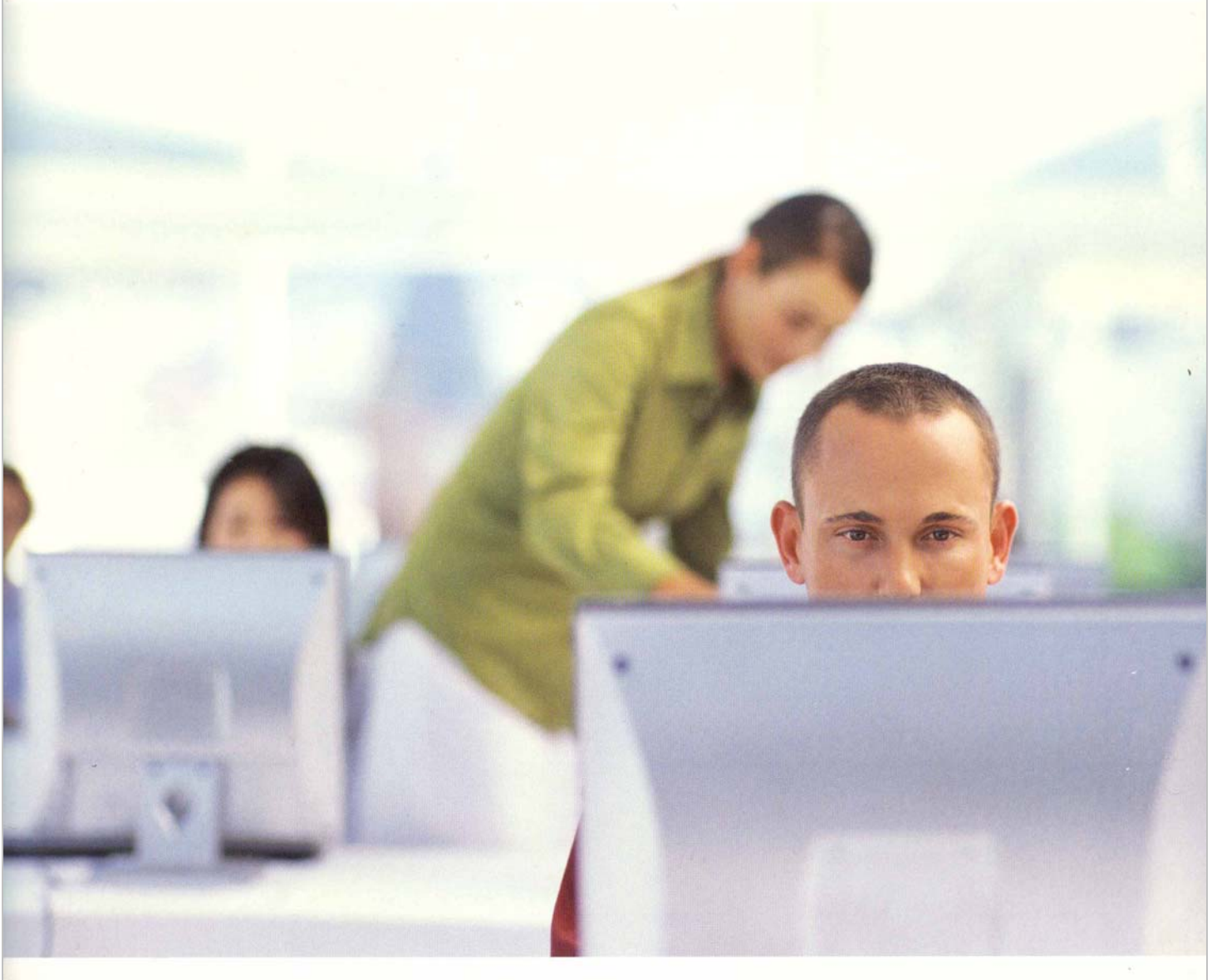


vbw BayME VBM 

**Chance Hochschulreform?!
Neue Wege zum akademischen Nachwuchs**

Berichte aus der Praxis
Erfahrungen, Interviews und Fallbeispiele



Gewinnen, Binden und Entwickeln von Mitarbeitern

4.1 | Handlungsempfehlungen für kleinere und mittlere Unternehmen

4.2 Große Unternehmen sind nicht immer die attraktiveren Arbeitgeber

Kleine und mittlere Unternehmen müssen in einem ständigen Wettbewerb bestehen – gegen kleinere, mittlere und große Unternehmen. Dafür benötigen sie Mitarbeiter, die genauso qualifiziert, engagiert und motiviert sind wie in großen Unter-

