



Den richtigen Mitarbeiter finden

PERSONALMARKETING

Personalmanager stehen vor der großen Aufgabe, ihrem Unternehmen die Spitzenkräfte von morgen zu sichern. Mittelständische Firmen laufen aber Gefahr, im Wettstreit um die besten Köpfe das Nachsehen zu haben. Ihnen fehlt es häufig an Bekanntheit, und ein positives Image als attraktiver Arbeitgeber muss erst erarbeitet werden.

Sonderdruck aus *Wirtschafts* **REPORT** 6/07



So strebt das Gros der deutschen Hochschulabsolventen eine Karriere bei McKinsey, DaimlerChrysler, Siemens oder BMW an. Grund: Diese Konzerne verfügen über ein zugkräftiges Markenimage und bieten attraktive Konditionen. Der Mittelstand steht hingegen oftmals vor dem Dilemma, offene Positionen trotz anhaltender Massenarbeitslosigkeit nicht besetzen zu können. Es fehlt an geeigneten Bewerbern. Und das, obwohl viele mittelständische Unternehmen durchaus eine hohe Arbeitgeberqualität bieten können.

Karl Heinrich Dicker, Gesellschafter und Personalberater bei der Kreuz Personalberatung und Services GmbH in Neunkirchen, kennt diese Problematik nur zu genau: „Es ist wie bei der Brautschau, man sollte auf sich aufmerksam machen und sich schmücken. Für Mittelständler bedeutet das, dass sie sich präsentieren müssen, ihre Produkte und ihr Können nicht nur bei ihren Kunden darstellen, denn der Wettbewerb um die Talente hat bereits begonnen. Wer nichts unternimmt, sollte sich mit dem zufriedengeben, was er bekommt.“ Sein Rat: „Mit einer strategisch fundierten, positiv besetzten Arbeitgebermarke können auch

Mittelständler dafür sorgen, als Arbeitgeber wettbewerbsfähig zu bleiben.“ Stichwort sei hier ein professionelles „Employer Branding“, das positive Effekte auf die Gewinnung und Bindung von Mitarbeitern, die Unternehmenskultur, die Leistung und die Unternehmensmarke habe.

Aber welche Maßnahmen müssen mittelständische Unternehmen im Rahmen eines „Employer Branding“ konkret durchführen, damit sie für potenzielle Bewerber interessant sind? Die Studie „Employer Branding 2005“, ein Kooperationsprojekt der Leipzig „Graduate School of Management“ und der Wochenzeitung „Die Zeit“, zeigt, dass vor allem die Unternehmen für Bewerber interessant sind, die ein gutes und ehrliches Arbeitsklima, herausfordernde Aufgaben, Mitarbeiterförderung sowie gute Aufstiegsmöglichkeiten bieten.

„Ein Unternehmen braucht eine Unternehmenskultur. Hat es keine oder aber eine schlechte, dann muss man sich nicht wundern, wenn man eine hohe Fluktuation bei den Mitarbeitern hat, beziehungsweise keine guten Mitarbeiter bekommt. Der Betrieb

muss Öffentlichkeitsarbeit betreiben, seine Unternehmenskultur kommunizieren, regional und in der Branche“, bringt Karl Heinrich Dicker die Anforderungen auf den Punkt. Dazu gehöre auch die Präsenz auf Messen, das Halten von Vorträgen und die Zusammenarbeit mit der Uni. Dieses Szenario – ein solch offenes zukunftsorientiertes Personalmarketing – steht in der Praxis aber leider bisher nur bei den großen Firmen auf der Tagesordnung.

Die meisten der mittleren Betriebe begnügen sich aus Kostengründen mit der Stellenausschreibung, dem unterstützenden Internetauftritt, internen Stellenausschreibungen und einem halbherzig betriebenen Hochschulmarketing. Darüber hinaus wird auf sogenannte Initiativbewerbungen gehofft. Solche Erfahrungen registrieren auch die Mitarbeiter der Personalberatungsagentur von Dicker täglich. Dabei ist es absolut wichtig, dass man die Einstellung von speziellen Fach- und Führungskräften, die an den Schaltstellen eines Unternehmens tätig sein sollen, nicht dem Zufall überlässt. „Jede Firma lebt von den

Für potenzielle Bewerber interessant

Karl Heinrich Dicker von der Kreuz Personalberatung will mit dem Jobverbund kein Geld verdienen, sondern seinen Bekanntheitsgrad steigern und Imagebildung betreiben.



Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter, sie können den Betrieb nach vorne bringen oder ihn ruinieren. Die Investition eines Unternehmers in Maschinen und Anlagen wird ja auch nicht dem Zufall überlassen“, so der Personalberater verständnislos.

Dass immer mehr Firmen händeringend nach geeigneten Mitarbeitern suchen, liegt aber auch an dem akuten Fachkräftemangel in Deutschland. In vielen Wirtschaftszweigen wird qualifizierter Nachwuchs knapp. Allein der Mittelstand muss hierzu laut der Mittelstand-in-Deutschland-Studie 53.000 Stellen mit Fach- und Führungskräften besetzen, für die es nicht ausreichend Kandidaten gibt. Der Personalengpass zeigt sich deutlich bei den Ingenieuren. Nach Angaben des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) waren 2006 insgesamt 18.000 Ingenieursstellen vakant, 30 Prozent mehr als im Vorjahr. Außerdem teilte der VDI mit, dass schon 41 Prozent der Maschinen- und Anlagenbauer ihre Aufträge teilweise durch Fremdfirmen abwickeln lassen, weil die Fachkräfte fehlen. Die demografische Entwicklung heizt den Trend weiter an. Studien prognostizieren: Bis 2015 wird es gut ein Viertel weniger verfügbare Arbeitskräfte im Alter zwischen 30 und 45 Jahren geben als im vergangenen Jahr. Bereits 2010 werden 58 Prozent aller Beschäftigten über 40 Jahre alt sein. Umso wichtiger ist es, dem soziodemografischen Knick im Arbeitsmarkt mit einem klaren Arbeitgeberimage zu begegnen.

Und wie findet man den passenden Bewerber, der das Unternehmen durch sein Fachwissen und sein Engagement weiterbringt? Immerhin kostet jede personelle Fehlentscheidung den Betrieb nicht nur Zeit und Energie, sondern auch Geld. Ein gut vorbereitetes strukturiertes Vorgehen erleichtert die Suche um ein Vielfaches. Basis jeder erfolgreichen Personalrekrutierung ist die Erstellung eines Anforderungsprofils und einer Stellenbeschreibung. Die hier artikulierten Anforderungen und Anreize entscheiden über die Qualität der eingehenden Bewerbungen. Wer derzeit diesen Weg der Mitarbeitersuche wählt, wird jedoch rasch feststellen, dass trotz detaillierter Beschreibung der zu besetzenden Stelle die Fülle an eingehenden Bewerbungsunterlagen enorm ist und die meisten Bewerber keineswegs den Anforderungsprofilen entsprechen. Nicht selten landen 200 oder mehr Bewerbungsmappen auf den Schreibtischen der Personalverantwortlichen. Die Auswahl des richtigen Kandidaten nimmt dann jede Menge Zeit und Nerven in Anspruch. Ein Grund, warum Personalvermittlungsgesellschaften oder Online-Karrierenetze bei vielen Unternehmen immer beliebter werden. Besonders die virtuellen Stellenbörsen bieten neben der klassischen Anzeigenschaltung in den regionalen und überregio-

nen Medien gute Möglichkeiten, geeignete Fachkräfte zu finden. Übersichtlich differenziert nach Branchen, Berufen oder Regionen, sind sie sowohl für Bewerber als auch für Unternehmen interessant.

