

Junge Talente für sich gewinnen

Wie Mittelständler attraktiv werden

Unternehmen stehen bei Ingenieuren Schlanke. Ohne Employer Branding, enge Kontakte zu den Universitätsabgängern oder gezielte Angebote kommen kleine und mittelständische Unternehmen kaum zum Zug.

Laut Statista.de sind die beliebtesten Arbeitgeber für Ingenieure die deutschen Blue-Chips. Studienabgänger wollen zu Audi, BMW, Porsche, Daimler, VW, Siemens oder Bosch. Diese Eindimensionalität Richtung große Unternehmen der Automotivbranche wundert den Mittelstandsberater Jörg Knoblauch: »Es gibt inzwischen so viele andere Leuchttürme, die durch hohe Innovationskraft und weitblickendes Personalmanagement glänzen.«

Ein Beispiel ist für ihn der Automatisierungsspezialist Phoenix Contact aus Blomberg – einem Städtchen in Ostwestfalen-Lippe. Jährlich erhält das Unternehmen, das 2015 mit 14.500 Mitarbeitern 1,91 Milliarden Euro erwirtschaftete, über 12.000 Bewerbungen auf offene Ingenieursstellen.

Great Place to Work, Top Arbeitgeber oder Top Job – das Unternehmen gewinnt diese Auszeichnungen als beliebtester Arbeitgeber und bei Top Job landete der Mittelständler 2008 und 2011 jeweils auf Platz eins.

Bei einer Studie des Researchers Top Employer für Ingenieure kam Phoenix Contact 2012 und 2016 jeweils auf Platz eins – Kriterien waren: Unternehmenskultur, Vergütung, Work-Life-Balance, Entwicklungsmöglichkeiten, Jobsicherheit und Innovationsmanagement. Vielleicht am überzeugendsten: Die eigenen Mitarbeiter bewerten ihr Unternehmen auf der Arbeitnehmerplattform Kununu bestens.

Drei Faktoren sind für den schwäbischen Personal-Berater entscheidend für den Erfolg des Anbieters von elektronischen und elektrotechnischen Produkten. Erstens, ein visionäres Management, das in die Zukunft blickt, sich mit Megatrends beschäftigt und hohe Ziele definiert. Zweitens, ein Personalmanagement, das Programme entwickelt und vielfältige Maßnahmen

ergreift, um dem Fachkräftemangel aktiv zu begegnen. Und drittens, ein Betriebsklima, das auf Wertschätzung und Empathie beruht und sich auf die Bedürfnisse der jüngeren Generation Y einstellt.

Gestaltende Führung

Eine vorausschauende strategische Entscheidung der Gesellschafter war, mit Gunther Olesch den Personalchef in die Geschäftsführung aufzunehmen. Während in vielen anderen Unternehmen die Personalabteilung auf die Entscheidungen anderer lediglich reagiert, gestaltet sie diese bei Phoenix Contact mit. Andernorts etwa entwickelt der Vertrieb eine Social-Media-Strategie, schafft neue Hardware und Software an, beauftragt eine Werbeagentur und Webdesigner und schließlich soll die Personalabteilung einen bestimmten Personenkreis schulen.

Dagegen ist in Blomberg der oberste Personalchef sofort eingebunden: Sein Ziel, ein visionäres und marktgerechtes Personalmanagement. Was



Gunther Olesch: »Die jüngere Generation ist sehr leistungswillig, wenn sie ihre Arbeit als sinnvoll empfindet.«

macht in Zukunft den Erfolg des Unternehmens aus? Welche Menschen mit welchen Fähigkeiten müssen dafür heute eingestellt werden? Und welche Angestellten müssen heute weiterentwickelt werden, um morgen einen anderen Job zu machen oder ihren Job dann besser zu machen? Der Igel ist schon da, während der Hase noch rennt.

Beispielsweise hat sich Olesch, der in seiner Freizeit als Sänger und Gitarrist einer Rockband auftritt, intensiv mit der »Generation Y« auseinandergesetzt, um die jungen Menschen in ihrem Lebensgefühl abzuholen. Auch wenn der Personalexperte Jörg Knoblauch bei dem Thema eher abwinkt: »Bei Licht besehen, ist die Situation nicht so dramatisch, wie Medien und Soziologen sie darstellen.« Er weiß auch, dass viele der zwischen 20- und 35-Jährigen nicht mehr nach dem einfachen Karriereschema funktionieren. Sie kennen ein Leben nach dem Beruf. Und sie haben weitergehende Interessen, bringen aber auch Einsatz, vor allem wenn sie ihre Arbeit als sinnvoll empfinden und für sie mehr als Broterwerb ist.

Es ist aus seiner Sicht verkehrt, wenn Unternehmen die gesamte Generation über einen Kamm scheren.



Selbst in der Produktion bietet das Unternehmen Phoenix Contact seinen Mitarbeitern große zeitliche Flexibilität an.

