



Zur Person

Barbara Ditzler hat sich 2017 mit Passion4HR selbstständig gemacht. Die Unternehmerin aus Mettlach berät Betriebe zu den Themen Personalmanagement, Führungskompetenz und Unternehmenskultur. Ditzler arbeitet auch als Lehrbeauftragte an der Saarbrücker Hochschule für Technik und Wirtschaft (htw saar). Sie hat die Weiterbildung zum Personalreferenten (IHK/HTW) konzipiert und setzt diese Weiterbildung auch um.

Strategien gegen Fach- und Arbeitskräftemangel

Was gegen Personalnot hilft

Auch wenn kein Unternehmen den demografischen Wandel aufhalten kann, ist der Fach- und Arbeitskräftemangel kein Schicksal. Die Betriebe können selbst viel dagegen tun. Drei Personalexperten geben Tipps.



Mit strategischem Personalmanagement vorbeugen

Vorbeugen ist besser als Heilen. Wer das Fachkräfte- und Arbeitskräfteproblem kleinhalten will, tut gut daran, diese Weisheit aus der Medizin zu beherzigen. Das Schlagwort dafür heißt: strategisches Personalmanagement. Der erste Schritt dahin ist eine „saubere Unternehmensanalyse“, ist Barbara Ditzler überzeugt, die mit ihrem Unternehmen Passion4HR in der Personal- und Organisationsberatung tätig ist. Die Geschäftsführung müsse Kernfragen beantworten: „Wofür steht das Unternehmen? Welche Prozesse gehören dazu? Welche Vision haben wir von der Zukunft?“ Im zweiten Schritt folgt die Frage: „Was bedeutet das für meine Mitarbeiter?“ Schließlich müsse das Management die Unternehmensstrategie sowie die Rollen, Verantwortlichkeiten und Entscheidungsrahmen der Mitarbeiter offen in die Belegschaft hinein kommunizieren.

Heiko Banaszak, geschäftsführender Partner der Saarbrücker b+p Beratung und Personal Partnerschaftsgesellschaft, beschreibt seinen Ansatz für die Personalentwicklung so: Steht die Planung für die Betriebsentwicklung der nächsten Jahre, wird passend dazu ein Organigramm erstellt. Zunächst unabhängig von der aktuellen Belegschaft, konzentriert darauf, was Mitarbeiter können müssen, um die strategischen Ziele zu erreichen. Dann erst schaut man sich das vorhandene Personal an, wer die passenden Kompetenzen hat, wen man weiterentwickeln kann und welche Positionen mit neuen Kräften besetzt werden müssen. Der Effekt dieser Planung: Für die Personalsuche bleibt mehrere Jahre Zeit. „Dann stellt sich das Fachkräfteproblem gar nicht“, schlussfolgert der Personalberater.

Man füllt die Mitarbeiter-Pipeline besser von unten auf als von außen.

Barbara Ditzler

Fach- und Führungskräfte selbst entwickeln

Zur strategischen Personalplanung gehört der genaue Blick darauf, wen man aus der vorhandenen Belegschaft für Top-Funktionen aufbauen kann. „Das ist dreimal günstiger als jemand Neuen zu suchen“, sagt Ditzler. Und das sei auch ein Signal in die Organisation: „Wir entwickeln unsere Leute. Die können Karriere machen.“ Die Mitarbeiterbindung wachse dadurch. Zudem werde die Personalsuche einfacher. Die Personalexpertin erläutert dies an einem Beispiel: Eröffnet man jemandem aus dem IT-Support den Aufstieg zum Projektleiter, muss man auf dem Arbeitsmarkt nicht nach solch einem Experten suchen, sondern nur nach Ersatz für die Stelle im IT-Support. „Man füllt die Mitarbeiter-Pipeline besser von unten auf als von außen.“ Dies gelte nicht nur bei offenen Top-Positionen, sondern generell bei der Stellenbesetzung.

In eine gute zweite Reihe investieren

In den Kernbereichen eines Unternehmens „braucht man eine gute zweite Reihe“, empfiehlt Banaszak. Echte Stellvertreter und nicht nur Urlaubsvertretungen für die wichtigen Positionen. „Um ihr Geschäftsmodell krisensicher zu machen und nicht in ein Fachkräfteproblem hineinzulaufen, müssen Unternehmen auch bereit sein, mehr Geld auszugeben.“ Und, das ist Ditzler wichtig, die Geschäftsführung müsse dafür – wie überhaupt für die Personalentwicklung – mehr Zeit investieren.

