

Gemeinsam zu mehr Sichtbarkeit

Unternehmen wie BMW oder SAP gewinnen Mitarbeiter durch ihre starke Arbeitgebermarke. Mittelständler abseits der Metropolen haben beim Recruiting oft das Nachsehen. Doch perspektivlos sind sie nicht, vor allem, wenn sie kooperieren und gemeinsam aktiv werden.

VON ANNETTE NEUMANN



Dirk Flege



Susanne Dähler



Martin Gaedt



Annette Hering

► Die Regionen Heinsberg, Nordhessen, Donau-Ries oder Oberfranken haben eines gemeinsam: Sie sind geprägt durch kleine Orte mit Einfamilienhäusern, an die Wälder oder Felder grenzen. Größere Städte sind mitunter eine Autostunde entfernt. Oft leben nur ein paar Tausend Menschen in diesen Regionen, und die Bevölkerungszahlen werden durch Überalterung und Abwanderung künftig weiter schrumpfen, prognostiziert das Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung: „Von der Stadt-Land-Wanderung sind immer mehr ländliche Regionen im Westen und besonders stark der Osten betroffen; vielerorts dürften bis 2035 mehr als 30 Prozent weniger Menschen im Erwerbsalter leben als heute“, sagt die wissenschaftliche Mitarbeiterin **Susanne Dähler**. Für den Mittelstand, der in diesen Regionen mitunter zu Hause ist, wird die Lage abseits der Metropolen zunehmend zum Problem für die Fachkräftesicherung.

Martin Gaedt, Netzwerkexperte und Referent auf diversen Employer-Branding-Veranstaltungen, kennt die Nöte der Mittelständler gut. Dass es grundsätzlich zu wenige Bewerber in ländlichen Regionen gebe, hält er allerdings für einen Mythos. Zwar konkurrieren Mittelständler einerseits mit großen Arbeitgebern, die oft höhere Gehälter zahlen können, doch profitieren sie andererseits davon, dass es in der Provinz weniger Wettbewerber gibt: „Nicht die Region ist das vorrangige Problem, sondern die Haltung der Unternehmen, die beim Recruiting oft Scheuklappen aufhaben.“ Häufig beobachtet er, dass Personalabteilungen Bewerber absagen, obwohl sie vorher viel ins Employer Branding investiert haben: „Diese Vorgehensweise ist kontraproduktiv. Würden Unternehmen gute Bewerber stattdessen in ihr Netzwerk empfehlen, würden sie in der Region und in der Branche bleiben können, in die sie ja wollen.“

Firmen einer Branche kooperieren

Dass Firmen einer Branche im Verbund als attraktive Arbeitgeber gemeinsam glaubwürdiger auftreten und dadurch Synergien nutzen können, davon ist **Dirk Flege**, Initiator von „schienenjobs.de“ überzeugt. Das 2013 an den Start gegangene Karriereportal für Bahnberufe positioniert sich als strategisches Bündnis mit dem Ziel, Menschen für die Arbeit in der Schienenbranche zu begeistern (siehe Infokasten). Rund 150 Unternehmen aus der gesamten Bahnbranche stellen ihre Jobangebote ins Netz: vom Lokführer, über Ingenieur- und IT-Jobs bis hin zu kaufmännischen und gewerblichen Stellen. Auch Ausbildungsstellen und Praktikumsplätze werden angeboten und auch über das Netzwerk vermittelt. Flege: „Obwohl der Schienenverkehr boomt, haben wir als Branche oft das Problem, dass sich junge Leute eher bei bekannten Automobilunternehmen bewerben.“

Zum Imagewandel der Bahnberufe habe das Portal maßgeblich beigetragen, „auch weil wir zum Beispiel Lokführer porträtieren, ein Beruf, der stark nachgefragt ist, und Filme über Frauen in Führungsfunktionen drehen.“ Ein Mitglied des zu Schienenjobs gehörenden Frauennetzwerks ist **Annette Hering**, Geschäftsführerin des gleichnamigen Unternehmens in Burbach im Kreis Siegen-Wittgenstein, das unter anderem technische Systeme für Bahnkunden entwickelt. Wie Frauen in Führungspositionen als gute Multiplikatoren für die Zukunftsbranche werben können, ist Thema regelmäßiger Workshops.