Im Gegenteil: Nie musste in Einstellungsgesprächen die Motivation der Kandidaten individueller betrachtet werden. Ist es die Karriere, das Geld, der Einfluss, die Verantwortung, die Auslandstätigkeit, die flexible Arbeitszeit, das Home-office, das spannende Projekt, die offene Kommunikation, die Persönlichkeitsentwicklung oder was auch immer? Die Personalabteilungen müssen auf diese Entwicklung reagieren.

Dass junge Menschen heute in Bewerbungsgesprächen offen nach Freizeit, Stundenausgleich und Vereinbarkeit von Beruf und Familie fragen, ist für Olesch selbstverständlich. Diesen Wertewandel müssen die Unternehmen akzeptieren, denn klagen helfe nicht. Im Gegenteil, der Personaler hält diese Generation für leistungsfähiger, weil ausgeglichener. Dem Unternehmen geht es letztlich nicht um Anwesenheit, sondern um Ergebnisse, Effizienz und Effektivität. Ehrgeizige Zeitziele, Überstunden, wenn es die Situation erfordert, oder effektive Besprechungen sind trotz allem Verständnis üblich in Ostwestfalen.

Um junge Menschen für das Unternehmen zu interessieren, gibt es einen Karriere-Blog. Darin beschreiben Mitarbeiter ihre eigenen Erfahrungen und Erlebnisse, etwa die Teilnahme an Wettbewerben. Und sie geben Tipps für eine Bewerbung oder berufliche Karriere. Vor allem erklären sie, was

sie bei Phoenix Contact tun, denn viele Tätigkeiten sind erklärungsbedürftig. So sucht das Unternehmen etwa einen »Produktmanager Industriesteckerverbindung« oder eine »Technische Fachkraft Leiterplattendesign«. Was hinter diesen Berufsbezeichnungen konkret steckt, können sich die meisten nicht vorstellen. Deshalb gibt es diesen Blog.

Der Personaler ist als Honorarprofessor allerdings auch selbst als Recruiter unterwegs und gewinnt während Vorlesungen hochbegabte Studenten für das Unternehmen. Auch international sucht die Personalabteilung nach Ingenieuren und Facharbeitern. Wichtig ist nach der Einstellung dann die soziale Integration. Diese jüngere Generation sucht nach Freiräumen und einem hohen Maß an Eigenverantwortung.

Junge Talente locken

So existieren selbst in den Werkhallen flexible Arbeitszeitmodelle. Etwa liegt der erste Gleitzeitkorridor zwischen 6 und 20 Uhr. Und der zweite zwischen 12 und 22 Uhr. Die Mitarbeiter können bis zu 210 Stunden ansparen, um den Urlaub zu verlängern, wenn es die Marktsituation erlaubt. Noch flexibler geht es in der Projektarbeit zu. Möglich ist dann auch die Arbeit im Home-Office. Allerdings sind 20 Prozent der Arbeitszeit



Jörg Knoblauch: »Es gibt viele mittelständische Leuchttürme mit hoher Innovationskraft.«

im Betrieb Pflicht. »Employer Branding wird immer wichtiger, um junge Talente zu gewinnen und zu halten«, sagt Jörg Knoblauch. Unternehmen müssen transparenter kommunizieren. Das gilt einerseits nach innen gegenüber den Mitarbeitern und andererseits auch nach außen, um zu erklären, welche Ziele sie verfolgen und vor allem warum. Kann ein Arbeitgeber das sinnvoll beantworten, interessiert das die Generation der Berufsanfänger und sie bleiben.

Bekanntheit und Image einer Marke entscheiden zunehmend über die Wahl des Arbeitgebers. Audi und BMW besitzen ein flotteres und jüngeres Image als Mercedes. Entsprechend zieht es die Generation Y eher nach Ingolstadt und München. Was für Konzerne gilt, gilt für Mittelständler umso mehr, denn die Automobilhersteller sind jedem be-

kannt, aber die kleineren Zulieferer, die viele Innovationen liefern und damit spannende Arbeit anbieten, sind eher unbekannt.

Unternehmen, die sich nicht um ihre Selbstdarstellung kümmern, werden im „War of Talents“ schnell das Nachsehen haben. Entdecken die jungen Arbeitnehmer in einem anderen Unternehmen spannendere, sinnhaftere Projekte, wechseln sie. Denn sie wissen, dass sie gefragt sind, und machen selten langfristige Pläne. Damit entsteht weiteres Konfliktpotential: Während die neue Generation der Angestellten bestenfalls mittelfristig denkt, müssen Unternehmen fünf bis zehn Jahre voraus planen und ihre Märkte einschätzen.



www.abc-personal-strategie.de

Surface Finishing Systems

- Superfinishing
- Flat Finishing
- Double-Disk Grinding
- Fine Grinding
- SpeedFinish®



supfina