

Marc Beise und Stefan Schmittmann (Hg.)

Ressource Mensch

Marc Beise und Stefan Schmittmann (Hg.)

Ressource Mensch

Mitarbeiter finden, fördern, fordern

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-636-03089-4 | Print-Ausgabe

ISBN 978-3-86881-153-7 | E-Book-Ausgabe (PDF)

Redaktion: Angelika Buchholz, Frankfurt am Main

E-Book-Ausgabe (PDF):

© 2009 by Redline Verlag, FinanzBuch Verlag GmbH, München.
www.redline-verlag.de

Print-Ausgabe:

© 2007 by Redline Wirtschaft, Redline GmbH, Heidelberg.
Ein Unternehmen von Süddeutscher Verlag | Mediengruppe.

Lektorat: Michael Schickerling, Landsberg am Lech
Umschlaggestaltung: Vierthaler und Braun, München
Umschlagabbildung: The Image Bank, getty images
Satz: Jürgen Echter, Landsberg am Lech
Druck: Himmer, Augsburg
Bindung: Thomas, Augsburg
Printed in Germany

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Vorwort	7
Plädoyer für ein professionelles Personal- management	11
Der Chef als Lotse	28
Ressource Mensch – Mitarbeiter finden, fördern, fordern	34
Erfolgsfaktor Mensch	103
Personalarbeit im Mittelstand: Unterschätztes Potenzial?	120
Zehn Nutzen der Saarbrücker Formel	129
Darwiportunismus	140
Der Mensch ist früher fertig: Die Bedeutung neuester psychologischer Studien für die Personalentwicklung	147
»Ich zahle 25.000 Euro weniger«: Kleinere Firmen bieten andere Qualitäten	152
Wanderzirkus der Talentjäger: Die Suche nach dem Führungsnachwuchs	157
Verdienst am Kunden: Wenn das Gehalt von der Zufriedenheit der Verbraucher abhängt	164
Retter aus dem eigenen Haus: Eine Alternative zum Einstieg von Finanzinvestoren. . .	169

Ressource Mensch.	174
Firmenkapital in der Hand von Arbeitnehmern: In Deutschland beteiligen nur wenige Unternehmen ihre Beschäftigten am Erfolg	178
Teilnehmer und Autoren des Expertenforums	185

Vorwort

»Ressource Mensch – Mitarbeiter finden, fördern, fordern« – so lautete das Thema des fünften Expertenforums Mittelstand, das am 23. November 2006 in München stattfand. Bevor anerkannte Experten in der von Süddeutscher Zeitung und HypoVereinsbank gemeinsam veranstalteten Podiumsdiskussion das Thema beleuchteten, hielt Prof. Wolfgang Salewski ein Impulsreferat, in dem Erkenntnisse der sogenannten LOGIK-Studie der Max-Planck-Gesellschaft in München im Mittelpunkt standen. Danach ist der Mensch viel früher »fertig«, als dies bisher angenommen wurde – nämlich mit rund vier Jahren. Lohnt es da noch, sich Gedanken über eine vernünftige Personalpolitik zu machen?

Offensichtlich ja, wie die lebhafte Diskussion der Podiumsteilnehmer und der Gäste aus dem Publikum zeigte. Auch wenn die Ansichten über Personalpolitik teilweise recht weit auseinandergingen.

➤ *Beispiel »Mitarbeiter finden«:* Bei uns gibt es keine Personalabteilung, betonte ein mittelständischer Unternehmer aus dem Publikum; es sei schließlich kein Kunststück, in einem Bewerbungsgespräch nach anderthalb Stunden festzustellen, wie jemand tickt. Eine effiziente Personalarbeit ist auch für den Mittelstand notwendig, wenn er seine Attraktivität als Arbeitgeber halten beziehungsweise steigern will, konterte der Saarbrücker Professor für Betriebswirtschaftslehre, Christian Scholz. Er verwies auf Studien, die belegen, wie hoch die

Irrtumswahrscheinlichkeit gerade bei Bewerbungsgesprächen sei.