Ein virtuelles Jobportal, das in unserer Region Erfolgsgeschichte geschrieben hat, ist der Regionale Jobverbund (www.Regionaler-Jobverbund.de). Er wurde im März 2003 von zehn heimischen Betrieben gegründet. Inzwischen haben sich 16 weitere mittelständische Betriebe der Region Siegen-Wittgenstein und Olpe dem Netzwerk angeschlossen. Seit der Gründung wurde die Homepage 263.000-mal aufgerufen. Das Prinzip ist einfach: Alle Mitglieder des Jobverbundes können beliebig viele Stellenausschreibungen auf der Internetseite schalten, Bewerberprofile anschauen und die Bewerber kontaktieren. Ist ein geeigneter Kandidat entdeckt, kann die Firma sich direkt mit diesem über eine dazwischengeschaltete E-Mail-Adresse in Verbindung setzen. Auf diese Weise werden die persönlichen Angaben des Inserenten geschützt und er allein entscheidet, ob er bei dem Unternehmen vorstellig werden möchte. Auch Nichtmitglieder können sich das Jobportal zunutze machen, und zwar indem sie ihre offenen Ausbildungsplätze, Praktikumsstellen für Diplomanden oder Themen für eine Diplomarbeit in die Datenbank einstellen. Insgesamt 400 Bewerber haben momentan ihr Profil auf der Internetseite hinterlassen. Darunter beispielsweise Architekten, Wirtschaftsprüfer, Anlagenbauer oder Ingenieure. Zurzeit sind etwa 75 offene Stellenausschreibungen geschaltet, durchschnittlich fünf neue Angebote kommen pro Woche dazu. Bisher wurden über 150 offene Positionen mithilfe des Regionalen Jobverbundes besetzt, Tendenz steigend.

Doch nicht nur in diesem Bereich zeigt der Regionale Jobverbund Wirkung. Die Mitgliedsbetriebe nutzen gegenseitig ihre Lehrwerkstätten und Schulungsräume und bieten darin regelmäßig Workshops und Infoveranstaltungen an. Mitgliedertreffen sorgen dafür, dass gemeinsame Interessen ermittelt, Erfahrungen ausgetauscht und so manche geschäftliche Beziehung geknüpft wird. Finanziert wird das Jobportal von den Mitgliedsbetrieben, die entsprechend ihrer Größe einen Jahresbeitrag entrichten. Moderiert und organisiert wird der Regionale Jobverbund von dem Mitarbeiterteam der Neunkirchener Kreuz Personalberatung. Die Agentur sieht sich bei dem Ganzen aber eher als Mittler, der die Interessen bündelt und verwaltet. So will man mit dem Jobverbund kein Geld verdienen, sondern auf diese Weise seinen Bekanntheitsgrad steigern und Imagebildung betreiben. „Natürlich verfolgen wir

Geschäftliche Beziehungen knüpfen

auch ein persönliches Interesse. Wenn wir den Mitgliedsunternehmen aus dem Jobverbund helfen, geeignete Mitarbeiter zu finden, lernen wir die Personalentscheider in den Betrieben persönlich kennen. Für uns auch ein Akquiseinstrument und die Chance auf Folgeaufträge“, so Karl Heinrich Dicker.

Neben den Online-Stellenbörsen kann natürlich auch der konventionelle Weg über interne Stellenausschreibungen oder Anzeigen in den lokalen Medien dazu führen, die richtigen Mitarbeiter zu finden. Aber egal für welchen Weg der Personalrekrutierung man sich entscheidet, Fakt ist: Gerade gute Mitarbeiter wählen heute ihre

Arbeitsstelle bewusster aus denn je. Und dabei kommt es ihnen nicht nur auf das Einkommen und die Sicherheit an. Das Unternehmen als Marke, die Art der Tätigkeit und ein positives Betriebsklima gewinnen zunehmend an Bedeutung. Jedes Unternehmen sollte sich daher durch konsequentes Vorgehen ein attraktives Image als zukunftsorientierter Arbeitgeber bei den relevanten Zielgruppen aufbauen. Nur so werden Betriebe morgen die Wahl haben. Und nicht in die Zwangslage kommen, den Mangel zu verwalten.



Kölner Straße 190
D-57290 Neunkirchen
Telefon +49 (0) 27 35-77 37-0
Telefax +49 (0) 27 35-77 37-20

Hohenzollernring 25
D-50672 Köln
Telefon +49 (0) 2 21-5 00 60 64-0
Telefax +49 (0) 2 21-5 00 60 64-20

Monreposstraße 57
D-71634 Ludwigsburg
Telefon +49 (0) 71 41-3 88 02-0
Telefax +49 (0) 71 74-3 88 02-20

info@kreutz-partner.de
www.kreutz-partner.nde
www.regionaler-jobverbund.de



Kreutz & Partner
PERSONALBERATUNG UND SERVICES