Auch Nachhaltigkeit spielt eine wichtige Rolle. Hering: „Wir müssen nach außen sichtbar machen, dass wir klimafreundliche Jobs anbieten, wodurch wir unser Branchenimage aufwerten.“ Die Gefahr, dass sich die Unter-

nehmen im Netzwerk die Talente gegenseitig abwerben, sieht sie nicht: „Das wäre kontraproduktiv und würde dem Wohl der gesamten Branche schaden.“

Gemeinsame Projekte bei geteilten Kosten

Wie Schienenjobs entstehen auch andere regionale Netzwerke auf die Initiative von Unternehmen hin, die sich durch die Mitglieder finanzieren. Andere Kooperationen werden von Wirtschaftsverbänden gegründet und erhalten zum Teil Fördermittel vom Staat. Beim Wirtschaftsförderverband der nördlich von Augsburg gelegenen Region Donau-Ries initiieren die Mitgliedsfirmen gemeinsam Projekte zur Fachkräftegewinnung und teilen sich die Kosten. Zur Stärkung ihrer Arbeitgebermarke vergibt der Verband das Label „Top-Arbeitgeber“; ein anderes Projekt ist der organisierte „Tag der Offenen Unternehmen“, bei dem Schüler mit einem Bus an drei Unternehmensstandorte fahren und sich über die jeweiligen Ausbildungsberufe informieren können: „Beide Seiten profitieren von dem persönlichen Kennenlernen, und wir haben über diesen Weg Ausbildungsplätze besetzen können“, sagt **Daniel Petrasch**, Leiter Supply Chain, Finanzen, Personal bei der zum Verbund gehörenden Sigel GmbH.

Auch beim Netzwerk Spitze im Westen geht es darum, sich gemeinsam mit Unternehmen aus der Region als attraktiver Wirtschaftsstandort zu präsentieren, um mehr Schlagkraft gegenüber großen Unternehmen zu haben (siehe Infokasten). „Mit einem Gemeinschaftsstand auf

Karrieremessen in der Region können wir begehrte Absolventen aus den Fachbereichen IT und Ingenieurwissenschaften der RWTH Universität in Aachen eher gewinnen. Auch die Medienpartnerschaft mit regionalen Tageszeitungen, die die Unternehmen der Region besuchen und darüber berichten, habe die Arbeitgeber für Bewerber deutlich sichtbar gemacht“, sagt **Ulrich Schirowski**, Geschäftsführer der Wirtschaftsförderungsgesellschaft.

Schlagkräftige Personalentwicklung

Dass die Arbeitgeberattraktivität durch eine schlagkräftige Personalentwicklung steigt, ist ein Mehrwert der „Initiative für Ausbildung“, die 2010 von Ausbildungsbetrieben der grünen Branche gegründet wurde (siehe Infokasten). Mittlerweile zählen deutschlandweit mehr als einhundert Betriebe aus den Branchen Garten- und Landschaftsbau, Altenpflege und Bauhandwerk zu den Mitgliedern. Wer die zwölf definierten Qualitätskriterien erfüllt, darf das Siegel „Top-Ausbildungsbetrieb“ führen. „Für die Azubis ist das Siegel ein Wegweiser zu einem guten Ausbildungsbetrieb“, sagt Initiator **Albrecht Bühler** von der Albrecht Bühler Baum und Garten GmbH in Nürtingen. Herzstück der Initiative sind die Ausbilder-Workshops zum Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch. Bühler: „Die Ausbilder haben eine Schlüsselrolle inne, mit ihnen steht und fällt eine gute Ausbildung. Wenn die Qualität stimmt, hat das eine enorme Wirkung auf die jungen Menschen.“ Dass fast 70 Prozent der Azubis nach ihrem Abschluss



Ulrich Schirowski



Albrecht Bühler



Daniel Petrasch

Netzwerke leisten mehr

Den Wirtschaftsstandort stärken, Regionalmarketing betreiben oder Personalentwicklung im Verbund – die Schwerpunkte der Netzwerke sind unterschiedlich. Hier einige erfolgreiche Beispiele im Überblick.

