



**WE ARE
RECRUITING
NOW**

BILD: TUOMAS KUJANSUU - STOCKADOB.COM

WOHER NEHMEN, OHNE ZU STEHLEN?

Die IT-Branche sucht händeringend nach Fachkräften. Und egal ob Versäumnisse staatlicher Bildungsinstitutionen, bürokratische Hürden, schlechte Rahmenbedingungen oder selbstgemachte Probleme dafür verantwortlich sind, eine Lösung muss her.

Mangelsituationen fordern und fördern die Kreativität und sind eine wichtige Triebfeder für Innovationen. Anthropologen und Evolutionsbiologen würden diesen Satz nicht nur blind unterschreiben, sondern auch als positive einzuschätzende Notwendigkeit für die zivilisatorische Entwicklung generell sehen. Aber hängen wir das Thema nicht ganz so hoch und brechen es herunter auf die „Niederungen“ gequälter Personalabteilungen. Denn dort macht sich die vergebliche Suche nach geeigneten Nachwuchs- und Fachkräften gleich mehrfach negativ bemerkbar. Unisono stöhnen IT-Hersteller, Distributoren und Systemhäuser über vakante Stellen, die dringend besetzt werden müssten, viel zu oft aber offen bleiben. So bleibt auch das Wachstum auf der Strecke. Gleichzeitig stochern viele Kundenunternehmen in dem selben, quasi leergefischten Teich nach Personal für die internen IT-Abteilungen. Insgesamt fehlen in Deutschland nach übereinstimmenden Analysen aktuell mehr als 80.000 IT-Spezialisten. Mit Tendenz nach oben.

Den Ergebnissen der Studie „Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden“ nach zu urteilen, resultieren daraus teilweise existenzbedrohende Zustände: „In über 90 Prozent aller befragten Unternehmen ist das Thema Fachkräftemangel präsent. 41 Prozent bezeichnen den vorhandenen Fachkräftemangel sogar als dringlich oder existenziell für ihr Unternehmen.“ Besonders häufig werden danach Mitarbeiter für IT-Dienstleistungen (29%) gesucht. Und fünf Prozent aller befragten Unternehmen haben die Suche nach passenden Fachkräften aufgegeben.

Vor lauter Verzweiflung werden sogar komplette Firmen gekauft. Nicht etwa um Kunden, Produktivmittel oder geistiges Eigentum zu übernehmen, sondern wegen der Mitarbeiter. Genau deshalb verließ sich etwa die PTC Telecom kürzlich zwei IT-Systemhäuser in Deggendorf und in Weil bei Landsberg ein: „Ich habe die beiden Firmen erworben, weil ich deren Mitarbeiter dringend brauche. Denn auf dem freien Markt sind praktisch keine Telekommunikations-Spezialisten oder Informatiker zu kriegen“, so PTC-Chef Michael Padberg. Noch cleverer (andere würden sagen unverschämter) ist die Mitarbeiter-Übernahme ohne Kauf des entsprechenden Unternehmens. Da werden, wie etwa im Fall der Mainzer Atima, kom-

plette Teams abgeworben und zurück bleibt eine leere und damit praktisch wertlose Hülle. Concat-Chef Olaf von Heyer kann ein Lied davon singen. Andererseits zeigen die Erhebungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), dass der Anteil befristeter Arbeitsverträge bei sozialversicherungspflichtigen Neueinstellungen seit zehn Jahren über 40 Prozent liegt. Bei den 25- bis 39-Jährigen, also der besonders interessanten Altersgruppe, war sogar jede zweite Neueinstellung befristet. Das steigert nicht gerade die Attraktivität. Wenn die etablierten Methoden des Personal-Recruitments offensichtlich ausgereizt sind und trotzdem die Bereitschaft zum Angebot unbefristeter Arbeitsverträge nicht wächst, was bleibt dann zu tun?

Es verwundert kaum, dass viele in der Wunderdroge Digitalisierung den Königsweg zur Besetzung offener IT-Stellen vermuten. Digitale Tools erobern die HR-Abteilungen (siehe Interview S. 28), können aber maximal den Mangel effektiver verwalten, respektive als Erfolgsfaktor im Einzelfall dienen.

