

# Beispiele aus der betrieblichen Praxis

## Wie Arbeitgeber Fachkräfte suchen und sichern

Qualifizierte Arbeitskräfte sind in einigen Bereichen schon heute knapp. Die Unternehmen müssen neue Wege beschreiten, wenn sie ihren Bedarf an Fachkräften decken und ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen wollen. Allerdings bergen diese Wege nicht nur Chancen, sondern auch Risiken – wie die hier präsentierten Praxisbeispiele mittelständischer Betriebe zeigen.



Viele Betriebe stehen gegenwärtig angesichts eines knapper werdenden Arbeitskräfteangebots vor mindestens zwei Herausforderungen: Erstens müssen sie ihren kurzfristigen Fachkräftebedarf decken, um ihre offenen Stellen besetzen zu können, zweitens müssen sie auch mittel- und langfristig Fachkräfte gewinnen und halten. Dabei gibt es für die Unternehmen viele Ansatzpunkte, um ihren Bedarf an Fachkräften zu sichern und sich als attraktiver Arbeitgeber im Wettbewerb positionieren zu können (vgl. hierzu den Beitrag von Ulrich Walwei auf Seite 22). Ein strategisch ausgerichtetes Personalmanagement gehört ebenso dazu wie ein professionelles Personalmarketing, Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung, ein gutes Kompetenzmanagement und die Erweiterung des Rekrutierungsradius auf alternative Zielgruppen. An drei konkreten Praxisbeispielen aus den Bereichen Ausbildung, Arbeitgeberattraktivität und Auslandsrekrutierung wird im Folgenden illustriert, mit welchen innovativen Strategien Betriebe Fachkräftesicherung betreiben und mit welchen Schwierigkeiten sie dabei zu kämpfen haben.

### **Ausbildungsplätze erfolgreich besetzen**

Betriebe berichten immer häufiger über Probleme, geeignete Bewerberinnen und Bewerber für ihre Ausbildungsplätze zu finden. Dieser Trend wird auch vom aktuellen Qualifizierungsmonitor des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie bestätigt – einer Unternehmensbefragung, die den Stand und die Perspektiven der Qualifizierung in der deutschen Wirtschaft ermittelt und halbjährlich durchgeführt wird. Darin gaben zwei Drittel der auszubildenden Betriebe an, in den letzten zwölf Monaten große Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Auszubildenden gehabt zu haben. Daher setzt sich bei vielen Unternehmen immer mehr die Erkenntnis durch, dass sie neue Wege beschreiten müssen, um ihre Ausbildungsplätze besetzen zu können.

Diese Erfahrung hat auch die Frisch & Faust Tiefbau GmbH gemacht, ein Berliner Tiefbauunternehmen mit 120 Beschäftigten und einer Ausbildungsquote von 20 Prozent in fünf Ausbildungsberufen. In diesem für junge Menschen weniger attraktiven Segment hatte das

Unternehmen noch vor gut zehn Jahren keine Probleme, seine Lehrstellen zu besetzen. In den letzten Jahren wurde es jedoch immer schwieriger, Auszubildende zu finden. Damit rückte der Ausbildungsbereich noch stärker in den Fokus der Personalarbeit. Ein umfassendes Konzept wurde entwickelt, das auf drei Säulen beruht:

- **Kooperation:** Das Unternehmen pflegt vielfältige Kontakte, um Jugendliche möglichst früh anzusprechen. So kooperiert es beispielsweise auf unterschiedlichen Ebenen mit Schulen, der Industrie- und Handelskammer, der Handwerkskammer, verschiedenen Vereinen sowie gemeinnützigen Gesellschaften wie dem Berufsförderungswerk der Fachgemeinschaft Bau. In Schulen bietet die Firma beispielsweise ein kostenloses Bewerbungstraining an.