- *Beispiel »Mitarbeiter fördern«:* Die Beschäftigten durch eine Beteiligung am Kapital des Unternehmens an dieses zu binden und sie zu motivieren, »das will doch keiner«, sagte Prof. Wolfgang Salewski von der Universität Witten/Herdecke. Die Inhaberin der Firmen Comet Computer und Comet Communication, Prof. Sissi Closs, hat in ihren Unternehmen dagegen gute Erfahrungen damit gemacht. Auch BMW-Vorstandsmitglied Ernst Baumann hält eine finanzielle Beteiligung der Mitarbeiter am Erfolg des Unternehmens für berechtigt und sinnvoll.
- *Beispiel »Mitarbeiter fordern«:* Während bei Unternehmen wie SAP und BMW unter anderem auch gute Noten bei der Bewerberauswahl eine Rolle spielen – »Wir suchen immer noch die Mathe-Einser« –, achtet Prof. Closs in ihren Unternehmen bewusst nicht auf dieses Kriterium. Unterstützung bekam sie von Prof. Salewski, für den intellektuelle Leistungsfähigkeit und mathematische Kompetenz nicht korrelieren.

Im Anschluss an die Podiumsveranstaltung gab es bei einem Abendessen Gelegenheit, die Diskussion an sogenannten Themeninseln, das heißt an fünf Bars mit jeweils zwei Moderatoren, fortzusetzen. Die Gäste konnten sich ein Thema aussuchen und das Gespräch dort weiterführen.

Die erste Themeninsel hatte das Thema »Ende ohne Schrecken – verantwortungsvoller Personalabbau« mit den Moderatoren Prof. Scholz und Bernhard Michalowski von

der Unternehmenskommunikation der HVB. An der Themeninsel Nr. 2: »Talente suchen, Mitarbeiter finden und entwickeln« fungierten als Moderatoren und Barkeeper Ernst Baumann und Prof. Salewski. Themeninsel 3: »Wer redet mit dem Chef? – Die Mitbestimmung in den Betrieben« wurde von Helga Classen und Nikolaus Piper betreut. Die Themeninsel 4: »Die Firma gehört uns – Beteiligungsmodelle für Mitarbeiter« moderierten Dr. Rosemarie Kay vom Institut für Mittelstandsforschung und Frau Dr. Alexandra Borchardt aus der Wirtschaftsredaktion der Süddeutschen Zeitung. An der Themeninsel 5: »Wann und wo ich will – Arbeitszeitmodelle für Mitarbeiter« standen Frau Prof. Sissi Closs und Heinz Laber, der Personalvorstand der HVB, für vertiefte Diskussionen zur Verfügung.

Außer der Dokumentation des fünften Expertenforums Mittelstand finden sich in diesem Buch Beiträge der Professoren Salewski und Scholz sowie von Dr. Kayser, die Fragen rund um das Thema Personalarbeit ausführlich erörtern und interessante Studienergebnisse dazu vorstellen. Zahlreiche Presseartikel vertiefen darüber hinaus die Thematik.

In seinem Einleitungskapitel plädiert das für das Firmenkundengeschäft zuständige Vorstandsmitglied der HypoVereinsbank Stefan Schmittmann dafür, auch im Mittelstand die Personalarbeit noch weiter zu professionalisieren, damit dieser seine Vorteile im Wettbewerb noch stärker ausspielen kann.

Der Leiter des Wirtschaftsressorts der Süddeutschen Zeitung Dr. Marc Beise zeigt, was es heute heißt, erfolgreich zu führen.