Beim Stichwort Digitalisierung der Personalbeschaffung sind die Internetgiganten natürlich nicht weit, die sich dieses potenziell hochprofitable Spielfeld nicht entgehen lassen wollen. Deshalb mischt jetzt auch Google mit: Nachdem die Recruiting-App „Hire“ bereits gestartet ist, die auf Basis Künstlicher Intelligenz eine möglichst effiziente Job-beziehungsweise Mitarbeitersuche begünstigen soll, bietet Google for Jobs nun eine Suche innerhalb der Suchmaschine. Im Gegensatz zu klassischen Jobportalen haben Unternehmen jedoch keine Möglichkeit, selbst Anzeigen zu schalten. Stattdessen werden die Stellenangebote externer Seiten zusammengefasst, die der jeweiligen Suchanfrage entsprechen. Mit einer Reihe von Filtern können die Ergebnisse dann weiter individualisiert werden.

Trotzdem, oder gerade deshalb, mahnen der Bundesverband Deutscher Zeitungsverleger (BDZV) und der Verband Deutscher Zeitschriftenverleger (VDZ) unisono eine Überprüfung der Gesetzeslage an und warnen vor einer „Verzerrung des vielfältigen und vitalen Markts der Jobsuche-Angebote in Deutschland“. Langfristig scheinen Effekte auf den Bewerbermarkt unvermeidlich: „Google for Jobs wird die Landschaft von Job-Börsen und die Jobsuche verändern. Zum einen auf-

Partnerstimmen

BILD: IT-HAUS



Dr. Maren Spatz,
Personalchefin,
IT-Haus

Ein Geheimrezept für unseren Erfolg als zweitbesten Ausbildungsbetrieb Deutschlands 2019 gibt es nicht. An erster Stelle steht für uns immer die Persönlichkeit des Kandidaten, der im Rahmen seiner Ausbildung umfassende Entwicklungs- und Qualifikationsmöglichkeiten erhält. Uns hilft es natürlich sehr, wenn er uns dann weiterempfiehlt.

BILD: MD HARDWARE & SERVICE



Klaus Groenewold,
Geschäftsführer,
MD Hardware &
Service

„Es ist wichtig, sich auch über Social Media als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren. Das gelingt uns vor allem über Berichte und Fotos von regionalen Aktionen oder Sponsoring-Aktivitäten. Wenn ich beim Vorstellungsgespräch frage, woher der Kandidat uns kennt, kommt oft die Antwort: von Facebook.“

