

Nicht unterkriegen lassen

Viele kleine und mittlere Unternehmen im ländlichen Raum kämpfen mit dem Fachkräftemangel. Um attraktiv für Bewerber zu werden, brauchen KMU mutige Veränderungen, klare Botschaften – und ein Umdenken im Recruiting.



Als KMU mit etwa 300 Mitarbeitern in der kunststoffverarbeitenden Industrie sind wir zunehmend von den Folgen des Fachkräftemangels betroffen. Verstärkt wird dieser Effekt durch den ländlichen Standort unseres in Thüringen ansässigen Unternehmens. Was heißt das ganz konkret?

- Auf Stellenausschreibungen erhalten wir tendenziell weniger Bewerber,
- im Produktions- und Helferbereich wird die Auswahl an geeignetem Personal immer geringer,
- Zeitarbeitsfirmen können immer weniger passendes Personal zur Abfederung von Auftragspitzen anbieten und
- die Rekrutierung von Azubis wird immer schwieriger.

Diesen Herausforderungen stellen wir uns durch Konzentration auf unser Arbeitgeberimage mit den folgenden drei Maßnahmenbündeln.

Nutzung der verfügbaren Ressourcen am Arbeitsmarkt

Ausbildung für ältere Arbeitnehmer: Große Unternehmen wie die ING Diba haben eindrucksvoll bewiesen, dass sich das Angebot einer Berufsausbildung für Zielgruppen 40+ bezahlt macht. Oft haben

diese Mitarbeiter klarere Lebensziele und eine entsprechend höhere Motivation als junge Azubis. Durch ihre Erfahrung bringen sie zudem wertvolle Perspektiven ins Unternehmen ein.

Frauenerwerbstätigkeit: Jobsharing-Angebote und familienfreundliche (also flexible) Arbeitszeiten sind Instrumente, mit denen wir Frauen ermutigen, nach einer familienbedingten Auszeit wieder am Erwerbsleben teilzuhaben. Klar ist, dass es viele KMU auf eigene Faust kaum finanziell und organisatorisch stemmen können, etwa einen Betriebskindergarten zu betreiben. So zahlen wir aber im Bedarfsfall Kindergartenzuschüsse, um in Teilzeit arbeitende Eltern finanziell zu unterstützen. Um flexiblere Betreuungszeiten zu gewährleisten, können Unternehmen die Finanzierung einer zusätzlichen Mitarbeiterstelle in einer bestehenden, lokalen Kindertagesstätte prüfen. Zudem sind zahlreiche Arbeitsplätze durchaus teilbar, auch wenn dies

auf den ersten Blick nicht möglich oder sehr aufwendig erscheint.

Schulabbrecher: Auch weniger auf der Hand liegende Maßnahmen wie die Adressierung von Schulabbrechern (hier reden wir immerhin über jeden 13. Schüler in Deutschland) können für KMU vielversprechend sein. Die Deutsche Bahn zeigt mit ihrem Programm „Einsteigen“, dass es sich lohnen kann, solche Teilnehmer zu qualifizieren und den Schulabschluss nachholen oder erweitern zu lassen. Ähnliches wird für bedingt ausbildungsfähige Haupt- und Realschüler angeboten.

Flüchtlinge: Mittelfristig werden auch die Flüchtlinge als derzeit größtenteils ungenutztes Potenzial am Arbeitsmarkt die Engpasssituation entspannen. Das derzeit noch bestehende Hindernis in Form von mangelnden Deutsch- und Fachkenntnissen wird sich mittelfristig reduzieren. Für KMU im ländlichen Bereich, die besonders von den Folgen des Fachkräftemangels betroffen sind, wäre es

„ Was liegt näher, als sich mit mehreren Unternehmen zusammenzuschließen und die Last des Fachkräftemangels zu teilen? KMU können sich in vielfältiger Weise unterstützen und miteinander kooperieren.

beim verabschiedeten Integrationsgesetz womöglich gewinnbringend, die umstrittene Wohnsitzauflage zur Anwendung zu bringen.