Die Dokumentationen des zweiten, dritten und vierten Expertenforums Mittelstand liegen ebenfalls in Buchform vor: *Profit und Prinzip. Werte mittelständischer Unternehmen zwischen Familie und Kapitalmarkt, Stabwechsel. Die schwierige Suche nach dem richtigen Nachfolger sowie Innovationen. Mehr Wert für Deutschland.*

Plädoyer für ein professionelles Personalmanagement

Die Partnerin oder den Partner fürs Leben zu finden ist zumeist ein Ereignis, das sich mehr oder weniger natürlich ergibt. Ohne ausgefeilte Strategie – so scheint es zumindest auf den ersten Blick – fällt einem das Glück zu. Manchmal weiß man von einem Augenblick zum nächsten: Das ist der richtige Mensch an meiner Seite. Bei kleineren und mittleren Betrieben gestaltet sich die Suche nach Mitarbeitern oft ähnlich: Entscheidend ist der erste Eindruck beim Sortieren der Bewerbungsunterlagen und im Vorstellungsgespräch. Auch hier spielt die Sympathie auf den ersten Blick eine Rolle – die Frage, ob die Chemie stimmt. Selbst erfahrene Entscheider überraschen ihre potenziellen Mitarbeiter bisweilen mit der Aufforderung: »Sagen Sie mir in eineinhalb Minuten, warum wir gerade Ihr Angebot, Ihre Bewerbung annehmen sollen!«

Da stellt sich die Frage: Kann es das wirklich sein? Ist Personalrekrutierung nach Intuition und Augenschein das Maß aller Dinge? Oder sollte eine Bauchentscheidung wie bei der privaten Partnersuche eher nicht auf die Personalrekrutierung von Unternehmen übertragen werden? Ist das Kriterium »Die Chemie muss stimmen« – abgesehen von den nun einmal unverzichtbaren Fachkompetenzen – tatsächlich ausreichend? Und selbst wenn die »Chemie« ein

wesentlicher Punkt ist, wäre es nicht trotzdem vorteilhaft, dieses Kriterium der Reflexion und damit der Überprüfbarkeit zugänglich zu machen, ähnlich der Überprüfbarkeit von singulären Fachkompetenzen?

Der vorliegende Sammelband gibt einen kleinen Einblick in die aktuelle Forschung über erfolgreiches Personalmanagement im Mittelstand.

Ich möchte dazu einige spannende Aspekte vertiefen, in der Hoffnung, Sie auf die Lektüre einzustimmen.

Es geht dabei um den Nutzen der aktuellen Forschung für den Mittelstand und um dessen Positionierung im härter werdenden Kampf um Talente vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Außerdem wird ein Blick auf Hindernisse und erfolgreiche Konzepte mittelständischer Personalarbeit geworfen.

Nutzen für den Mittelstand

Ich bin bei der HypoVereinsbank für das Geschäft mit Firmen- und kommerziellen Immobilienkunden verantwortlich. Viele meiner mittelständischen Kunden schwören auf das gute alte Bewerbungsgespräch und haben auch immer wieder in der Tat das »richtige Händchen« bei der Mitarbeiterfindung bewiesen. Ich hätte vor dem in diesem Buch dokumentierten fünften Expertenforum ohne zu zögern mitgeschworen. Prof. Christian Scholz von der Universität des Saarlandes indes beweist mit statistisch eindeutigen Belegen: Die Irrtumswahrscheinlichkeit in Bewerbungsgesprächen ist sehr hoch. Sein Appell während

der Podiumsdiskussion lautete daher: Professionalisierung. Das Bewerbungsgespräch solle ein Baustein von mehreren Phasen der Personalauswahl sein.