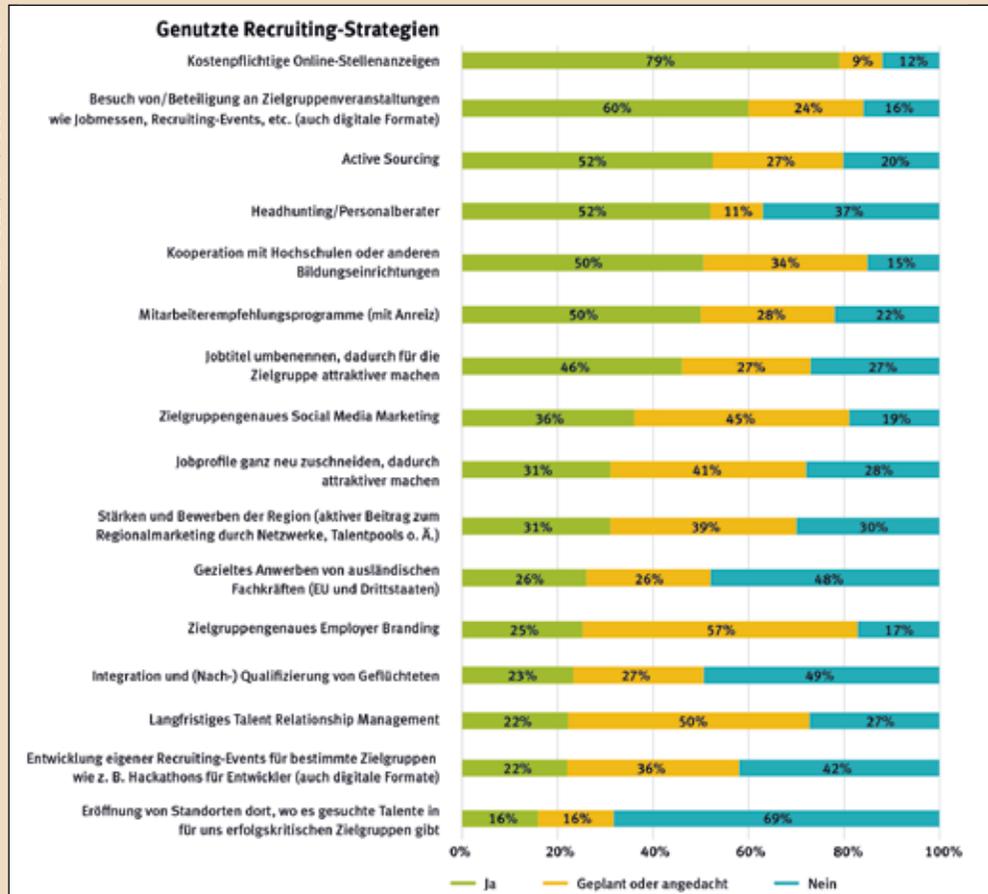
BILD: JOHANNES HAAS



Dr. Peter Schimitzek,
Vorstandsvorsitzender,
CSB-System

Mit dem neuen Masterstudiengang Digital Transformation Management wollen wir die Wettbewerbsfähigkeit in der Region stärken und im Rahmen des IT-Fachkräfte-Recruitments noch mehr gut ausgebildete Arbeitskräfte für den Kreis Heinsberg gewinnen. Daneben kommt auch der Digitalisierung eine immer größere Bedeutung zu.

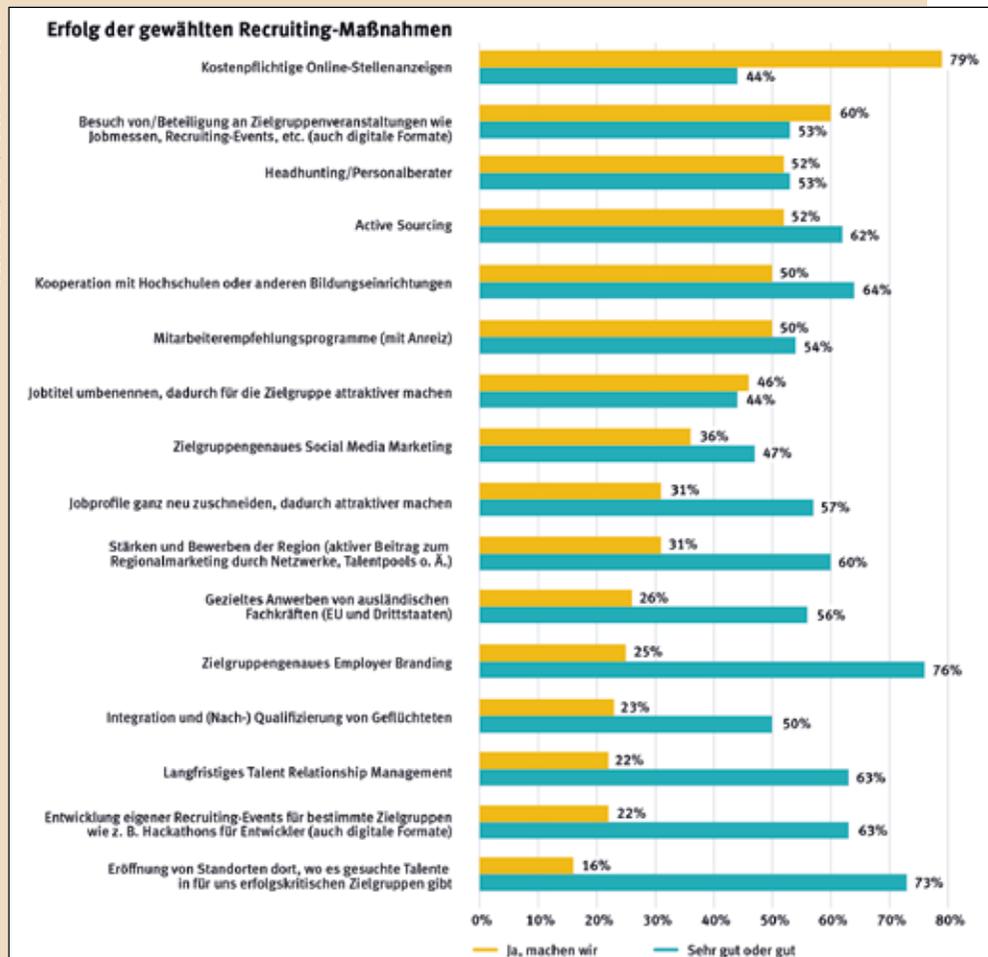
BILD: INDEED / KOFA / PERSONALWIRTSCHAFT