nehmen. Deshalb müssen KMUs ebenso attraktive Arbeitgeber sein – sowohl für Neueinsteiger als auch für diejenigen, die bereits an Bord sind. Und sie müssen sich genauso um die Qualifizierung und Entwicklung ihrer Mitarbeiter kümmern.

Dies ist leicht gesagt, aber haben KMUs überhaupt eine Chance, im Wettbewerb um Talente mit den „Großen“ mithalten? In den Rankings der attraktivsten Arbeitgeber finden sich auf den vorderen Plätzen stets die großen Unternehmen und bekannten Marken. KMUs sind oft außerhalb der bevorzugten Ballungsräume angesiedelt. Die vielfältigen Karrieremöglichkeiten, die von potenziellen Mitarbeitern geschätzt werden, können nur größere Unternehmen bieten. Gehaltsvergleiche zeigen, dass die erste oder zweite Führungsebene in großen Unternehmen deutlich mehr verdient. Und systematisches Personalmarketing sowie eigene Qualifizierungsprogramme sind für viele KMUs kaum zu bewältigen.

4.3 KMUs stehen bei 50 Prozent hoch im Kurs

Aber kleine und mittlere Unternehmen sind keineswegs so chancenlos, wie es diese einseitige Sicht darstellt. Viele Umfragen zeigen, dass rund die Hälfte potenzieller Mitarbeiter das Arbeiten in KMUs oder gar die Selbstständigkeit einer Beschäftigung bei großen Unternehmen oder im öffentlichen Dienst vorzieht. Der wichtigste Grund dafür ist, dass man bei KMUs eine vielseitigere Tätigkeit und weniger Spezialisierung, mehr Verantwortung und Freiraum und weniger Bürokratie erwartet. Kurzum: Man schätzt das unternehmerisch geprägte Umfeld. Allerdings sollte man sich eines vor Augen halten: Die beschriebenen strukturellen Nachteile der KMUs sind automatisch da. Die Stärken dagegen sind nur potenziell vorhanden und nur dann, wenn man sich bewusst um sie kümmert. Aus dem breiten Spektrum der Handlungsfelder sollen an dieser Stelle vier Aspekte herausgegriffen werden.

1. Beachten Sie den Zusammenhang zwischen Führungskultur und Arbeitgeberattraktivität

Die meisten Bewerber unterstellen, dass man in kleineren Unternehmen einen größeren Handlungsspielraum hat. Aber wie sieht die Realität aus? Von denjenigen, die in KMUs arbeiten, ordnet immerhin ein Drittel ihren Arbeitgeber in die Kategorie „unmodern-hierarchisch geführter Betrieb“ ein. Sie beklagen Entscheidungsfindung von oben nach unten, stark eingeschränkte Entscheidungs- und Handlungsräume, wenig innovatives Klima, geringe finanzielle Kompetenz. Und „un-

modern“ muss ein Unternehmen für solche Klagen gar nicht sein, denn die Ursache liegt oft an anderer Stelle: Der Geschäftsführer des Unternehmens ist gleichzeitig Gründer und Eigentümer. Er hat das Unternehmen aufgebaut. Er hat sein eigenes Geld ins Unternehmen investiert – wie viel Raum bleibt hier für Mitarbeiter, auf gleicher Augenhöhe ihr Talent und ihren Gestaltungswillen einzubringen?