Sich keine Illusionen machen

Eine schnelle Besetzung einer freien Stelle mit einer Topkraft zu kleinem





Geld – das gibt es nicht. So Banaszaks Erfahrung. Maßgeblich sind die Faktoren Zeit, Kosten und Qualität. „Zwei kann man sich aussuchen, die dritte ergibt sich.“ Wer dringend jemanden mit hoher Qualität sucht, muss viel Geld ausgeben. Wer ein begrenztes Budget und ein festgelegtes Anforderungsprofil vorgibt, braucht Zeit für die Stellenbesetzung. Schnell ist prinzipiell relativ: Man muss Zeit für Vorstellungsgespräche und für Kündigungsfristen einkalkulieren. Wenn dringend jemand gesucht wird, sei die Personalsuche über Social Media ein guter Weg, sagt Joschka Schilhab, Inhaber der Personalberatung Jobjabi in Schifweiler. Das „ist zwar kein Zaubermittel, aber wenn es gut durchdacht und umgesetzt wird, kann man erfahrungsgemäß oft schnell die richtigen Mitarbeiter anziehen“.

Unternehmen, die in der Substanz nicht gut sind, werden langfristig einen Fachkräftemangel haben.

Heiko Banaszak

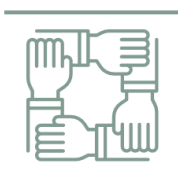
Wertschätzung erlebbar machen

„Fachkräftesicherung ist eine Frage der Wertschätzung und des Vertrauens“, sagt Ditzler und formuliert eine einfache Grundregel für das Verhalten von Führungskräften gegenüber den anderen Mitarbeitern: „Behandeln Sie die Menschen so respektvoll, wie Sie selbst behandelt werden wollen.“ Denn, so Schilhab, „wenn sich Mitarbeiter im Unternehmen nicht wohlfühlen, sind sie schnell wieder weg. Auch wer gemobbt wird, ist schnell weg“. Die Unternehmensführung muss nach seiner Erfahrung daran arbeiten, dass im Betrieb „ein gutes Miteinander“ gelebt wird. Flache Hierarchien können zum Beispiel dazu beitragen.



„Chefs müssen auf die Leute zugehen, Gespräche führen, sich interessieren, sich Zeit nehmen, Respekt zeigen“, zählt Schilhab auf. Feedback geben ist Ditzler dabei besonders wichtig. Lob zu äußern, koste nichts, motiviere aber ungemein. Doch auch das Ansprechen von Problemen gehört aus ihrer Sicht dazu – eine Kultur, die ermöglicht, offen über Fehler zu reden und über Wege, wie man es besser machen kann. Regelmäßiges Kommunizieren sei Kern einer von Wertschätzung geprägten Unternehmenskultur.

„Unternehmen, die in der Substanz nicht gut sind, werden langfristig einen Fachkräftemangel haben. Nicht weil es den Fachkräftemangel gibt, sondern weil sie schlechter sind als die anderen Unternehmen“, sagt Banaszak. Mit schlechter Substanz ist nicht vorrangig fehlender wirtschaftlicher Erfolg gemeint, sondern eine mangelhafte Unternehmenskultur. Denn die Menschen sind nach der Erfahrung des Personalexperten informiert, lesen Bewertungen von



Mitarbeiterbindung stärken

„Mitarbeiterbindung ist das A und O“ in Zeiten des Arbeits- und Fachkräftemangels, sagt Ditzler. Denn klar ist: „Diejenigen, die mein Unternehmen nicht verlassen, brauche ich nicht zu ersetzen“, so Banaszak. Deshalb rät er, in die Mitarbeiterbindung nicht weniger Energie zu stecken als in das Recruiting.



Mit Karrierewegen Bindung schaffen

„Die interne Aus- und Weiterbildung wird einen höheren Stellenwert bekommen als heute“, erwartet Personalberater Banaszak. „Man muss in die Mitarbeiter investieren und Karrieren ermöglichen“, sagt auch Schilhab. Ein Beispiel dafür ist, die Meisterausbildung finanziell zu unterstützen.