Kanal-Mix bei der Mitarbeitersuche

Die Ende März 2019 veröffentlichte Studie „Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden“ von Indeed, dem Kompetenzzentrum Fachkräftesicherung (KOFA) und Personalwirtschaft zeigt, dass die befragten Unternehmen relativ viele unterschiedliche Recruiting-Strategien, -Methoden und -Kanäle nutzen. Kostenpflichtige Online-Stellenanzeigen sind dabei der meistgenutzte Kanal. Fast acht von zehn Unternehmen (79 Prozent) setzen auf diese Strategie. Die Erfolgsquote ist bei anderen Maßnahmen allerdings deutlich höher. Den Vogel schießen hier das Employer Branding und die Talent-nahe Standortwahl mit jeweils weit über 70 Prozent ab.

BILD: INDEED / KOFA / PERSONALWIRTSCHAFT



grund eines schnelleren Zugriffs auf passende Jobangebote. Denn Google stellt den Jobsuchenden auch Ergebnisse zur Verfügung, nach denen nicht explizit recherchiert wurde, die aber zum Suchprofil passen könnten. Zum anderen wird Google mithilfe von KI die Kandidatenseite besser kennenlernen“, so Hans-Joachim Grunek, Managing Partner der Swissconsult Deutschland. „Diese Erkenntnisse werden auch die Art und Weise des Personalmarketings beeinflussen und verändern.“

Diesseits dieser prognostizierten Revolution von oben ist die HR-Szene geprägt von einem bunten Potpourri an Initiativen. Die beiden Diagramme links zeigen eine Übersicht über die Vielfalt der möglichen Recruiting-Maßnahmen. Auffällig ist dabei die Schere zwischen Beliebtheit und Erfolgsquote der einzelnen Formate. Ausgerechnet die häufig eingesetzten Online-Stellenanzeigen schneiden dabei unterdurchschnittlich ab, während sich das vergleichsweise selten genutzte Employer Branding und die ebenso rare Standortverlagerung in die Nähe der Kandidaten-Zielgruppe als besonders erfolgreich herausstellen. Klar ist aber auch, dass singuläre Maßnahmen zu kurz greifen. Nur mit einem sinnvoll austarierten Mix kann man auf dem umkämpften Fachkräftemarkt erfolgreich bestehen.

Ein ganz großes Thema ist dabei auch die in der angesprochenen Umfrage nicht berücksichtigte interne Talentschmiede. Denn bei einem leergefegten

Neue Wege zur Nachwuchsförderung

Die erfolgreichen Absolventen der ersten Customized Klasse von Microstaxx arbeiten bereits produktiv. Alle sind Quereinsteiger: „Es war kein Spaziergang, aber machbar“, resümiert Caroline, die vorher in der Gastronomie gearbeitet, aber schon immer einen Hang zu Computern hatte. Daniel dagegen kommt aus den Geisteswissenschaften, in denen er immer wieder technische und systemische Themen wie etwa „Die Eisenbahn als Oberflächengestalter“ streifte. „Der Bonus gegenüber der Uni ist hier das Konkrete, Handfeste und Messbare.“ Christopher dagegen hat ein abgeschlossenes Jura-Studium hinter sich: „Ein zusätzliches Informatik-Studium wäre mir zu lang geworden, deshalb gefiel mir die komprimierte Ausbildung auf genau das, was uns hier erwartet und die Aussicht, danach sofort in der Praxis anfangen zu können.“ Alle drei sind sich einig: „Diesen Weg würden wir bei entsprechenden Voraussetzungen unseren besten Freunden empfehlen. Eine 1a-Chance, wir sind super-happy!“



BILD: MICROSTAXX

Quereinsteiger-Pioniere: die drei Microstaxx-Junioren Christopher, Caroline und Daniel (v.l.)

Markt bleibt gar nichts anderes übrig, als selbst für Nachwuchs zu sorgen. Und das mit Erfolg. So belegte etwa das in diesem Punkt sehr aktive mittelständische IT-Haus den zweiten Platz in der Umfrage „Deutschlands beste Ausbildungsbetriebe 2019“ der 20.000 mitarbeiterstärksten Unternehmen mit 98,2 Punkten – direkt hinter Microsoft. Trotzdem muss zusätzlich auch extern rekrutiert werden: „Dabei steht für uns die Persönlichkeit des Kandidaten immer an erster Stelle“, so HR-Managerin Dr. Maren Spatz. „Der Bewerber muss ins Team passen. Eine hohe Akzeptanz, große Entscheidungsspielräume und individuelle Förderung spielen im Rahmen der Ausbildung eine große Rolle. Und die beste Werbung ist die, wenn die Kollegen das draußen erzählen. Dadurch, sowie durch die Präsenz auf Messen und auf universitären Events sind wir in der Region als interessanter Ausbildungsbetrieb bekannt.“

