die wahre Zahl offener Stellen um mindestens das Doppelte höher liegen, schätzen Experten vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) in Nürnberg.

Was die Situation für Mittelständler verschlimmert: Gut qualifizierte Bewerber interessieren sich in erster Linie für eine Karriere in großen Unternehmen, da diese vermeintlich höhere Löhne, sicherere Jobs, interessantere Standorte und ein besseres Image bieten als die kleineren. Wer sich dennoch bei Mittelständlern bewirbt, bringt häufig keine perfekte Qualifikation mit. Firmenchefs können jedoch nicht darauf hoffen, dass sich die Lage künftig entspannt, mahnt Tillmann Gante, Vor-

stand der Personal total AG in München. Im Gegenteil: Der demografische Wandel, der die deutsche Bevölkerung altern und schrumpfen lässt, werde den Fachkräftemangel weiter forcieren, glaubt der Personalexperte. Unternehmer, die abwarten, setzten deshalb ihre Innovationskraft aufs Spiel. Gante betont: „Nur wer jetzt mit cleveren Personalstrategien gegensteuert, sichert die Zukunft seines Betriebs.“

Wie stark bereits heute viele Unternehmen unter dem Fachkräftemangel leiden, belegen nationale und internationale Studien. Der Deutsche Industrie- und Handelskammertag (DIHK) in Berlin spricht von fast 40 Prozent betroffenen Firmen, vor allem aus der

PROJEKTE GEGEN DEN FACHKRÄFTEMANGEL

ZVEI:

Demografie-Initiative Der Zentralverband Elektrotechnik und Elektronikindustrie (ZVEI) startete im Jahr 2002 dieses Projekt. Die Studie dazu erschien unter dem Titel „Herausforderung Soziodemografischer Wandel“ und zeigt Probleme und Lösungen anhand von 30 Unternehmensbeispielen. **INFO:** www.zvei.org



Praktikanten-Projekt Dieser Service der Industrie- und Handelskammern (IHK) will Studenten und Schüler mit Unternehmen zusammenbringen. Firmen können ihre Angebote ins Internet stellen und nach Praktikanten und Diplomanden suchen. Zudem gibt es viele Hintergrundinformationen, etwa zu dualen Studiengängen. **INFO:** www.praktikant24.de

Bundesinstitut für Berufsbildung **BiBB**

Aus- und Weiterbildungs-Service Das Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) ist ein weltweit anerkanntes Kompetenzzentrum zur beruflichen Aus- und Weiterbildung. Seine Homepage bietet umfassende Informationen, praktische Lösungsvorschläge, etwa Checklisten zur Aus- und Weiterbildung, sowie gute Links zum Thema Bildung. **INFO:** www.bibb.de

Industrie und der Dienstleistungsbranche. Zu alarmierenden Ergebnissen kommt auch die Berliner Wirtschaftsprüfungsgesellschaft KPMG. Ihrer Umfrage zufolge haben weltweit 45 Prozent der Industriefirmen massive Probleme, ihre Stellen zu besetzen. Sogar der Bundestagsausschuss für Bildung drängt inzwischen, dieses Problem ernst zu nehmen. „Wir haben zu wenig Abiturienten, Hochschulabsolventen und beruflich ausgebildete Fachkräfte“, warnt die Ausschussvorsitzende Ulla Burchardt (SPD).

Überalterung droht. „In absehbarer Zeit greift der demografische Wandel: Angesichts des Geburtenrückgangs in den letzten Jahren wird es immer weniger Absolventen akademischer und beruflicher Ausbildungen geben“, erklärt Thomas Zwick, Senior Researcher am Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW) in Mannheim. „Unternehmen können dann nicht einmal mehr ihren Ersatzbedarf an Fachkräften decken“, mahnt der Experte. Zudem droht gesamten Belegschaften in vielen Firmen Überalterung. Solchen Betrieben wird, wenn die Beschäftigten in Rente gehen, auf einen Schlag ein Großteil ihrer Mitarbeiter fehlen. Dass es schon jetzt in zahlreichen Unternehmen einen Fachkräftemangel gibt, erklärt Zwick mit drei sich verschärfenden Entwicklungen: Erstens fallen zunehmend Tätigkeiten für Ungelernte weg. „Firmen streichen oder verlagern diese Jobs, weil sie sich nicht mehr

