

Unternehmen+Märkte | Spezial Mittelstand Der Kampf um die Talente ist für Mittelständler nicht verloren: Wie kleinere Unternehmen den Großen im Wettbewerb um gutes Personal Paroli bieten.

An sein Begrüßungspaket erinnert sich Hagen Seifert gut: Block, Kugelschreiber, Bonbons und ein Fahrradtrikot seines neuen Arbeitgebers SSC-Services in Stuttgart, einem Anbieter von Systemen zum Datenaustausch zwischen Automobilzulieferern und -herstellern. Auch ein Einarbeitungsplan lag am ersten Tag auf seinem Schreibtisch. Von allen Kollegen wurde der Fachinformatiker freundlich begrüßt. „Die Leute interessierten sich für einen“, sagt Seifert. So fühlte sich der Neue von Anfang an bei dem Mittelständler wohl – ein Eindruck, der seit dem Jobstart vor zwei Monaten geblieben ist. Seifert hatte sich damals bewusst für einen mittelständischen Arbeitgeber entschieden, in ein Großunternehmen wollte er nicht: „Die Bürokratie steht einem da oft im Weg.“

Mitarbeiter wie Seifert sind eine Ausnahme. Die meisten jungen Fachkräfte, vor allem die Absolventen der bekannten Hochschulen, zieht es zu den großen Namen wie BMW, L'Oréal oder Allianz, die mit höheren Gehältern und umfangreichen Sozialleistungen locken. Der Mittelstand hat bei Berufseinstiegern und erfahrenen Fachkräften ein Imageproblem – mit gravierenden Folgen.

So bereitet der Fachkräftemangel 60 Prozent der mittelständischen IT-Unternehmen mit weniger als 250 Mitarbeitern Schwierigkeiten. Das ergab eine Studie des Branchenverbandes Bitkom. Rund ein Drittel der Mittelständler hat laut Mittelstandsbarometer in diesem Jahr Neueinstellungen geplant. Doch die Stellen können immer häufiger nicht besetzt werden. 2006 blieben 48 000 Ingenieursstellen in

Deutschland unbesetzt – vor allem bei Mittelständlern.

Größtes Problem der Mittelständler ist ihre Unbekanntheit. „Sie sind No Names und haben kein Gesicht“, sagt Volker Stein, Professor für Personalmanagement an der Uni Siegen. Damit fällt es ihnen schwer, Bewerber überhaupt auf sich aufmerksam zu machen. Christian Scholz, Professor für Personalmanagement an der Universität Saarbrücken: „Die Mittelständler verhalten sich viel zu defensiv.“ Sie müssten aus der Masse heraustreten, sich attraktiver darstellen und besser vermarkten.

Dabei ist die Position im Kampf um die Talente nicht aussichtslos. Wie Jung-Informatiker Seifert entdecken wechselwillige Arbeitnehmer oder Hochschulabsolventen zunehmend, dass ein mittelständischer Arbeitgeber auch handfeste Vorteile bietet.