Gerade der letzte Punkt gilt vielen Personalverantwortlichen als Lichtstreif am Horizont. Sogenannte Mitarbeiter-Empfehlungsprogramme gehören mittlerweile zu den wichtigsten Kanälen für die Kommunikation von Vakanzen. Im persönlichen Umfeld finden sich oft ähnlich interessierte und qualifizierte Freunde und Bekannte: „Gelingt es HR-Abteilungen diese sozialen Netzwerke „anzuzapfen“, erschließen sich ihnen vielversprechende neue Talent-Pools“, so Steffen Michel, Geschäftsführer von MHM HR (siehe Interview S. 30). „Unterstützende Software muss sowohl die Ansprache von Kandidaten vereinfachen, etwa per E-Mail oder WhatsApp, als auch die

anschließende Bewerbung erleichtern.“ Die Praxis scheint die Griffigkeit von Empfehlungsprogrammen zu untermauern: „Am erfolgreichsten sind wir mit unserem Programm Mitarbeiter werben Mitarbeiter“, so der oberste Talentsucher bei Computacenter Stefan Renzewitz. Er prüft aber auch unkonventionelle Wege: „Neben den gängigen Maßnahmen testen wir kontinuierlich aktuelle Trends, seien es eBay-Kleinanzeigen, Smartphone-Videos oder Instagram. Dabei kommt es immer darauf an, die jeweilige Zielgruppe möglichst passgenau und persönlich anzusprechen.“

Ein häufig gesuchter Zugang zu potenziellen Neumitarbeitern erfolgt nicht nur bei Computacenter über Universitäten. Der mittelständische Managed Services Provider AHG ist sogar bewusst in die Nähe der Technischen Universität Dortmund gezogen, um Beziehungen zum akademischen Nachwuchs leichter und intensiver aufbauen zu können: „Wir bilden zudem vermehrt selbst aus und bieten Praktikanten und Werkstudenten die Möglichkeit, bei uns erste Praxiserfahrungen zu sammeln. Die Mitarbeiter, die sich bei uns im Unternehmen entwickeln, zeigen eine sehr hohe Loyalität und Bindung zu unserem Unternehmen“, erklärt Geschäftsführer Andreas Rother Aufwand und Wirkung. Das Systemhaus CSB-Systems ist zur Nachwuchs-Rekrutierung eine besonders enge Kooperation mit der Rheinischen Fachhochschule Köln eingegangen. Um der Abwanderung in die Großstädte entgegenzuwirken, wurde auf dem CSB-Campus in Geilenkirchen eine „heimatnahe“ Studien-

möglichkeit für den neu eingerichteten, an die Bachelorstudiengänge Betriebswirtschaft und Wirtschaftsinformatik anschließenden Masterstudiengang Digital Transformation Management aufgebaut. Auf die junge Generation in Schulen und Hochschulen zielt auch der Programmier-Führerschein. Er weist eine parallele Struktur zur „European Computer Driving Licence“ von Microsoft auf. Die Absolventen sind über eine Personaldatenbank auch für andere Unternehmen abrufbar.

Aber auch die Uni-Pools leiden unter chronischer Überfischung. Obwohl die Klientel des Münchner Systemhaus Microstaxx vorwiegend aus den Segment Forschung & Lehre kommt, mussten deshalb neue Recruitment-Wege gesucht werden. So kam es zur Zusammenarbeit mit Academy, einer Tochter des zweitgrößten schwedischen Personaldienstleisters Academic Work, auf Basis der Arbeitnehmerüberlassungsgesetzes. 2018 wurde erstmals eine sogenannte Customized Klasse aufgesetzt, die in 12-wöchigen-Intensivkursen den Speed des IT-Alltags vorwegnimmt. Die ersten Absolventen dürfen ihn bereits erleben: 13 von 15 Kursteilnehmern arbeiten mittlerweile bei Microstaxx. Und die Erfahrungen sind positiv: „Es hat sich gezeigt dass es möglich ist, unerfahrene Leute zu qualifizieren und ihnen das Basiswissen zu vermitteln, auf dem sie als Junior-Kräfte aufbauen können“, so Barbara Burkner, Prokuristin und HR-Verantwortliche. „Sie haben sofort losgelegt und arbeiten bereits produktiv in Projekten.“ Ein gerade gestarteter zweiter Kurs ist Indiz dafür, dass das Rezept erfolg-

Neuer Wein in alten Schläuchen?