① Initiative für Ausbildung

Überregionale Kooperation von über einhundert Betrieben aus unter anderem der grünen Branche. www.initiative-fuer-ausbildung.de

Maßnahmen: Online-Stellenbörse und Kurzvorstellung des jeweiligen Betriebs mit einem Ausbilderinterview auf der Website der Initiative, Azubi-Erfahrungsberichte, Teilnahme an Azubi-Wettbewerben, zweitägige Ausbilder-Workshops

② Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM)

Netzwerk aus aktuell 29 mittelständischen Mitgliedsunternehmen in der Region Braunschweig-Wolfsburg. www.kim-braunschweig.de

Maßnahmen: FAN-Förderprogramm mit dem Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft, Firmenvorträge an den Universitäten: „Herausforderung Mittelstand“ mit dem Career Service der TU Braunschweig, Betriebsbesichtigungen und Ausbildungsvorstellungen für Schüler, gemeinsame Messeauftritte und Seminare

③ Schienenjobs

Initiative von Allianz pro Schiene e.V. mit rund 150 Mitgliedsfirmen in Kooperation mit der Index Agentur für strategische Öffentlichkeitsarbeit und Werbung GmbH. www.schienenjobs.de

Maßnahmen: Gemeinsame Online-Stellenbörse, Berufsporträts, Themenveranstaltungen mit Experten zum Wissensaustausch, Serviceangebote für Mitglieder, zum Beispiel die Produktion von Videos zur Bewerberansprache

④ Spitze im Westen

Initiative der Wirtschaftsförderungsgesellschaft Kreis Heinsberg mit 25 Mitgliedsunternehmen. www.spitze-im-westen.de

Maßnahmen: Unternehmensvorstellungen und Stellenangebote aus der Region auf einem gemeinsamen Portal, Gemeinschaftsstand auf Karrieremessen, Unternehmensbesuche im Rahmen einer Medienpartnerschaft, halbjährliche Treffen der beteiligten Unternehmen zum Erfahrungsaustausch

⑤ Wirtschaftsförderverband Donauries e.V.

Initiiert vom gleichnamigen Wirtschaftsverband mit einer Kooperation von rund 280 Firmen. www.wirtschaft-donauries.bayern

Maßnahmen: Veranstaltungsreihen mit externen Experten/Trainern zur Fachkräftegewinnung, Jobbörse auf der Website, Tag der offenen Unternehmen mit Betriebserkundungen für Schüler

im Ausbildungsbetrieb bleiben wollen und übernommen werden, spricht für die Initiative, die für den einzelnen Betrieb so nicht möglich wäre. Auch die Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM) in Braunschweig setzt sich dafür ein, Ausbildungsplätze im Metall- und Maschinenbau zu besetzen (siehe Infokasten). Über das gemeinsame Förderprogramm „FAN“ werden junge Menschen, die noch nicht die Ausbildungsreife haben, zum Beispiel Flüchtlinge, über eine sechsmonatige Qualifizierungsmaßnahme fit für eine Ausbildung gemacht. Das Netzwerk fungiert für diese Zielgruppe als eine Art Personalvermittler, um Arbeitsplätze in einer vom Fachkräftemangel bedrohten Branche zu sichern und langfristig einen Bewerberpool zu schaffen.

Um Engpässe zu überwinden, werden zudem Mitarbeiter bei Bedarf ausgetauscht, was in Krisenzeiten von Vorteil ist.