- **Erweiterte Zielgruppen:** Ein Potenzial, das die Frisch & Faust Tiefbau GmbH schon seit längerem erschließt, sind Jugendliche mit Migrationshintergrund. Um mit dieser nicht selten übersehenen Zielgruppe in Kontakt zu kommen, arbeitet das Unternehmen mit Vereinen zusammen, die sich speziell um diese Gruppe kümmern. Inzwischen ist bekannt, dass Jugendliche mit Migrationshintergrund bei der Frisch & Faust Tiefbau GmbH besonders gute Chancen haben. Deshalb gehen auch immer mehr Jugendliche mit Migrationshintergrund direkt auf das Unternehmen zu. In Zukunft will das Unternehmen auch verstärkt auf Jugendliche setzen, die Arbeitslosengeld II beziehen und über keinen Berufsabschluss verfügen oder an einer Arbeitsförderungsmaßnahme teilnehmen.

- **Vorgeschaltete praktische Erfahrung:** Um Ausbildungsabbrüche und Fehlbesetzungen zu vermeiden, versucht das Unternehmen, den Bewerbern vorab ein realistisches Bild von dem sie erwartenden Tätigkeitsfeld zu vermitteln. Zweimal im Jahr gibt es für Interessenten die sogenannten „Baustellentage“, an denen Jugendliche die Arbeit auf einer Tiefbaustelle hautnah erleben können und sich zum Beispiel mit Fragen an die Auszubildenden der Firma wenden können. Zudem wird der Ausbildung ein einwöchiges Praktikum vorgeschaltet, um die Bewerber besser kennenzulernen und diesen zugleich einen realistischen Einblick in das Unternehmen zu ermöglichen.

Durch die gezielte Ansprache auch vermeintlich nicht-ausbildungsfähiger Jugendlicher ist es der Frisch & Faust Tiefbau GmbH gelungen, sich ein Bewerbersegment zu erschließen, in dem die Konkurrenz um die Kandidaten (noch) gering ist. Auf diese Weise kann das Unternehmen nicht nur mehr Ausbildungsplätze besetzen, sondern auch seine öffentliche Reputation steigern. So wurde es 2010 als bester Berliner Ausbildungsbetrieb von der Industrie- und Handelskammer Berlin ausgezeichnet.

### **Ausländische Fachkräfte rekrutieren**

Eine weitere, wenn auch nicht unumstrittene Strategie zur Fachkräftesicherung ist die Rekrutierung ausländischer Arbeitnehmer. Um diese zu erleichtern, hat die Bundesregierung zum Beispiel die Anerkennung ausländischer Berufsqualifikationen vereinfacht und unter [www.make-it-in-Germany.de](http://www.make-it-in-Germany.de) ein zweisprachiges Internetportal für internationale Fachkräfte eingerichtet. Unterstützung bei der Akquisition internationaler Fachkräfte finden Unternehmen auch auf den Internetportalen [www.fachkraefte-offensive.de](http://www.fachkraefte-offensive.de) und [www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de), die ebenfalls von der Bundesregierung betrieben werden.

Auch auf regionaler Ebene werden kleinere und mittlere Betriebe bei der Akquise von internationalen Fachkräften unterstützt. Eine Kampagne, die national und international Beachtung gefunden hat, war die sogenannte „Nikolausaktion“. Sie fand vom 6. bis zum 8. Dezember 2011 in Stuttgart statt. Ein regionales Netzwerk aus Wirtschafts- und Arbeitsmarktakteuren hat spanische Ingenieure nach Stuttgart gebracht und Vorstellungsgespräche mit Unternehmen aus der Region vermittelt.

Die FAW Industrial Automation GmbH, ein Stuttgarter Unternehmen im Bereich Steuerungs- und Elektrotechnik mit neun Beschäftigten und einem anhaltenden Bedarf an Fachkräften, nahm an der Aktion teil und stellte drei junge spanische Ingenieure ein. Nach Aussage des Geschäftsführers könnte das Unternehmen deutlich mehr Aufträge abwickeln und damit weiter wachsen, wenn es noch mehr geeignete Fachkräfte fände.