BILD: PRODUCTSUP

Plakat im U-Bahnhof Samariterstraße: Ob das ein Fingerzeig ist?

Nicht alle „traditionellen“ Werbe- und Recruitment-Formate sind im Rennen um mehr oder weniger brauchbare Köpfe ausgereizt. Sogar das gute alte Plakat kommt zu neuen Ehren. Wenn im hippen Berlin ein trendbewusstes Startup nach coolen Mitarbeitern sucht, ist es tragendes Element einer „Out-of-Home-Kampagne“: „Der unkonventionelle Auftritt unterstreicht unsere Hands-on-Mentalität“, souffliert Productsup-Geschäftsführer Johannis Hatt in zielgruppen-affinem Jargon. Und es scheint zu wirken, denn seit Anfang des Jahres wurden 26 neue Productsuper eingestellt.

reich ist. „Ergänzt wird dieses Konzept durch Top-Experten und Koryphäen, die temporär auf Freelance-Basis engagiert werden.“

Und was tun die Distributoren? Ein gutes Bild davon geben die Aktivitäten der großen Drei. Bei Tech Data ist die Digitalisierung bereits umgesetzt: „Von der Stellengenehmigung über die Stellenbeschreibung bis hin zum Onboarding neuer Mitarbeiter werden alle Prozesse digitalisiert abgebildet“, so HR-Direktor Guido Wallraff. Für den studentischen Nachwuchs werden drei verschiedene Duale Studienmöglichkeiten angeboten. Zudem ist im Frühjahr der erste Jahrgang eines Security-Kurses mit der IHK Akademie gestartet. In der Kombination von Training-on-the-Job und IHK-Blockunterricht werden die Teilnehmer zum IT Security Manager ausgebildet.

Exemplarisch bündelt Also Initiativen für die Weiterqualifizierung von Schülern, Partnern und Mitarbeitern: „Die 200 Stipendien, die wir zusammen mit HPE für PreSales-Mitarbeiter unserer Partner ausgelobt haben, waren innerhalb weniger Wochen ausgebucht“, so Also Deutschland-Chefin Simone Blome-Schwitzki.

Jedes Stipendium hat einen Nominalwert von 5.000 Euro. Mit dem Also Network-Beirat wurden zudem 250 Schüler-Praktika bei Partnern auf den Weg gebracht. Das Interesse war so groß, dass die Aktion verlängert wurde. Und ein internes Nachwuchskräfte-Programm soll die Entwicklung qualifizierter Manager in spe beflügeln.

Auch Ingram Micro setzt auf einen Maßnahmen-Mix: „Neben den klassischen Wegen der externen Stellenbesetzung gewinnt das Active Sourcing – die aktive Suche nach und direkte Ansprache von passenden Kandidaten – für uns immer mehr an Bedeutung“, so HR-Chefin Bernadette Bompard. „Darüber hinaus machen wir sehr gute Erfahrungen mit persönlichen Empfehlungen, was neben den fachlichen Qualifikationen eines Bewerbers den ‚Cultural Fit‘ stärkt und damit die Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zum Unternehmen fördert.“

Ob die mühsam gesuchten und erfolgreich gefundenen Mitarbeiter dann auch langfristig gebunden und gehalten werden können, ist eine andere, oben bereits im Kontext der Mitarbeiter-Programme diskutierte Frage. Die Antwort darauf kann

DREI ASSE FÜR DEN MITTELSTAND

BILD: ROCHUS MUMMERT



Marc-Stefan Brodbeck, Geschäftsführer Rochus Mummert Digital

Mark-Stefan Brodbeck über die Trümpfe mittelständischer Unternehmen und den Einsatz digitaler Recruitment-Tools.

Wie können Mittelständler im Poker um gute Köpfe bestehen?

