

# Mehr als Gehalt

Verkehrte Welt: Im Vorstellungsgespräch stehen inzwischen nicht mehr nur die Bewerber, sondern vor allem die Unternehmen auf dem Prüfstand. Was können Mittelständler bieten, um Fachkräfte für sich zu begeistern?

VON ROBERT T. HEINEMANN. Bis vor kurzem gab es noch ausreichend Spezialisten auf dem Personalmarkt – auch für Mittelständler. Nun wird es langsam eng. Die Wirtschaft zieht an, und der demographische Wandel fordert seinen Tribut. Fachkräfte aus Deutschland sind rar geworden. Auch das Rekrutieren aus dem Ausland wird den Bedarf nicht decken können. Unternehmen, ob groß oder klein, müssen sich zunehmend um geeignete Bewerber bemühen, ihnen mehr bieten als nur das Gehalt.

In Zeiten, in denen sich gut qualifizierte Bewerber aussuchen können, für wen sie künftig in Lohn und Brot stehen, machen viele kleine und mittelgroße Unternehmen ihre ersten leidvollen Erfahrungen bei der Suche nach Fachkräften: Sie gelten als Arbeitgeber nicht als annähernd so attraktiv wie die Großkonzerne. Ihr Firmensitz ist oft an den Peripherien der Städte oder sogar auf dem Land. Ihre Produkte oder Dienstleistungen sind dem breiten Publikum häufig nicht bekannt.

Hinzu kommt: Da in der Vergangenheit Unternehmen aus Heerscharen von Bewerbern auswählen konnten, mussten sie sich weder um das sogenannte Employer Branding noch um die Bindung ihrer eigenen Mitarbeiter kümmern. Wie sich der Job-Markt verändert hat, musste auch zum Beispiel die Insight Technology Solutions GmbH, München, ein IT-Unternehmen mit rund 220 Mitarbeitern in Deutschland, feststellen. „Weil die Bewerber mehrere Job-Optionen haben, müssen nicht nur die Bewerber im Interview ihr Bestes geben, sondern auch wir Unternehmen müssen überzeugen“, sagt Human Resources Director Reiner Prechtel.

Es ist Eile geboten. Denn das, was die Großkonzerne über Jahre etabliert haben, müssen die Mittelständler häufig erst aufbauen: ein an die eigenen Bedürfnisse angepasstes, professionelles und nachhaltiges Personalmanagement. Sie brauchen Spezialisten, die um Themen wie Vergütung, Weiterbildung, Recruiting und Mitarbeiterbindung wissen – und die zugleich auch die Mechanismen des Fach-

kräftemangels und Wertewandels verstehen. Das Fundament aller Maßnahmen ist allerdings der Überblick über die Personalstruktur des eigenen Unternehmens. Und genau hier müssen die Firmen größtenteils noch ihre Hausaufgaben machen. Welcher Mitarbeiter scheidet mit welcher Qualifikation aus welchem Bereich zu welchem Zeitpunkt aus? Muss die Position nachbesetzt werden? Kann ich einen anderen Mitarbeiter intern auf die Position entwickeln?

Sind diese Daten erhoben, kommt die Kür: Die bestehenden Daten werden gemeinsam mit den marktwirtschaftlichen und unternehmensinternen Entwicklungen sowie Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt untersucht. Erst dann können die Personalstrategie, -politik und -konzepte erarbeiten – mit einem stark individualisierten Ansatz, abhängig von Faktoren wie Branche, Standort, Größe und Wettbewerber.

Bei der Etablierung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber sollte sich der Mittelstand auf seine Stärken beziehungsweise Wettbewerbsvorteile gegenüber den Großkonzernen besinnen: flache Hierarchien, große Gestaltungs- und Handlungsspielräume, gute Aufstiegschancen sowie eine starke Identifikation mit den Produkten. All das sind Attribute, die engagierte und motivierte Bewerber locken. Gepaart mit einem professionellen Personalmanagement, lassen sie so manchen über ein tägliches Pendeln vom Wohnort zum Arbeitsplatz hinwegsehen.

Mit einer starken Mannschaft aus Fach- und Führungskräften sowie potentiellen Nachwuchskandidaten lässt sich nicht nur gesundes Wachstum generieren, sondern auch Investoren die Unternehmensstrategie glaubhaft vermitteln. Das bedeutet frisches Kapital. Hat der deutsche Mittelstand also eine Chance, nachhaltig wettbewerbsfähig bleiben? Ja, wenn er jetzt die Basis für ein professionelles Personalmanagement legt.

Robert T. Heinemann, Geschäftsführer von Heinemann Management Consulting, München