Die mit Hilfe der Aktion rekrutierten spanischen Ingenieure kamen für FAW zur rechten Zeit, weil das Un-

ternehmen den Zuschlag für einen größeren Auftrag in Mexiko erhalten hatte. Die frisch rekrutierten Ingenieure aus Spanien könnten sich, so die Hoffnung der Geschäftsführung, mit ihrer muttersprachlichen Kompetenz in dieses Projekt einbringen. Die Aktion wurde zusammen mit dem Kunden – einem Maschinenbauunternehmen aus der Region Stuttgart – geplant.

FAW organisierte eine Unterkunft für die drei neuen Mitarbeiter und übernahm die Kosten für die ersten drei Monate. Zudem wurde ein Mietwagen kostenfrei zur Verfügung gestellt. Die Mitarbeiter wurden bei allen administrativen Vorgängen unterstützt – etwa bei der Registrierung im Einwohnermeldeamt, der Einrichtung eines Bankkontos und der Anmeldung bei der Krankenkasse. Die Integration in den Betrieb gestaltete sich jedoch schwieriger als erwartet: Die neuen Mitarbeiter blieben bevorzugt untereinander. Arbeitsaufgaben und Abläufe regelten sie vornehmlich untereinander, so dass diese für die Geschäftsführung nur noch schwer nachzuvollziehen waren.

Als größte Probleme erwiesen sich die Sprache und die Fachkompetenz. Auch wenn in vielen Betrieben Englisch zunehmend an Bedeutung gewinnt, ist Deutsch meist weiterhin die Hauptsprache – so auch bei dem Kunden, für den das Mexiko-Projekt durchgeführt werden sollte. Zum einen sprechen die deutschen Mitarbeiter weiterhin untereinander deutsch, zum anderen sind zahlreiche wichtige Dokumente nur auf Deutsch verfügbar. Um diese Sprachdefizite auszugleichen, hat die FAW eine Volkshochschullehrerin engagiert, welche die spanischen Mitarbeiter zweimal wöchentlich für jeweils zwei Stunden in Deutsch unterrichtete. Die vorhandenen fachlichen Defizite sollten sukzessive behoben werden. So erhielten die Mitarbeiter zu Beginn nur kleine Aufträge, wurden dann für kurze Zeit in Begleitung anderer Mitarbeiter zu den Kunden geschickt. Später wurde die Dauer der Außendienste etwas ausgeweitet. Auf diese Weise sollten die neuen Mitarbeiter nach und nach an die selbstständige Erledigung von Aufträgen herangeführt werden.

Damit war die FAW jedoch nur teilweise erfolgreich. Sowohl fachliche und sprachliche Defizite als auch mangelndes Engagement sowie die fehlende Bereitschaft, nach





Mexiko zu gehen, veranlassten die FAW dazu, sich von zwei der drei spanischen Ingenieure zu trennen. Der Dritte jedoch integrierte sich gut in das Unternehmen. Mit einem erfahrenen Kollegen bildet er nun ein kleines Team und arbeitet gegenwärtig in Mexiko. Seitdem er dort ist, hat er die Möglichkeit, Stück für Stück umzusetzen, was er in den letzten Monaten gelernt hat. Dadurch hat er nach eigener Aussage an Selbstständigkeit und Zufriedenheit gewonnen.

Angesichts dieser Gemengelage ist eine abschließende Bewertung der Maßnahme aus Sicht des Unternehmens schwierig. Mitarbeiter und Geschäftsführung haben sehr viel Zeit investiert, um die neuen Mitarbeiter

einzuarbeiten, aber lediglich ein Mitarbeiter ist im Unternehmen geblieben. Der Geschäftsführer resümiert: „Wenn es gelänge, den verbliebenen Mitarbeiter erfolgreich auf ein gutes fachliches und sprachliches Level zu bringen, dann könnte aus der Sicht der Firma eine positive Bilanz gezogen werden“. Doch selbst dann rechne sich die Aktion rein wirtschaftlich nicht. Dennoch würde FAW an einer vergleichbaren Aktion wieder teilnehmen, wobei es aber zentral sei, Lehren aus dem ersten Versuch ziehen:

- Die Deutschkenntnisse und die beruflichen Vorstellungen der Bewerber würde das Unternehmen künftig genauer prüfen.