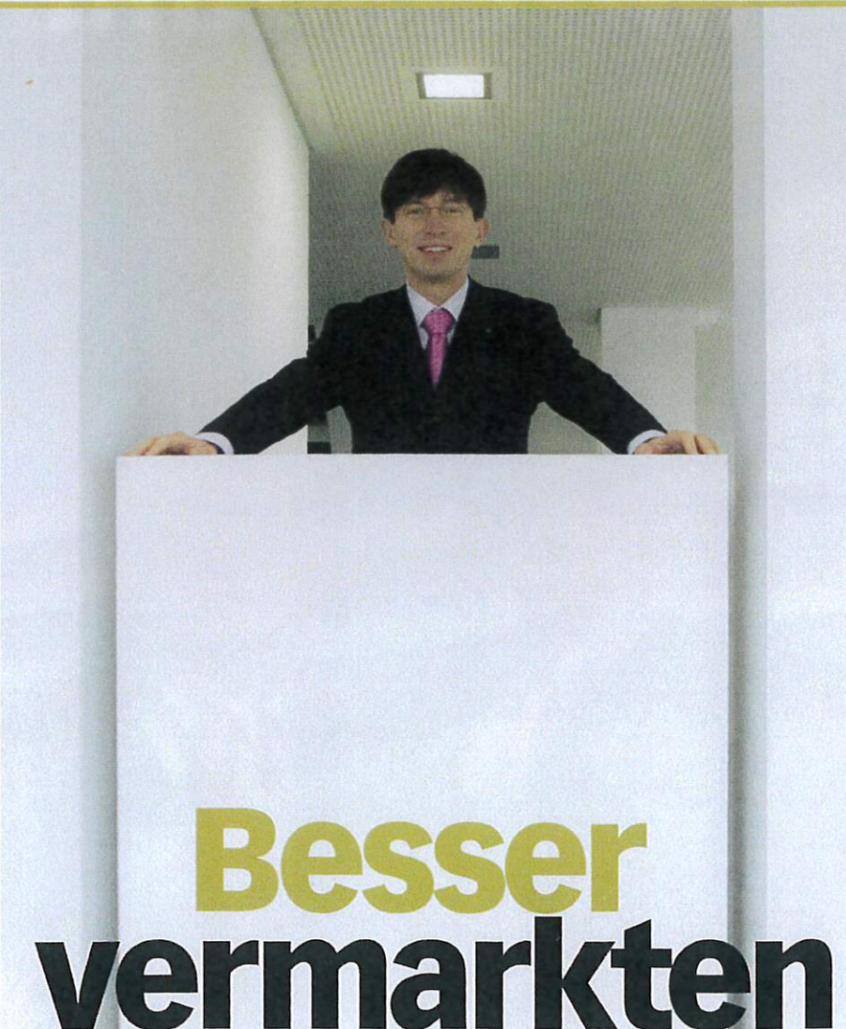
Offensiver sollten Mittelständler auch ihr oft langjähriges Engagement als Förderer und Sponsoren bekannt machen. Viele von ihnen engagieren sich am Ort und in ihrer Region, werben wollen die meisten damit jedoch nicht. „Tue Gutes und rede nicht darüber“ lautet oft Devise“, sagt Peter Englisch, Mittelstandsexperte der Unternehmensberatung Ernst & Young.

Employer Branding nennt sich das Aufmöbeln des Images als Arbeitgeber in der Fachsprache der Personalexperten. Für eine gute Vermarktung als Arbeitgeber muss das Unternehmen jedoch zuerst seine Stärken und Schwächen analysieren. Von einer „authentisch-konstruktiven Positionierung“ spricht Stein. Authentisch, weil das Image nachprüfbar und glaubwürdig sein muss. Konstruktiv, weil sich der Mittelständler die Frage stellen muss: Womit grenze ich mich von anderen ab?

Um die Bekanntheit zu erhöhen, hilft es Mittelständlern zum Beispiel, an Wettbewerben teilzunehmen, bei denen der beste Arbeitgeber oder beste Personalförderer prämiert wird, rät Gunther Olesch, Geschäftsführer des Industrieelektronik-Herstellers Phoenix Contact im ostwestfälischen Blomberg. Beispiele seien „Top Job“ oder „BestPersAward“. Selbst wenn es nicht für einen der vorderen Plätze reiche, sollten die Unternehmen die mit dem Wettbewerb verbundene Analyse als „Wasserstandsmeldung“ und Basis für Verbesserungen sehen, sagt Olesch.

Ihre neuen Mitarbeiter finden Mittelständler meist nicht an den Business Schools oder Elite-Unis, sondern an Fachhochschulen und kleineren Universitäten in ihrer Region. Einheimische Absolventen sind eher bereit, den Berufseinstieg bei >>

Phoenix-Contact-Chef Olesch Persönlicher Kontakt zu Studenten hilft bei Stellenbesetzung



**Besser
vermarkten**

FOTO: FRANK REINHOLD FÜR WIRTSCHAFTSWOCHE

Unternehmen+Märkte | Spezial Mittelstand

einem Unternehmen ihrer Heimatregion zu wagen. „Die viel gepriesene Mobilität ist in der Realität oft nicht sehr hoch“, sagt Olesch.