lohnen“, erläutert der ZEW-Experte. Zweitens steigen zugleich die Anforderungen der Unternehmer an die Bewerber. „Ein wachsender Anteil der Stellen kann nur noch mit gut ausgebildeten Kräften besetzt werden“, weiß Zwick. Und drittens klappt eine immer größere Lücke zwischen dem, was Arbeitgeber und was Schulabgänger wollen. Während Firmenchefs zurzeit vor allem Absolventen aus technischen und naturwissenschaftlichen Fachgebieten suchen, bewerben sich viele junge Menschen auf Jobs im kaufmännischen oder geisteswissenschaftlichen Bereich. „Diese werden dann oft Quereinstei-

Foto: privat

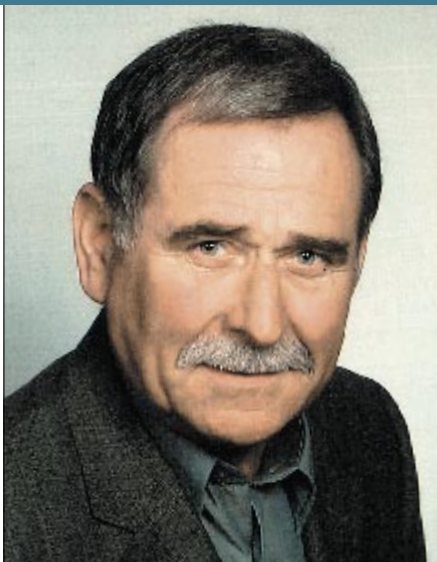


Nachwuchssuche an Hochschulen betreibt Iris Mann, Personalleiterin bei der D & B Audiotechnik AG in Backnang

ger, die sich über Weiterbildung in den Unternehmen für die jeweiligen Stellen qualifizieren – der Schulungsaufwand für die Firmen steigt daher“, prognostiziert Zwick.

Die Qualifikation der Arbeitssuchenden und der Bedarf in den Firmen passen also immer seltener zusammen. Diesen zunehmenden „Mismatch“ beobachtet auch Alexander Reinberg, Wissenschaftler am IAB, in seiner jüngsten Studie zur Qualifikationsstruktur. Er sieht das Hauptproblem darin, dass viele Arbeitslose nur eine abgebrochene oder gar keine Berufsausbildung haben und so für die Besetzung freier Stellen nicht in Frage kommen. Die Arbeitslosenquote unter gering Qualifizierten liegt in Westdeutschland bei 20 Prozent, im Osten sogar bei fast 50 Prozent, während nur vier Prozent der hoch Qualifizierten arbeitslos sind.

Innovative Personalkonzepte. Einen Ausweg aus der Not können neben der besseren Qualifizierung der Schüler innovative und fantasievolle Personalkonzepte bieten. Diese Strategie verfolgt Reiner Ehrlich, Geschäftsführer der vor zehn Jahren gegründeten Metallverarbeitung Ehrlich GmbH in Fürstenaue bei Dresden. „Wir sitzen hier in einer sehr ländlichen Region und spürten den Fachkräftemangel von Anfang an massiv“, erzählt Ehrlich. Zugleich musste die junge Firma dem wachsenden Wettbewerbsdruck standhalten. „Die tschechischen Betriebe, die billiger arbeiten, sind nur einen Steinwurf



„Wenn die Einstellung stimmt, lassen sich Lücken in der Qualifikation ausgleichen.“

SIEGFRIED WÖLZ, Siegfried Wölz Stahl- und Metallbau, Gundelfingen

entfernt“, erklärt der Unternehmer. Trotz allem behauptet sich die Ehrlich GmbH gut am Markt. Präzision und Pünktlichkeit lautet ihre Philosophie, die die 25 Mitarbeiter inzwischen verinnerlicht haben. Und das, obwohl sie teilweise aus völlig fachfremden Bereichen kommen. Ehrlich beschäftigt in seinem Betrieb mehrere Quereinsteiger, etwa aus der Baubranche. Sie alle haben vor langer Zeit einmal eine Mechanikerqualifikation absolviert. „Die alten Kenntnisse beleben wir wieder, vor allem aber das Engagement und die Liebe zum Eisen müssen vorhanden sein“, erklärt der Mittelständler. Die Mitarbeiter lernen in der Firma drehen, fräsen, biegen und schleifen – wie Lehrlinge im dritten Ausbildungsjahr. „Das verursacht zwar anfangs einen Mehraufwand, langfristig lohnt es sich aber“, zieht Ehrlich Bilanz. Der Chef sucht gezielt ältere Mitarbeiter, denn sie bringen Erfahrung und Stehvermögen mit. Zudem sind sie in der Region verankert. Eine weitere Säule seines Personalkonzepts ist die Ausbildung. Drei Lehrlinge qualifiziert er derzeit zu Industriemechanikern. „Gerade der Mix aus Älteren, die ihr Wissen weitergeben, und Jüngeren, die von ihnen lernen, bringt unseren Betrieb voran“, sagt Ehrlich erfreut.