Auch Prof. Wolfgang Salewski von der Universität Witten/Herdecke sorgte für Staunen mit seiner These, dass der Mensch viel früher fertig als angenommen sei. Wenn also der Mensch von frühester Kindheit an weitgehend festgelegt ist und sich in seinen Grundzügen nicht mehr ändert, sind viele Schulungen, Seminare und aufwendige Wochenendtrainings sinnlos. Jeder kennt das aus dem eigenen Betrieb. Irgendwann nach dem x-ten Motivationsworkshop ist die Luft einfach raus. Da nützt auch das beste Catering nichts. Statt also alle Mitarbeiter über einen Kamm zu scheren und sie gleichermaßen zu bilden und zu führen, muss die Personalentwicklung künftig viel stärker als bisher maßgeschneiderte, individuelle Entwicklungskonzepte anbieten. Die Persönlichkeit des Einzelnen und die an ihn gestellten beruflichen Anforderungen müssen auf einen Nenner gebracht werden.

Sichere Verfahren

Aus Erfahrung weiß ich, dass es viele tolle Leute gibt, die sich in mittelständischen Unternehmen unglaublich entwickelt haben. Aber das mittelständische Personal sollte noch stärker beraten und die Laufbahnen sollten noch mehr geplant werden. Mittlerweile gibt es zum Beispiel in der Eignungsdiagnostik sichere Verfahren, mit denen die Persönlichkeit und Intelligenz, die Fähigkeiten und Fertigkeiten eines Bewerbers beschrieben werden können.

Die Personalpolitik im Mittelstand ist hochkomplex und im Wandel begriffen. Die neuesten Forschungserkenntnisse zeigen: Der individuelle Personalberatungsbedarf steigt. Und damit auch die Notwendigkeit, das Personalmanagement angemessen zu professionalisieren. Aufgrund der demografischen Entwicklung in Deutschland wird der Verdrängungswettbewerb um Talente härter. Viele Mittelständler erklären daher ihr Personalmanagement zur Chefsache. Aber reicht das aus?

Bis zum Jahr 2015 wird die Zahl der Arbeitskräfte im Alter zwischen 30 und 45 Jahren um mindestens ein Viertel abnehmen. Schon in drei Jahren werden 58 Prozent aller Arbeitskräfte über 40 Jahre alt sein. Immer weniger junge Arbeitnehmer, die qualifiziert und einsatzfreudig sind, stehen den Unternehmen zur Verfügung. Das heißt: Die »Ressource Mensch« wird knapp. Der Wissensgesellschaft droht der »Rohstoff« auszugehen. Das stellt alle in den kommenden Jahren vor ganz neue Herausforderungen. So muss der Mittelstand den zunehmenden Mangel an guten Mitarbeitern und Führungskräften kompensieren.

Da das Bildungsniveau in Deutschland sinkt, wird es immer schwieriger, zum Beispiel qualifizierte Lehrlinge zu finden. Da reicht es nicht, sich auf Initiativbewerbungen zu verlassen. Immer häufiger starten Mittelständler deshalb privatwirtschaftliche Initiativen an Schulen und Hochschulen – wie Info-Tage, Sponsoring und Praktika. Aber rund ein Drittel der Firmen ist beim Nachwuchs-Recruiting immer noch nicht aktiv. Diese Unternehmen verpassen daher die Chance, sich gegenüber potenziellen Leistungsträgern posi-

tiv darzustellen. Experten sprechen bereits von einem »Kampf um Talente«.

In den nächsten 15 Jahren wird sich der Arbeitsmarkt zu einem ausgeprägten Arbeitnehmermarkt entwickeln. Einerseits fällt ein Teil der Deutschen durch das Raster und lebt unter prekären Bedingungen. Andererseits werden gute Leute gesucht – derzeit bekanntlich vor allem in der Maschinenbaubranche. Junge tüchtige Ingenieure können sich aussuchen, für wen sie arbeiten. Große Marken treten dabei gegen den Mittelstand an. Daher sollte der Mittelstand unbedingt verstärkt Instrumente des Personalmarketings nutzen. Er kann dabei auf ein gutes Standing in der Bevölkerung setzen, um das ihn sicher manche großen Unternehmen beneiden.