Der Eigentümer-Gründer-Geschäftsführer kann seiner Sonderstellung nicht entkommen, aber er muss sich des Zusammenhangs zwischen Führungskultur und Talententwicklung bewusst sein. Mitarbeiter wachsen mit Aufgaben und nicht in Seminaren. Gute Leute bleiben nur, wenn sie etwas gestalten können. Deshalb sollte man sich selbstkritisch Fragen wie diese stellen: Was können Ihre Führungskräfte selbst entscheiden? Wie oft greifen Sie als Eigentümer / Gründer / Geschäftsführer an allen Ebenen vorbei persönlich ein und korrigieren Entscheidungen? Kennen die Führungskräfte die Geschäftszahlen und betriebswirtschaftlichen Ziele Ihres Unternehmens? Diskutieren Sie gemeinsam mit Ihren Führungskräften über Ziele und gibt es ein Bonussystem, das transparent und verlässlich auf der Zielerreichung basiert?

Diese Fragen sind besonders wichtig für Unternehmen, die eine Größe erreicht haben, bei der der Eigentümer / Gründer nicht mehr alles selbst beurteilen und entscheiden kann. Hier ist man auf eine starke und selbstbewusste Führungsebene angewiesen. Wer solchen unternehmerisch denkenden Mitarbeitern, die gerade wegen des Freiraums zu KMUs kommen wollen, diesen Freiraum nicht bietet, wird gute Mitarbeiter nicht für sich gewinnen und schon gar nicht dauerhaft an sich

binden können. Es wäre naiv zu glauben, dass man ein solches strukturelles Defizit durch raffinierte Rekrutierungstechniken ausgleichen könnte.

2. Stellen Sie die wirklichen Stärken in den Vordergrund

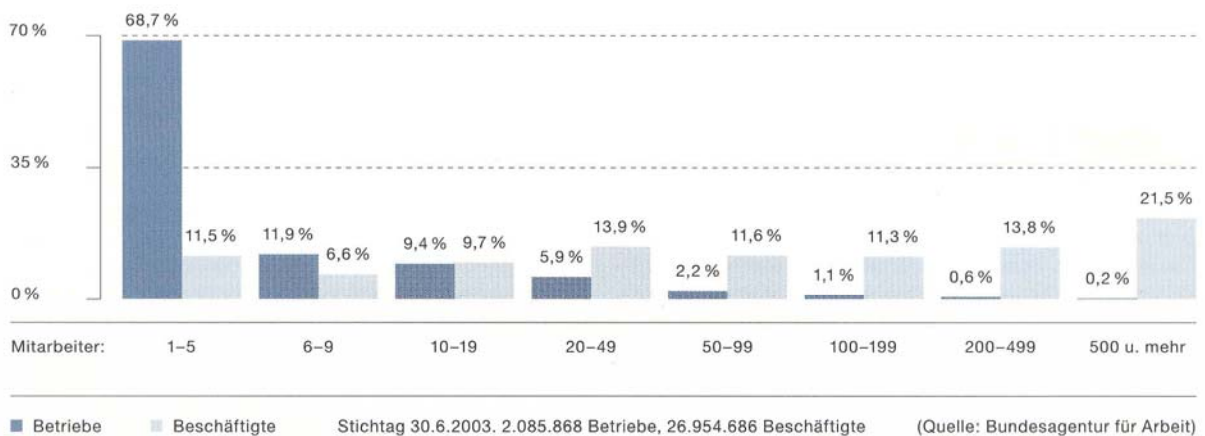
Auf den Websites von KMUs findet man nur selten Angaben über Mitarbeiterzahlen. Stattdessen trifft man häufig auf den Versuch, auch wie ein Großer auszusehen. Ist eine Mitarbeiterzahl von 50, 100 oder 350 wirklich etwas, das man verbergen muss? Die unternehmerisch denkenden Bewerber suchen die überschaubare Größe – bei ihnen kann man gerade damit werben, dass man nicht so groß ist. Es gibt eine Reihe von Eigenschaften, die für viele KMUs typisch und glaubwürdig ist: Eine größere Innovationskraft, ein vom Eigentümer geprägtes längerfristiges Denken. Und natürlich ein viel engerer

persönlicher Kontakt. Unternehmen, die dies praktizieren, stellen es trotzdem oft nicht heraus, weil sie es nicht für „business-like“ halten. Dies ist eine verschenkte Chance! Man muss sich nur selbst fragen, wie man als Bewerber lieber Kontakt mit einem Unternehmen hätte: über ein anonymes „Recruitment-Center“ oder über ein Gespräch mit dem Eigentümer?