Ob die Netzwerke erfolgreich sind, hängt von den gewachsenen Strukturen und dem Vertrauen unter den Mitgliedsfirmen ab. Am Anfang muss ein klares Commitment stehen, wer sich wie beteiligt, welche Ziele umgesetzt werden sollen, die es auch immer wieder zu überprüfen und anzupassen gilt. Auch steht und fällt der Erfolg mit engagierten Menschen, die auch die Interessen der Partner im Auge haben. Selbstläufer sind Kooperationen also nicht, aber wenn Synergien gut genutzt werden, bringen sie für alle Partner einen Mehrwert. ■

„Teil einer Arbeitsregion“

Ohne Commitment und Vertrauen funktionieren Netzwerke nicht. Erfolgreich sind sie dann, wenn sie für alle Partner einen Mehrwert bringen, sagt Professor Dr. Christoph Beck, der an der University of Applied Sciences in Koblenz im Bereich Human Resources forscht.



Dr. Christoph Beck ist Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Human Resource Management, an der University of Applied Sciences in Koblenz.

► Personalwirtschaft: Sind Mittelständler auf dem Land als Arbeitgeber benachteiligt?

Christoph Beck: Es ist kein Geheimnis, dass junge Leute für ihre berufliche Ausbildung in Großstädte ziehen und anschließend mitunter dort hängen bleiben. Das bedeutet aber nicht, dass Mittelständler in der Provinz grundsätzlich das Nachsehen haben. Unternehmen, die über viele Jahre hinweg in ihre Qualität als Arbeitgeber investiert haben und Werte wie Familienorientierung und langfristige Bindung sichtbar machen, haben gute Karten bei jungen Leuten, denen diese Werte wichtig sind. Gerade in Krisenzeiten können sie ihre tatsächlichen Arbeitgeberqualitäten unter Beweis stellen.

Inwiefern?

Wer in solchen Zeiten alles dafür tut, Arbeitsplätze zu erhalten, flexibles Arbeiten umsetzt und eine hohe Mitarbeiterorientierung unter Beweis stellt, der betreibt sicherlich mehr und nachhaltigeres internes Personalmarketing als man dies mit der einen oder anderen Kampagne in wirtschaftlich guten Zeiten erreichen kann. Mitarbeiterbindung und Commitment werden sich auch im Bereich der Mitarbeiterempfehlungen positiv auswirken. Krisenzeiten sind Imagezeiten, das heißt, hier kann man viel richtig, aber auch falsch machen. Wenn von der Krise besonders stark betroffene Unternehmen zum Beispiel ihre Mitarbeiter an andere Mittelständler ausleihen statt sie zu entlassen, ist das ein Zeichen von besonderer Verantwortungsübernahme.

Dennoch fällt es vielen schwer, sich als Arbeitgeber bekannt zu machen ...

Das stimmt. Daher ist es für Mittelständler in der Provinz besonders wichtig, sich nicht als einzelner Arbeitgeber, sondern als Teil einer lebenswerten Arbeitsregion darzustellen. Eine Arbeitsplatzentscheidung hängt schließlich auch von der Infrastruktur ab, also zum Beispiel den Schulen, dem Freizeitwert und der verkehrstechnischen Anbindung. Ein schlagkräftiges Regionalmarketing funktioniert allerdings nur im Verbund.

Welche Synergien entstehen, wenn Mittelständler ihre Kräfte beim Personalmarketing bündeln?

Der gemeinsame Auftritt auf Azubi- und Hochschulmessen kann sich genauso lohnen wie gebündelte Aktivitäten rund um Weiterbildung und Personalentwicklung. Diese sparen nicht nur Ressourcen, sondern es kann ein starkes Netzwerk entstehen, das den Austausch beflügelt und den eigenen Horizont erweitert. Die anvisierten Synergieeffekte lassen sich jedoch nur dann erreichen, wenn es auch wirkliche Win-win-Situationen sind. Würde eine Kooperation in einem Verteilungskampf um die gleichen Kandidaten enden, würde sie mittelfristig nicht von Erfolg gekrönt sein. (an) ■