Wie viele Mittelständler hat auch Olesch die Erfahrung gemacht, dass Studenten, die als Werkstudenten, Praktikanten oder Diplomanden im Unternehmen gearbeitet oder ihre Abschlussarbeit geschrieben haben, später als Bewerber wieder auftauchen. „Wir finanzieren Studienplätze, kooperieren bei Abschlussarbeiten und haben Praktikanten und Werkstudenten im Unternehmen“, sagt Olesch. Das Unternehmen arbeitet gezielt mit Hochschulen Ostwestfalens zusammen, weil die Studenten der renommierten Universitäten am liebsten gleich unter das Dach eines Großkonzerns schlüpfen.

Olesch selbst ist Honorarprofessor an der Fachhochschule Lippe und Höxter. „Nichts ist besser als der persönliche Kontakt zu angehenden Ingenieuren“, sagt er. Das kommt dem Unternehmen bei der Stellenbesetzung zugute. Phoenix Contact habe im vergangenen Jahr 87 Prozent der geplanten Stellen besetzen können. Deutschlandweit liegt die Quote beim Mittelstand nur bei 58 Prozent.

Mit Marketing allein ist es allerdings nicht getan. Die Unternehmen müssen den Umworbene auch tatsächlich mehr bieten. Bei den Gehältern können sie dem Vergleich mit Großunternehmen zwar meist nicht standhalten, doch das müssen sie auch gar nicht: „Das Thema Bezahlung hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung verloren“, sagt Asmus Komm, Partner im Hamburger Büro der Unternehmensberatung McKinsey. „Ein spannender Job, Flexibilität und eine gute Work-Life-Balance sind wichtiger geworden.“

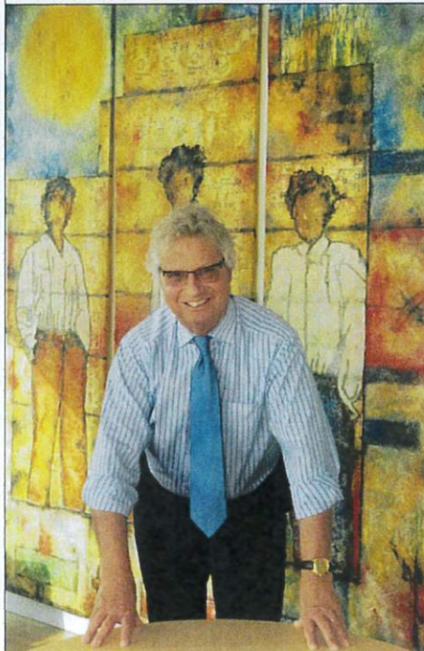
Zudem können kleinere Unternehmen mit der Nähe zum Inhaber oder Geschäftsführer, flachen Hierarchien und kurzen Entscheidungswegen punkten. Die typisch mittelständische Unternehmenskultur ist für viele Bewerber verlockend: 90 Prozent der nachwachsenden Fach- und Führungskräfte halten laut Studie „Employer Branding 2006“ ein gutes Betriebsklima für äußerst oder sehr wichtig.

Wie das im Betriebsalltag funktioniert, zeigt Claus Dillenburger, Gründer der Kölner Dillenburger Gruppe. „Jeden Tag gehe ich durch das Unternehmen und begrüße die Mitarbeiter. Da sehe ich schnell, ob jemand Probleme hat“, sagt der Seniorchef des Dienstleisters für technisches Gebäudemanagement. In einem Gespräch ließen sich diese meist schnell lösen. Und wenn

ein Projekt gut gelaufen ist, sagt Dillenburger dem gestressten Mitarbeiter schon mal, er solle seiner Frau am Freitag einen Blumenstrauß kaufen, mit der Familie übers Wochenende nach Holland fahren und die Rechnung mitbringen. Das Kölner Familienunternehmen will sich bewusst von „den Großen absetzen“.