Ausländische Fachkräfte: Auch die Anwerbung ausländischen Fachpersonals kann ein zukunftsorientierter Weg sein – besonders in Zeiten grassierender Jugendarbeitslosigkeit (auch unter schulisch gut ausgebildeten Jugendlichen) in Südeuropa. Im Ausbildungsbereich unterstützt der Bund die Unternehmen hier etwa mit dem Sonderprogramm „MobiPro“ und vermittelt ausbildungsinteressierte ausländische Jugendliche nach Deutschland. Vermittlungsagenturen übernehmen diese Aufgabe für den Bereich älterer Fachkräfte. Die potenziellen Vorteile der Beschäftigung ausländischer Beschäftigter sind vielfältig: Sie bringen länderspezifische Sprach-, Markt- und Produktkenntnisse ebenso ein wie geschäftsrelevante interkulturelle Kompetenzen.

Unternehmensinterne Veränderungen

Bewerbermanagement: Viele Unternehmen brauchen viel zu lange für Rückmeldungen auf Bewerbungen oder sparen sie sich gleich komplett. Teilen die Bewerber ihren berechtigten Unmut darüber auf sozialen Netzwerken oder in Foren mit, schadet das dem Arbeitgeberimage. Automatisierte Erhaltsbestätigungen und Zwischenschreiben sind besser als gar keine Reaktion – geeigneter sind jedoch individualisierte Antworten, insbesondere wenn Schlüsselpositionen zu besetzen sind. Jeder Bewerber ist ein Multiplikator des Unternehmensimages und muss auch so behandelt werden.

Befristungen: Gewiss – Befristungen haben in bestimmten Aufgabenbereichen ihre Berechtigung als verlängerte Probezeit, aber wie soll sich ein Arbeitnehmer mit seinem Unternehmen identifizieren und es weiterempfehlen, wenn er „mit Verfallsdatum“ angestellt wird? Befristungen oder die ausschließliche Einstellung über Zeitarbeitsunternehmen sind oft unnötig. Sie mindern die Motivation

„ Jeder Bewerber ist ein Multiplikator des Unternehmensimages und muss auch so behandelt werden.

der Mitarbeiter und ihre Bindung ans Unternehmen.

Alte Denk- und Handlungsmuster: Wir Personalverantwortlichen müssen im Umgang mit Bewerbern umdenken. Vorbei sind die Zeiten, in denen nur der Bewerber einem ausführlichen Check unterzogen wurde. Der Arbeitsmarkt hat sich von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt entwickelt, die Ansprüche und Erwartungen der Generationen Y und Z an die Arbeitswelt sind fundamental andere als die der vorhergehenden Generationen. Unternehmen müssen sich auf diese Unterschiede entsprechend einstellen.

Weiterbildung, Personalentwicklung, Incentives: Konnte man früher Bewerber mit sehr hoher Passgenauigkeit zum geforderten Anforderungsprofil einstellen, ist dies heute häufig nicht mehr möglich. In Teilbereichen müssen wir als Unternehmen selbst weiterbilden. Hierfür kann es ratsam sein, in hauseigene Schulungszentren und, wie in unserer Firma, in eine Lehrwerkstatt zu investieren. Um Mitarbeiter ans Unternehmen zu binden, ist es zudem wichtig, Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen. Karrierewege sollten für die Mitarbeiter transparent, nachvollziehbar, erreichbar und erwünscht sein. Für den Produktionsbereich eignet sich hierzu beispielsweise ein an die steigenden Kenntnisse der Maschinenbedienungen gekoppeltes Entlohnungssystem weitaus besser als Lohnsteigerungen nach Betriebszugehörigkeit, wie oftmals angewendet. An die Betriebszugehörigkeit hingegen können andere, wirkungsvolle Maßnahmen gekoppelt werden, etwa eine arbeitgeberfinanzierte betriebliche Altersvorsorge. Bei Grafe stellen wir unseren Mitarbeitern als besondere Aufmerksamkeit eine arbeitgeberfinanzierte private Zusatzkrankenversicherung nach zweijähriger Betriebszugehörigkeit zur Verfügung.