Man sollte also nicht versuchen, mit den großen Unternehmen auf deren eigenem Feld und deren originären Stärken in Wettbewerb zu treten. Man sollte analysieren und herausstellen, wo man wirklich seine Stärken hat. Aus welchen fünf Gründen sollte man bei Ihnen und nicht woanders arbeiten? Die Gründe können ganz unterschiedlicher Natur sein, aber auch hier gilt: Wenn es bei ehrlicher Betrachtung diese fünf Gründe nicht gibt, dann können auf Dauer auch keine raffinierten Vermarktungskonzepte helfen.

4.4 Betriebe und Beschäftigte nach Größenklassen

99,8 Prozent der Betriebe in Deutschland sind KMUs. Hier arbeiten 78,5 Prozent der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten.



3. Richten Sie Ihr Handeln auf Ihre Größe aus

Beim Zuschnitt der Maßnahmen sollte man immer die Mitarbeiterzahl im Auge behalten. Dies bedeutet, dass man manche Dinge nicht so machen kann oder sollte wie große Unternehmen. Es bedeutet aber nicht, dass man nichts machen kann. Im Gegenteil: Mit ein bisschen Kreativität kann man sogar bekannten Instrumenten eine ganz andere Dynamik verleihen. Dazu einige Beispiele:

Personalmarketing

Glaubt man gängigen Auswertungen, dann sind die Webseiten von Firmen der wichtigste Weg, um sich als Bewerber über ein Unternehmen zu informieren. Aber hilft Ihnen das weiter? Ein Bewerber in Hamburg wird zwar von sich aus auf die Webseiten von Siemens oder BMW schauen. Aber ein Zulieferbetrieb mit 150 Mitarbeitern hat gar nicht die Chance, auf diese Weise gefunden zu werden. Als KMU darf man nicht darauf warten, gesucht zu werden, sondern man muss selbst dorthin gehen, wo man mögliche Kandidaten findet – etwa auf Fachmessen oder auf Hochschulfestivals. Hier steht man auf Augenhöhe mit den Großen und man kann seine Stärke ausspielen: Am Stand steht dann eben nicht ein Mitarbeiter der Personalabteilung, sondern der Geschäftsführer oder der Technikchef.

Managementqualifizierung

Viele Seminare erfordern 15 und mehr Teilnehmer. Diese Anzahl ist für KMUs meistens deutlich zu hoch. Man kann jedoch für diese Zielgruppe ein Curriculum konzipieren, das man über mehrere Jahre in ein- bis zweitägigen Veranstaltungen abarbeitet. So hat man am Ende nicht nur dasselbe erreicht, sondern die gesamte Führungsmannschaft hat geschlossen und gemeinsam diesen Qualifizierungsprozess durchlaufen. Der alte Traum, Personal- und Organisationsentwicklung miteinander zu verbinden, wird quasi ganz nebenbei verwirklicht.

Kommunikation

„Neidisch“ blicken KMUs und ihre Mitarbeiter oft auf die edlen Broschüren, in denen große Unternehmen ihre Personalentwicklungsprogramme, ihre Sozialleistungen und Vergütungs-

systeme vorstellen. Natürlich können sich kleine Unternehmen keine Hochglanz-Broschüren in großer Auflage leisten, aber sie müssen es ja auch nicht. Es ist möglich, auch mit einfachen Mitteln die Stärken der eigenen Personalarbeit aufzubereiten und mittels Digitaldruck auch in kleinen Auflagen kostengünstig zu drucken – und genau dies sollte man tun.

4. Abwanderung von Top-Performern bewusst akzeptieren

Viele KMUs haben Angst vor der Abwanderung ihrer Leistungsträger. Teilweise versuchen sie sich durch Instrumente wie Wettbewerbsklauseln, überlange Kündigungsfristen, Vergütungsverluste bei Kündigung zu schützen. Bei manchen Arbeitsverträgen hat man vor lauter Drohungen gar nicht mehr den Eindruck, dass es sich um einen positiven Akt zum gegenseitigen Vorteil handelt. Manche Regelungen sind dabei rechtlich fragwürdig, andere wie zum Beispiel Wettbewerbsklauseln sind mit finanziellen Risiken verbunden. Vor allem jedoch gehen sie an der Lebenswirklichkeit vorbei. Man kann mit solchen Instrumenten keinen Leistungsträger halten, der davon überzeugt ist, dass ein anderes Unternehmen ein besserer Arbeitgeber für ihn ist, und der sich deshalb innerlich verabschiedet hat. Es gibt – glücklicherweise – keine Tricks, Arbeitgeber vor diesem Wettbewerb zu bewahren.