Das scheint zu wirken: Jobinserate schaltet Dillenburger nicht mehr. Die Suche nach neuen Mitarbeitern funktioniert oft durch Mund-zu-Mund-Propaganda. Zufriedene Angestellte helfen bei der Suche nach Fachkräften. Seine 160 Mitarbeiter werben neue Kollegen für das Unternehmen – und erhalten dafür eine Prämie. So spart Dillenburger rund 40 Prozent der Rekrutierungskosten. Als Dienstleister in der schnell wachsenden Branche Gebäudemanagement sucht Dillenburger ständig neue Mitarbeiter. Umso wichtiger ist für das Familienunternehmen, dass die Fluktuation gering bleibt. Im vergangenen Jahr ging gerade einmal ein Mitarbeiter – und das aus persönlichen Gründen.

Fast ebenso wichtig wie das Betriebsklima sind laut Employer-Branding-Studie Weiterbildung und Förderung. Doch gerade hier hapert es beim Mittelstand. Bei der Personalentwicklung arbeiten viele Unternehmen eher intuitiv, gleichsam auf Zuruf. „Doch zumindest eine Person sollte im Unternehmen sein, die dieses Geschäft versteht“, sagt Personal-Professor Scholz.



Unternehmer Dillenburger Mund-zu-Mund-Propaganda statt Jobannoncen

Der Maschinenbauer Treif, Weltmarktführer für Schneidemaschinen in der Lebensmittelindustrie, will dieses Manko abbauen. „Wir sind dabei, eine strategische Personalentwicklung aufzubauen“, sagt Marcel Schweitzer, Personalreferent bei Treif. Schweitzer tüftelt an einem Konzept für das 220-Mann-Unternehmen aus dem rheinland-pfälzischen Oberlahr und sucht passende Weiterbildungsangebote zusammen.

Punkten können Mittelständler beim Trendthema Familie und Beruf – wenn das Konzept stimmt. Zwar ist in mittelständischen Firmen in der Regel mehr Verständnis für Mütter und Väter vorhanden, die plötzlich kranke Kinder betreuen müssen. Jobmodelle, die auf eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie zugeschnitten sind, gibt es dagegen seltener.

Eine Ausnahme ist die Inosoft AG. Der Mittelständler mit rund 50 Mitarbeitern hat nicht nur eine Kinderbetreuung im Unternehmen und flexible Arbeitszeiten. Die Marburger bieten auch Extras wie einen Bügelservice oder den eigenen Fitnessraum. Dafür wurde Inosoft beim Wettbewerb Erfolgsfaktor Familie 2005 als eines der zehn besten kleinen Unternehmen ausgezeichnet. Mehr als 80 Prozent der Inosoft-Mitarbeiter sind männlich.

Markus Wotruba ist Fachleiter bei dem Software- und Beratungsunternehmen. Freitagmittag endet seine Bürowoche, der Nachmittag gehört seinen Kindern. Der 37-jährige Informatiker arbeitet seit zwölf Jahren bei Inosoft. Einen Nachmittag pro Woche kommen seine sieben und neun Jahre alten Kinder zu ihm ins Unternehmen. Sie toben auf dem großen, grünen Firmengelände oder im eigens für sie eingerichteten Raum. Die kleineren Kinder betreut eine Tagesmutter, um die größeren kümmert sich ein angehender Erzieher. Wenn Wotruba eine Pause macht, schaut er auch mal kurz vorbei.

200 Kilometer weiter nordöstlich in der Steuerkanzlei Knollenborg & Partner im westfälischen Lingen hat Mitinhaberin Elisabeth Knollenborg schon lange familienfreundliche Regelungen eingeführt. Von den 50 Mitarbeitern sind 40 Frauen. Einen Zuschuss für die Tagesmutterkosten gibt es hier schon seit Jahren, Telearbeitsplätze und Teilzeillösungen sind eine Selbstverständlichkeit. Das lohnt sich. Knollenborg: „Wir halten qualifizierte Arbeitskräfte, die beständig dieselben Mandanten betreuen, und haben Mitarbeiter, die den Betrieb sehr gut kennen.“

stefani hergert | unternehmen@wiwo.de