Ausbildung: Unsere zentralste Vorsorge gegen den Fachkräftemangel ist die eigene

Ausbildung von Fachpersonal. Aber auch hier ist es wichtig, tradierte Wege zu verlassen und Neues auszuprobieren. Der Austausch mit Partnerunternehmen hilft, Ideen zu finden und umzusetzen. Warum Azubis nicht zu Teamcoachings schicken oder ausbildungsübergreifende Projektarbeiten verfassen lassen? Warum nicht die Besten eine Zeit lang ins Ausland schicken? Das Erasmus-Programm etwa bietet monetäre Unterstützung für Auslandspraktika auch für Azubis an. Auch Anreize für einen besonders guten Berufsabschluss sind eine Möglichkeit, sehr gute Absolventen im Unternehmen zu halten. So könnte man dem jahrgangsbesten Azubi zum Beispiel ein Jahr lang ein Firmenfahrzeug mit Werbeschriftzug überlassen. Das stärkt die regionale Aufmerksamkeit. Klar dokumentiert ist überdies der Trend, dass immer mehr Jugendliche das Abitur und ein anschließendes Studium statt einer Lehre anstreben. Eine Öffnung des Unternehmens für dual Studierende ist daher ein zukunftsweisender Schritt.

Recruiting: Wir müssen unsere Rekrutierungskanäle kritisch prüfen. Inserate in Tageszeitungen verfehlen die junge Zielgruppe. Auch als KMU müssen wir unsere Social-Media-Aktivitäten intensivieren und die Jugendlichen dort abholen, wo sie aktiv sind. Das am häufigsten genutzte Medium zum Posten von offenen Stellen bleibt derweil die eigene Unternehmenswebseite – in deren Gestaltung und Pflege sollte entsprechend investiert werden. Ein weiterer wichtiger Punkt im Bereich Rekrutierung ist das Thema „regionale Bekanntheit“. Wir als KMU im ländlichen Raum arbeiten sehr aktiv mit regionalen Schulen und Bildungseinrichtungen zusammen und unterstützen diese. Dies geschieht etwa durch Angebote im Bereich einzelner schulfachspezifischer Aktivitäten, wir bieten aber auch Betriebsbesichtigungen, Schülerpraktika und Bewerbertrainings an. Außerdem stif-

ten wir (in Zeiten knapper Bildungskapazitäten) Lehr- und Arbeitsmittel oder sogar Preise, zum Beispiel für den besten Hochschulabschluss des Jahres in der Region und den besten Abschluss an der für uns interessantesten regionalen Universität. Ein zunehmend wichtiges Rekrutierungsinstrument sind Mitarbeiterempfehlungen – und entsprechende Prämien, die ausbezahlt werden, wenn der neu eingestellte Mitarbeiter die Probezeit überstanden hat. Vorteilhaft an diesem Verfahren ist, dass der empfehlende Mitarbeiter das Unternehmen, die Unternehmenskultur und die Arbeitsanforderungen kennt und damit die Passgenauigkeit der empfohlenen Person höher ist als bei einem normalen Bewerbungsverfahren. Zudem ist der Erfolgsdruck sowohl seitens des Empfehlenden als auch seitens des Empfohlenen gegeben. Nachteilig ist allerdings, dass wir dadurch keine Erhöhung der Diversity in der Belegschaft erreichen.

Lebensphasenorientierung: Die vielleicht wichtigste unternehmensinterne Veränderung ist der Aufbau eines lebensphasenorientierten Personalmanagements. Hierzu zählen neben der Work-Life-Balance die Integration älterer Arbeitnehmer sowie das Betriebliche Gesundheitsmanagement. Letzteres rückt – auch aufgrund der älter werdenden Belegschaften und der Zunahme von psychischen Erkrankungen – zunehmend in den Fokus von HR und bietet viele Gestaltungsmöglichkeiten: Maßnahmen der Verhaltensprävention (wie Bewegungs- und Ernährungskurse) ebenso wie Maßnahmen der Verhältnisprävention (in Form gesund-

„ Ziel des Personalmarketings muss es sein, den „Hidden Champions“ ein Gesicht zu geben und sie aus der Schublade der öffentlichen Unbedeutsamkeit herauszuholen.

heitsförderlicher Arbeitsplatzgestaltung). Das lässt sich auch extern kommunizieren: In Thüringen können wir etwa die Möglichkeit einer Zertifizierung durch das „Thüringer Siegel für gesunde Arbeit“ nutzen.