Brodbeck: Es gibt drei Gebiete, auf denen Mittelständler beim Recruiting handfeste Vorteile bieten können: Das ist zum einen Geschwindigkeit. Gute IT-Experten sind im Schnitt zehn Tage auf dem Arbeitsmarkt. Und nicht selten entscheiden sie sich für den Arbeitgeber, der am schnellsten reagiert hat. Geschwindigkeit wird im Recruiting zur Killerkompetenz. Wichtig für die Selbstdarstellung und Ansprache ist die persönliche Note. Viele Mittelständler sind Inhaber-geführt. Ein gutes Storytelling

über den Inhaber oder seine Familie wirkt glaubwürdig und nachhaltig. Das gilt auch für die Bewerberansprache: Analysen zufolge hat ein Anschreiben des Geschäftsführers zehnmals bessere Aussichten als der Kontakt mit dem Recruiter. Die dritte große Stärke ist Regionalität. Das Unternehmen ist verankert vor Ort. Das vermittelt Glaubwürdigkeit. Und die eigenen Mitarbeiter zu Markenbotschaftern zu machen, ist das effektivste Recruiting-Instrument.

Welche digitalen Tools/KI-Werkzeuge sind für mittelständische Unternehmen sinnvoll?

Brodbeck: Je nach Marktreife lassen sich drei Arten unterscheiden: Erstens, Tools mit hoher Marktreife und geringem Differenzierungsgrad. Meist sind mehrere Lösungen verfügbar, die ähnliche Funktionen aufweisen. Beispiele sind ATS-Systeme, Online-Diagnostik-Tools oder Multiposter.

Zweitens, Tools für neue Anwendungsgebiete. Die Werkzeuge befinden sich noch in der frühen Marktphase und sind eventuell nicht ganz ausgereift. Beispiele sind CV Parsing, Tools für zeitversetzte Videointerviews oder Apps, mit denen der Kandidat selbst Termine auswählt. Die Tools eignen sich für Mittelständler, die große Bewerbermengen verwalten müssen und/oder sich als digitale Trendsetter sehen. Drittens, experimentelle Systeme. Die Tools sind nicht ausgereift, der Nutzen wird erwartet, ist aber noch nicht bewiesen. Beispiele sind Chatbots, Stimm- und Mimikanalyse mithilfe von KI, Predictive-Hiring-Tools und Social-Media-Screenings. KI-Systeme bieten Differenzierungspotenzial. Es muss sich aber erst zeigen, wie sie bei den Bewerbern ankommen. Ein Investment lohnt in der Regel nur, wenn die Marke so stark ist, dass sich die Kandidaten nicht abschrecken lassen.

Kommentar

Wie war das nochmal mit dem Hasen und dem Igel?

Gefühlt begleitet uns das Klagen über fehlenden Nachwuchs in Dauerschleife. So kündigte im Februar 2008 der damalige Bitkom-Chef Dr. Bernhard Rohleder an, dass sich „der Fachkräftemangel noch deutlich verschärfen wird“. Recht hatte er, aber passiert ist nicht viel.

Statt sich um zukunftsfähige Lehrpläne und gegenwartsfähige Ausstattung zu kümmern, wurde ein selbstgefälliger Wettlauf um die besten Pisa-Plätze gestartet. Und die MINT-Initiative fällt lediglich durch vollmundige Ankündigungen auf, wenn überhaupt. Kaum zu glauben, dass es zumindest der DigitalPakt Schule in die Praxis geschafft hat.

Statt akademischer Diskussionen über Work-Life-Balance wäre vielleicht die Arbeit an strukturellen Bremsklötzen wie Aushöhlung der Tarifbindung, ständige Erreichbarkeit, zunehmende Wochenendarbeit sowie die wachsende Verbreitung von Zeitarbeit, Scheinselbstständigkeit und befristeten Arbeitsverträgen sinnvoll. Ganz zu schweigen von der latenten Ü40-Ignoranz. Wie wäre es, hier anzusetzen? Oder ist vielleicht der Ruf des Alibaba-Chefs nach der 72-Stunden-Woche die Rettung?

auch außerhalb des eigenen Unternehmens liegen, notfalls sogar richtig weit. Swen Berbett, Leiter India4IT bei BEO, sieht deshalb im Outsourcing oder Outsourcing das Mittel der Wahl: „Sehr große Unternehmen gehen inzwischen den Schritt, eigene Niederlassungen in Indien aufzubauen, wo es eine Vielzahl von qualifizierten Entwicklern gibt.“ Trotz zahlreicher Vorteile birgt ein Outsourcing aber auch Risiken, wie kulturelle Unterschiede und sprachliche Barrieren: „Wichtig ist, dass man im Ausland eine deutschsprachige Kontaktperson hat, die für einen reibungslosen Arbeitsablauf sorgt.“

Im Vergleich liegt der Durchschnittslohn in Ländern wie Indien deutlich niedriger. Für einen Entwickler in Vollzeit mit etwa acht Jahren Berufserfahrung entstehen dort Kosten von etwa 3.000 Euro bis 3.500 Euro pro Monat. Geht man davon aus, dass diese nur teilweise bei ihm selbst landen, dann wird die Differenz zu hiesigen Gehältern deutlich.