### Daten und Methoden

Die in diesem Beitrag wiedergegebenen Erfahrungen der FAW Industrial Automation GmbH bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte beruhen auf Interviews, die für die Evaluation der „Nikolausaktion“ durchgeführt wurden, und die noch nicht vollständig abgeschlossen sind. Die Ergebnisse dieser Evaluation werden voraussichtlich im November 2012 erscheinen.

Die hier beschriebenen Maßnahmen und Erfahrungen der DELO GmbH & Co. KGaA zur Erhöhung des Bekanntheitsgrads und der Arbeitgeberattraktivität basieren auf Interviews, die im Rahmen von Forschungsarbeiten für das Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung durchgeführt wurden. Sie finden sich im Internet unter: [www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de](http://www.kompetenzzentrum-fachkraeftesicherung.de). Dort ist auch das Praxisbeispiel der Frisch & Faust Tiefbau GmbH beschrieben. Die Informationen über deren Aktivitäten zur Rekrutierung von Auszubildenden wurden im Rahmen eines Forschungsprojektes erhoben, das sich mit der Fachkräftesicherung in den MINT-Bereichen (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik) kleiner und mittlerer Unternehmen befasst.

- Während der Einstiegsphase würde die Entwicklung und Vorbereitung der neuen Mitarbeiter von den betrieblichen Aufgaben entkoppelt.
- Es würden gemischte Teams aus erfahrenen Mitarbeitern und neuen internationalen Fachkräften gebildet.

### Arbeitgeber bekannter machen

In einem Arbeitsmarkt, der sich zumindest teilweise vom Arbeitgeber- zum Arbeitnehmermarkt wandelt, wird es für Unternehmen zunehmend wichtiger, ihren Bekanntheitsgrad zu steigern und sich als attraktive Arbeitgeber zu positionieren. Dies erweist sich insbesondere für kleine und mittlere Betriebe als schwierig, da sie weder über einen bekannten Namen noch über ein populäres Produkt verfügen.

Die Firma DELO GmbH & Co. KGaA ist ein mittelständisches, eigentümergeführtes Unternehmen mit Sitz in Windach in Oberbayern, das international tätig ist. Sein Portfolio umfasst Spezial- und Industrieklebstoffe sowie Gerätesysteme für Anwendungen in verschiedenen Branchen. Das stark expandierende Unternehmen sucht regelmäßig neue Fachkräfte, deren Akquisition sich zunehmend schwieriger gestaltet. Auf der Homepage der Firma fanden sich Ende Juni dieses Jahres über 30 Stellenangebote – bei einer Gesamtzahl von etwa 300 Beschäftigten. Um seine Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen, hat das Unternehmen erhebliche Anstrengungen unternommen. So hat es in den letzten Jahren begonnen, sich an Wettbewerben zu beteiligen und tatsächlich wichtige Auszeichnungen erhalten. Im vergangenen Jahr wurde DELO zum TOP-Innovator und zu einem der besten Arbeitgeber Deutschlands gekürt. In diesem Jahr wurde es als eines der 50 wachstumsstärksten Unternehmen Bayerns ausgezeichnet. Mit solchen Auszeichnungen kann die Firma ihre Unternehmensmarke stärken, ihre Bekanntheit steigern und ein positives Image aufbauen. Zudem trägt DELO weitere Siegel wie Fair Company, eine Auszeichnung für faire, nicht ausbeuterische Arbeitsbedingungen von jungen Menschen.