Kooperationen unter KMU

Für ein einzelnes Unternehmen ist das Thema Fachkräftemangel eine große Herausforderung. Was liegt also näher als sich zusammenzuschließen und sich die Last damit zu teilen? KMU können sich in vielfältiger Weise unterstützen und miteinander kooperieren. Denkbar ist etwa, Bewerbungen zunächst zentral (etwa im Branchenverband) zu erfassen und schnell an die betreffenden Unternehmen weiterzuleiten. Dies hätte für jedes einzelne Unternehmen eine deutliche Verringerung der Suchkosten zur Folge und der Bewerber könnte von Zeit- und Ressourcenersparnis profitieren – schließlich müsste er nicht an jedes einzelne Unternehmen einer Branche in einer Region eine separate Bewerbung richten.

Eine sehr vielversprechende Idee ist auch der Umgang mit geprüften, aber abgelehnten Bewerbern. Bewerber, die schon einmal in einem Unternehmen einen Bewerbungsprozess durchlaufen haben, aber letztendlich nicht in der Endauswahl berücksichtigt wurden, werden etwa auf der Plattform „cleverheads“ anderen Unternehmen der Branche oder Region zur Verfügung gestellt.

Bei bestimmten Themen in der Ausbildung können sich KMU ebenso unterstützen wie durch gemeinsame Weiterbildungsaktivitäten oder gemeinsame Stellenausschreibungen. Sie könnten auf dieselben Experten zugreifen (zum Beispiel) in Arbeitsschutzfragen oder sogar den Austausch einzelner Arbeitnehmer ermöglichen. Auch bestimmte Angebote aus dem Bereich des Betrieblichen Gesundheitsmanagements (wie gemeinsame Kurse) oder im Bereich der

flexiblen Kinderbetreuung nach 16 Uhr lassen sich zumeist in Kooperation besser lösen als im Alleingang.

Champions sichtbar machen

KMUs im ländlichen Raum können die Herausforderungen, die die demografische Entwicklung in Deutschland mit sich bringt, meistern. Gut vorbereitet sind diejenigen Unternehmen, die schon jetzt angefangen haben, ihre bisherigen Personalstrategien zu hinterfragen, unkonventionelle Wege zu gehen, Neues auszuprobieren, sich der Vielfalt zu öffnen und insbesondere mit Unternehmen der Branche und/oder Region zur Teilung der finanziellen und organisatorischen Aufwände zusammenzuarbeiten.

Die erläuterten Maßnahmen sind wichtige Bausteine, um eine starke und attraktive Arbeitgebermarke aufzubauen. Doch wir müssen auch selbstbewusst über unsere Stärken reden. Noch allzu oft findet man in der deutschen KMU-Landschaft den Begriff „Hidden Champion“, also ein Top Player in seiner Branche, den keiner kennt. Ziel des Personalmarketings muss es sein, diesen „Hidden Champions“ ein Gesicht zu geben und sie aus der Schublade der öffentlichen Unbedeutsamkeit durch geeignete PR herauszuholen. Auch dies kann über Netzwerke mehrerer Firmen einer Branche oder Region einfacher sein. Neben aktiver Presse- und Öffentlichkeitsarbeit können offizielle Zertifizierungen wie zum Beispiel „TopJob“, „Total E-Quality“ oder „Great Place to Work“ bei der Marktpositionierung unterstützen.

Mehr zum Thema

Gaedt, M.: **Mythos Fachkräftemangel**. Weinheim, 2014.

Weitzel et al.: **Recruiting Trends im Mittelstand**. Bamberg, 2015.

Stumpf, S.: **Gesundheitsmanagement durch Netzwerke: Wie auch kleinen und mittelständischen Unternehmen Betriebliches Gesundheitsmanagement zugänglich gemacht werden kann**, Hamburg, 2012.

Uhle, T., Treier, M.: **Betriebliches Gesundheitsmanagement**. 3. Aufl., Berlin, 2015.



Autorin
Dr. Colette Friedrich,
Personalleiterin,
GRAFE Advanced Polymers
GmbH, Blankenhain,
colette.friedrich@grafe.com