Impulse für sein Personalkonzept holte sich der Fürstenaauer Mittelständler vor allem vom Interessenverbund Metall- und Präzisionstechnik Osterzgebirge und vom Zentralver-

band Elektrotechnik und Elektronikindustrie (ZVEI) in Frankfurt am Main. Der Fachverband hat mit seinen Mitgliedsfirmen Konzepte erarbeitet, um die Folgen des demografischen Wandels abzufedern (siehe Kasten). Ehrlich nahm an diesem ZVEI-Projekt teil. Mit seiner Dreifachstrategie – Weiterbildung, Einstellung älterer Mitarbeiter, Ausbildung – fühlt er sich nun bestens gewappnet gegen den Fachkräftemangel. Zu Recht, urteilen die Experten. So rät etwa ZEW-Forscher Zwick, vor allem das oft brachliegende Potenzial der Älteren zu mobilisieren. „Personalstrategien, die auf Frührente abzielen, können sich Unternehmen heute nicht mehr leisten“, mahnt er. Patentrezepte gibt es allerdings nicht. Stattdessen ist es wichtig, das Personalkonzept eng am betriebsindividuellen Bedarf zu orientieren. Daher sollten Unternehmer zunächst die Altersstruktur ihrer Firma analysieren. „Auf den richtigen Altersmix kommt es an – es ist für alle von Vorteil, wenn in möglichst vielen Abteilungen sowohl Junge als auch Alte vertreten sind“, erklärt Zwick.

Langfristig denken und agieren. Die Balance zwischen Alt und Jung wollte auch die D&B Audiotechnik AG in Backnang bei Stuttgart erreichen, die ebenfalls an dem ZVEI-Projekt teilnahm. „Für unser Unternehmen bedeutete das jedoch, mehr Jüngere einzustellen“, erzählt Personalleiterin Iris Mann. Die Altersanalyse der Belegschaft machte klar: „Wir müssen viel

langfristiger als bisher agieren und unser Personal verjüngen, wenn wir dem Fachkräftemangel begegnen wollen.“ Der Hintergrund: Weil in der Anfangsphase des 25 Jahre alten Unternehmens vor allem Mitarbeiter ähnlicher Jahrgänge eingestellt wurden, ist die mittlere Altersgruppe im 100-köpfigen Team der D&B Audiotechnik sehr stark vertreten. Nur wenige sind jünger als 30 Jahre. Für die Zukunft hätte das bedeutet, dass in manchen Abteilungen die Hälfte der Beschäftigten gleichzeitig in den Ruhestand ginge – und damit riesige Lücken hinterließe.

Doch die Personalleiterin beugt dieser Entwicklung vor: Zum einen setzt sie stärker auf die Ausbildung im eigenen Haus. Derzeit bietet das Unternehmen die Qualifikation zum Fachinformatiker und zur Fachkraft für Lagerlogistik an, Ausbildungsplätze im kaufmännischen Bereich sind geplant. Zum anderen arbeitet Iris Mann mit Hochschulen in der ganzen Bundesrepublik zusammen, um Praktikanten, Diplomanden und Absolventen zu gewinnen. Besonders für die Elektrotechnik, Mechatronik und technische Dokumentation, Informatik und künftig verstärkt für das Prozess- und Qualitätsmanagement sucht sie immer wieder Kandidaten. Der Erfolg ihrer gezielten Personalarbeit kann sich sehen lassen: „Unsere Altersstruktur ist bald ausgewogen, wir fühlen uns gut vorbereitet – und müssen den Fachkräftemangel nicht fürchten.“