Um neuen Mitarbeitern den Arbeitseinstieg zu erleichtern, hat DELO Begrüßungsrichtlinien entwickelt, die Informationen zum gesamten Einstellungsprozess vom Bewerbungseingang bis zur abgeschlossenen Einarbeitung enthalten. Zu den vielen Bausteinen, die neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern den Einstieg erleichtern sollen, zählen unter anderem eine Begrüßungsveranstaltung am ersten Arbeitstag, die Betreuung durch einen Mentor oder eine Mentorin, das Erstellen eines Einarbeitungsplans und ein frühes Zielvereinbarungsgespräch. Zudem erhalten neue Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine umfassende Produktschulung und eine Einführung in die Grundlagen der Klebtechnik. Dieses Off-the-Job-Training findet in Vollzeit statt und endet mit einer betriebsinternen Abschlussprüfung. Je nach Art der Tätigkeit kann es bis zu drei Monate dauern. Die Schulungen haben neben fachlichen auch soziale Aspekte. Sie erleichtern neuen

Beschäftigten die Eingewöhnung in den Betrieb, das schnelle Kennenlernen anderer Kolleginnen und Kollegen und die Identifikation mit den Produkten und Zielen des Unternehmens.

Auch bei der Kinderbetreuung setzt DELO Impulse. In der Personalbroschüre des Unternehmens heißt es: „Für Sie als Mutter oder Vater ist es mit Sicherheit wichtig, Ihr Kind gut versorgt zu wissen, während Sie arbeiten. DELO hat sehr gute Kontakte zu drei Kindergärten in Windach bzw. in Schöffelding. Wir freuen uns, dass wir das Angebot bekommen haben, hier die ‚DELO-Kinder‘ in direkter Nähe zum Firmenstandort unterzubringen.“

Obwohl DELO mit den Kindergärten in der Nachbarschaft kooperiert und sie mit Spenden unterstützt, und obwohl diese Kindergärten ein gutes und differenziertes Angebot haben, wird dieses von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern kaum genutzt. Denn Eltern präferieren in der Regel Kindergärten in Wohnortnähe, die auch in der arbeitsfreien Zeit leicht erreichbar sind und in denen ihre Kinder auf Kinder aus ihrer Nachbarschaft treffen.

## Fazit

Das letztgenannte Beispiel, aber auch die oben beschriebenen Probleme bei der Rekrutierung ausländischer Fachkräfte machen deutlich: Nicht alle Maßnahmen zur Fachkräftesicherung und zur Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber sind von Erfolg gekrönt. Es kommt auf die konkrete Umsetzung an. Über Erfolg oder Scheitern eines Instruments entscheiden oft Details. Weder auf einzelbetrieblicher noch auf volkswirtschaftlicher Ebene gibt es Patentrezepte zur Behebung von Fachkräfteengpässen. Gleichzeitig zeigen die Beispiele, dass die Betriebe schon heute durch innovative Maßnahmen neue Potenziale erschließen und sich Vorteile im Wettbewerb um Fachkräfte verschaffen können. Neben herkömmlichen Anreizen bei der Lohnhöhe und -struktur oder der Weiterbildung werden künftig innovative Maßnahmen bei der Personalrekrutierung und -entwicklung weiter an Bedeutung gewinnen. Das Lernen aus – positiven wie negativen – Erfahrungen in der betrieblichen Praxis kann sich hier als sehr hilfreich erweisen.

## Die Autoren



### Dr. Oliver Ludewig

ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Regionalen Forschungsnetz und im Forschungsbereich „Regionale Arbeitsmärkte“ am IAB.  
[oliver.ludewig@iab.de](mailto:oliver.ludewig@iab.de)



### Dr. Ekaterina Kouli

arbeitet seit Oktober 2012 als Politik- und Organisationsberaterin für das AKSID Institut. Vorher war sie Leiterin der Fachbereiche Fachkräftesicherung und Existenzgründung sowie Mitglied der Geschäftsführung des RKW Kompetenzzentrums.  
[kouli@aksid.de](mailto:kouli@aksid.de)