Heterogenes Gebilde

Zum Mittelstand zählen rund 3,3 Millionen unterschiedliche Unternehmen, das sind 99,7 Prozent aller Betriebe in Deutschland. Diese Unternehmen beschäftigen 70 Prozent aller Erwerbstätigen und stellen über 80 Prozent aller Ausbildungsplätze zur Verfügung. Zum Mittelstand gehören Kleinstbetriebe mit einem Umsatz von unter einer Million Euro im Jahr, aber auch Unternehmen mit einem Umsatz bis zu 50 Millionen Euro. Viele noch größere – oftmals familiengeführte – Firmen fühlen sich dem Mittelstand zugehörig. Der häufig in der Region stark verwurzelte Mittelstand ist also ein sehr heterogenes Gebilde mit unterschiedlichen Personalerfordernissen und -strukturen.

Gerade das wird ihm meiner Einschätzung nach im Wettbewerb um Talente zum Vorteil gereichen.

Für viele Mittelständler sind die eigenen guten Mitarbeiter der effizienteste Weg zu neuen guten Mitarbeitern. Sie geben Bewerbern eine Chance, die zu denen passen, die schon da sind. Dies ist eine kostengünstige, unbürokratische Methode der Personalrekrutierung und dem Betriebsklima förderlich. Man kennt und vertraut sich über Hierarchien und Abteilungsgrenzen hinweg. Doch wenn die Firma wächst und möglicherweise im Ausland produziert, gilt es, auch die bewährten Konzepte und neuesten Erkenntnisse der modernen Personalführung für sich zu nutzen. In diesem Zusammenhang kommen die großen Konzerne in ihrer Vorreiterrolle ins Spiel. Ihre Etats für Personalmarketing sind heute bereits so groß wie die für die klassische Werbung. Mit dem Ziel, potenzielle Führungskräfte an sich zu binden, setzen sie auf »Employer Branding« (Arbeitgeberwerbung), dazu gehören etwa »Guerilla-Kampagnen« an den Universitäten. »Guerilla-Marketing« setzt auf unkonventionelle Aktionen, welche die positive Aufmerksamkeit des potenziellen Kunden wecken und ihn so an die zu bewerbende Marke binden.

Authentische Aktion

Eine andere Möglichkeit, sich als potenzieller Arbeitgeber bei jungen Hochqualifizierten zu bewerben, besteht in einer Öffentlichkeitsarbeit, in der die Mitarbeiter im Mittelpunkt stehen. Diesen Weg beschreitet unter anderem auch die HypoVereinsbank. Es ist für unsere Bank wichtig, als

Arbeitgeber bei Schülern, Studenten sowie Fach- und Führungskräften positiv assoziiert zu werden. Um dieses Ziel zu erreichen, haben wir als eine Kommunikationsmaßnahme Stellenanzeigen geschaltet – jeweils zusammen mit dem Foto eines Mitarbeiters, der wiederum sein Bewerbungsfoto in die Kamera hält. Diese Aktion ist authentisch, die Kollegen gibt es wirklich. Mittels einer konsequenten Personalisierung und Identifikation in der Kommunikation hoffen wir auf einen positiven Wiedererkennungseffekt bei potenziellen Bewerbern und unseren Mitarbeitern.

Viele Großunternehmen setzen beim »Employer Branding« auch verstärkt auf »Arbeitgeber-Events«. Da werden die einschlägigen Fakultäten der Universitäten mit Bussen »abgeklappert« oder angehende Absolventen zur »Work-Party« eingeladen. Das aber können und wollen sich Mittelständler nicht leisten. Sie »ticken« anders und suchen ihnen gemäße Wege der Personalrekrutierung. Welche sind das?

Am Lehrstuhl für Small Business Management der Universität Lüneburg ist man dieser Frage im Rahmen einer empirischen Studie nachgegangen. Juniorprofessor Thomas Behrends resümiert: »Die Personalauswahl im Mittelstand ist nicht schlechter als die in Großunternehmen.« Sie sei nur anders. Die Lüneburger Wissenschaftler belegen, dass insbesondere beim Übergang vom Klein- zum Mittelbetrieb ein »Institutionalisierungsschub« stattfindet. Nur rund 20 Prozent der befragten Unternehmen verfügen über eine eigenständige Personalabteilung, davon sind zwei Drittel Betriebe mit mehr als 50 Beschäftigten.