Dies schließt auch den Weggang aus einem anderen Grund mit ein: Auch der attraktivste 500-Mitarbeiter-Arbeitgeber kann nur den Aktionsradius und den Gehaltsrahmen eines 500-Mann-Unternehmens bieten. Top-Performern wird dieses Kleid vielleicht eines Tages zu eng werden und sie werden Optionen in größeren Unternehmen ergreifen. Nicht selten betrachten Unternehmer dies als Verrat. Oder sie suchen von vornherein Mitarbeiter, deren Horizont nicht über den Aktionsradius eines 500-Mann-Unternehmens hinausreicht. Dies ist jedoch der falsche Weg. Jedes Unternehmen braucht Top Performer. Eine ausreichende Zahl von Mitarbeitern sollte die Fähigkeit und das Potenzial für höhere Funktionen einschließlich der Geschäftsführung besitzen. Und wenn jemand nach fünf Jahren weggeht, weil man ihm woanders eine



„KMUs haben oft sehr mechanistische Erwartungen an die Wirkung von Personalinstrumenten. Es gibt aber keine Zaubermittel. Wichtig ist vielmehr, dass KMUs ihre potenziellen Stärken tatsächlich nutzen und alles auf ihren Bedarf und ihre Größenordnung zuschneiden.“ 4.5

Dr. Axel Klopprogge
Managing Partner
Strategy for People

so große Aufgabe anvertraut, wie Sie sie ihm gar nicht bieten können, dann haben Sie fünf Jahre von seiner exzellenten Arbeit profitiert. Man sollte solche Mitarbeiter in Ehren verabschieden – man begegnet sich ohnehin immer zweimal.

4.6 Erwartungen von Absolventen an KMUs im Vergleich zu großen Unternehmen (mehr als 500 Mitarbeiter)

Nachteilige Erwartungen

- Langweilig
- Keine Herausforderung für High Potentials
- Fehlende Arbeitsplatzsicherheit
- Geringeres Einkommen
- Enges Produktsortiment
- Konservativ
- Kaum Karrierechancen
- Größere Abhängigkeit von Einzelpersonen
- Keine Möglichkeit, Auslandserfahrungen zu sammeln
- Schlechtere Einarbeitung

Vorteilhafte Erwartungen

- Vielseitige Tätigkeit wegen der inhaltlich weit gespannten Aufgaben
- Niedrigerer Spezialisierungsgrad der Tätigkeiten
- Generell höhere Verantwortung
- Weniger Bürokratie
- Freiräume für unternehmerisches Denken
- Chance, eigenes Profil eher ausprägen zu können
- Gute Möglichkeit für erste Erfahrungen
- Überschaubarkeit der Prozesse

4.7 Über den Autor

Axel Klopprogge ist Geisteswissenschaftler. Sein Spezialgebiet in Studium und Promotion an der Technischen Hochschule Aachen war die Geschichte von Wissenschaft, Technik und Innovation. In seiner beruflichen Laufbahn hat Axel Klopprogge in Unternehmen der Automobil-, Maschinenbau- sowie der Luft- und Raumfahrtindustrie gearbeitet. Er hat das ganze Spektrum der Personalarbeit mitgestaltet und schließlich die Gesamtverantwortung für die Personalarbeit eines Weltkonzerns innegehabt. Axel Klopprogge ist Gründer der Unternehmensberatung Strategy for People und Verfasser zahlreicher Vorträge und Veröffentlichungen.

Dr. Axel Klopprogge

Strategy for People
Karl-Mathes-Straße 10 b
82008 Unterhaching bei München

Telefon 089-610017-18
Telefax 089-610017-07
E-Mail axel.klopprogge@strategyforpeople.com

Website www.strategyforpeople.com

STRATEGY FOR PEOPLE

Human Resources Consulting &
Business Development