Arbeitgebern, etwa auf Kununu, und bewerben sich nicht, wenn eine Firma schlecht bewertet wird.



Den Mitarbeitern etwas bieten – aber individuell

Im Wettbewerb um Arbeitskräfte listen Unternehmen heutzutage allerlei Vorteile auf, die sie Mitarbeitern bieten, von Zuschüssen zur Altersvorsorge über Tankgutscheine und Homeoffice bis zu Firmenwagen, Jobrad und Vier-Tage-Woche. Im Grundsatz sei dies auf dem Bewerbermarkt durchaus wichtig, sagt Ditzler. Denn „wenn man nicht mit einigen Benefits aufwartet, fällt man aus dem Raster“ möglicher Kandidaten. So legten zum Beispiel ITler in der Regel Wert auf Homeoffice. Doch auch hier sei strategisches Vorgehen wichtig. Man müsse zielgruppenspezifisch und lebensphasenorientiert denken. Jungen Leuten müsse man etwas anderes bieten als Älteren, Ingenieuren anderes als Maschinenbedienern. Im Sinne von „Tue Gutes und rede darüber“ ist es aus Schilhab's Sicht sinnvoll, die größten Vorteile, die Mitarbeiter in dem Betrieb erwarten, schon bei der Personalsuche herauszustellen.

Banaszak empfiehlt „ein extrem individualisiertes System“ und rät von Pauschal-konzepten ab. Zum Beispiel bekommen Mitarbeiter in bestimmten Positionen als Firmenwagen einen Audi A4. Doch vielleicht möchte der Bewerber lieber einen VW-Bus oder gar kein Auto, sondern eine Bahnkarte oder ein Fahrrad. „Unternehmen müssen begreifen, dass Menschen unterschiedlich sind“ und sich darauf mit ihren Benefits einstellen. Auch hier ist strategisches Vorgehen nötig. „Als Arbeitgeber muss ich mir Gedanken machen, zu welchen Angeboten ich bereit bin und was möglich ist.“ Der Bauchladen sollte breit sein, aber im Gespräch müsse man herausfinden, welche Leistungen einem Bewerber wichtig seien. Das individualisierte Vorgehen sei auch im Umgang

mit vorhandenen Mitarbeitern wichtig. Denn die Bedürfnisse veränderten sich, und das müsse ein Arbeitgeber im Blick haben. Doch bei all dem gilt: Wenn die Unternehmenskultur miserabel ist, der Chef zum Beispiel seine Mitarbeiter anschreit, helfen noch so viele Benefits nicht gegen die Personalnot, sagt Ditzler.

Einstellungsprozess durchdenken

Personalberater Banaszak benennt zwei typische Fehler beim Einstellen von Mitarbeitern. Der eine Fehler: „Ich stelle jemanden ein, der nicht auf die Position oder zum Unternehmen passt.“ Der zweite: „Ich lehne jemanden ab, der gepasst hätte.“ Stehen die Bewerber Schlange, wiegt der zweite Fehler nicht schwer. In Zeiten fehlender Arbeitskräfte dürfe man sich das aber nicht mehr erlauben. Banaszak schildert den Fall eines Islamwissenschaftlers, der als Programmierer eingestellt worden sei. Die Bewerbungsunterlagen ließen nicht auf sein Können schließen. Normalerweise hätten Personaler eine Absage geschickt. Das Bewerbungsverfahren startete aber mit einem fachlichen Test, den der Mann mit hoher Punktzahl bestanden habe. Dies zeige auch, wie wichtig es sei, den Einstellungsprozess zu durchdenken.

Gezielt ansprechen

Eine gezielte Ansprache erfordert viel Nachdenken. Wenn ein kleiner Maschinenbaubetrieb Azubis sucht, könne es sich lohnen, zum Training der Fußball-C- und B-Jugend zu fahren, den Spielern einen Kasten Limo hinzustellen und sie zum Firmenbesuch einzuladen, schlägt Banaszak vor. Wenn Unternehmen keine Azubis finden, „ist das oft ein Problem fehlender Kreativität“. Schilhab rät Unternehmen, es mit Ausbildungsgutscheinen zu versuchen. Wenn sich Schüler beim Betriebspraktikum in der 8. Klasse pfiffig anstellen, könne der Betrieb ihnen mit einem Gutschein einen Ausbildungs-