Bei der Suche nach neuen Mitarbeitern stehen die Empfehlungen der eigenen Belegschaft ganz oben. Manchmal werden auch Stellenanzeigen in Printmedien oder im Internet genutzt. Die meisten Unternehmen setzen nach wie vor auf schriftliche Bewerbungsunterlagen und Auswahlinterviews. Standardisierte Testverfahren oder das Assessment Center kommen gar nicht zum Einsatz.

Interessanterweise geben mehr als drei Viertel der von den Lüneburger Wissenschaftlern befragten Unternehmen an, bei der Besetzung freier Stellen mit qualifiziertem Personal keinerlei Schwierigkeiten zu haben. Dem stehen neueste empirische Untersuchungen entgegen: Danach kann etwa jedes dritte Unternehmen im Mittelstand nicht alle vakanten Stellen für Fachkräfte besetzen. Besonders betroffen sind davon wachstumsorientierte Betriebe. Heute sucht etwa jedes dritte Unternehmen vier bis sechs Monate lang nach den passenden Fachleuten, häufig ohne Erfolg. Insgesamt werden dennoch sowohl die Vorgehensweise bei der Personalauswahl als auch deren Ergebnis von allen befragten KMU (Kleine und Mittelständische Unternehmen), auch den Klein- und Kleinstbetrieben, als ausgesprochen positiv bewertet.

Sozialer Prozess

Offensichtlich wird die Personalauswahl in den KMU als ein breit angelegter »sozialer Prozess« aufgefasst. Der Erfolg hängt davon ab, inwieweit die eigenen Beschäftigten diesen Prozess mittragen. Sie haben viel häufiger als in Großunternehmen eine Gatekeeper-Funktion inne. Sie sind

es, die den Zugang ihres Arbeitgebers zu ihren sozialen Netzwerken kontrollieren. Sie nehmen dem Arbeitgeber Arbeit ab, indem sie Bewerber selektieren. Darüber hinaus arbeiten sie die neuen Mitarbeiter häufig fachlich ein – meist unentgeltlich und zusätzlich zur eigenen Arbeit. Außerdem kümmern sie sich um die Sozialisation der neuen Beschäftigten. Das Feierabendbier, der gemeinsame Sportverein – das alles kostet das Unternehmen nichts und bringt sehr viel: vertrauensvolle Kooperationsbereitschaft, ein »Wir«-Gefühl. Allerdings gilt das nur für Unternehmen, die eine gemeinschaftlich geprägte Kultur pflegen.

Insofern haben KMU bis zu einer gewissen Größe ein wahres Pfund, mit dem sie im »Kampf um Talente« wuchern können: die eigenen Beschäftigten. Sie sind die besten Talentjäger. Gerade wenn die Ressource Mensch knapp wird, ist das ein klarer Wettbewerbsvorteil. Dr. Gunter Kayser, Geschäftsführer i. R. vom Bonner Institut für Mittelstandsforschung, definiert den Erfolg von Unternehmen als Fähigkeit, Erreichtes zu bewahren – und dies selbst unter veränderten Bedingungen, möglicherweise auch ungünstigen Verhältnissen, in die Zukunft zu transferieren.

Erfolgsunternehmen verfügen demnach über ein Potenzial für einen anhaltenden Erfolg in der Zukunft – und dafür tun sie auch sehr viel. Sie investieren überdurchschnittlich in die Mitarbeiterqualifikation und -motivation. Spitzenunternehmen sind – wenig verwunderlich – also auch Spitze bei der Bildung ihrer Beschäftigten. Der Effekt: Die Mitar-