Womit wir zum guten Schluss wieder bei den Rahmenbedingungen wären. Denn alle noch so ausgefeilten und kreativen HR-Aktivitäten sind in ihren gewünschten und angestrebten Effekten begrenzt, wenn nicht gleichzeitig an strukturellen

Hemmnissen (siehe Kasten links) gearbeitet wird. Das aber ist Sache des Gesetzgebers. Die individuellen Anstrengungen müssen also ergänzt werden durch politisch-institutionelle Initiativen.

Und plötzlich ist da richtig Bewegung drin: Der Zentralverband des Deutschen Handwerks (ZDH) bringt „Ablösesummen“ für Azubis ins Spiel, und das Fachkräfteeinwanderungsgesetz wird nach jahrelangem zähen Ringen jetzt im Eilverfahren durchs Parlament gepeitscht. Das zeigt, wie groß offensichtlich der Druck ist. Und ein bisschen Kreativität kann ja auch in diesem Umfeld nicht schaden.

Vielleicht gibt es Entwarnung von einer ganz anderen Seite: Überraschenderweise zeigt das aktuelle Arbeitsmarktbarometer der ManGroup zum ersten Mal seit zwei Jahren einen Rückgang der Einstellungsbereitschaft der Arbeitgeber. Danach geben 89 Prozent der Unternehmen an, dass sie ihre Belegschaft stabil halten und zwischen Juli und September 2019 keine neuen Mitarbeiter einstellen wollen. Verglichen mit dem zweiten Quartal 2019 sowie dem dritten Quartal 2018 sank die Einstellungsbereitschaft jeweils um vier Prozentpunkte. Es bleibt also spannend.

MITARBEITER ALS HEADHUNTER

BILD: MHM/HR



Steffen Michel,
Geschäftsführer
MHM HR

Steffen Michel über die Rolle von Mitarbeiter-Empfehlungsprogrammen im Recruitment-Mix.

Wie lassen sich Mitarbeiter-Empfehlungsprogramme in die Recruiting-Strategie integrieren?

Michel: Mitarbeiter haben Recruitern eines voraus: Sie haben ähnlich qualifizierte Menschen in ihrem Bekanntenkreis. Und sie wissen oft auch, ob sie teamfähig sind oder ins Unternehmen passen. Bei der Einführung eines solchen Programms sollten HR-Verantwortliche darauf achten, den Prozess so einfach wie möglich zu gestalten. Mitarbeiter müssen jederzeit und von

überall Empfehlungen abgeben können – im Fitnessstudio, im Café oder im Park. Bewirbt sich ein Kandidat dann tatsächlich, muss das genauso reibungslos funktionieren: Deshalb ist es wichtig, dass die entsprechende Lösung nahtlos in das Bewerbermanagement-System integriert ist. Auf diese Weise lässt sich auch einfach nachverfolgen, welcher Mitarbeiter die Empfehlung ausgesprochen hat und er kann entsprechend belohnt werden – etwa mit Urlaubstagen, Geld- oder Sachboni.

Wie lässt sich die Fluktuationsrate der durch solche Programme angeworbenen Mitarbeiter verringern?

Michel: Die Fluktuationswahrscheinlichkeit lässt sich gleich zweifach senken: Einerseits zeigen Studien, dass empfohlene Mitarbeiter im Schnitt zirka 25 Prozent län-

ger im Unternehmen bleiben. Denn beiden ist vorab klarer, ob man zueinander passt. Andererseits können solche Initiativen auch die emotionale Bindung des Mitarbeiterstamms an das Unternehmen stärken. Durch Empfehlungsprogramme bekommen Angestellte die Chance, sich aktiv einzubringen und zur Entwicklung des Unternehmens beizutragen. Menschen streben grundsätzlich danach, zu einer Gruppe zu gehören, in der sie anerkannt sind und Einfluss nehmen können. So gewinnen Arbeitgeber durch Mitarbeiter-Empfehlungsprogramme intrinsisch motivierte und loyale Mitarbeiter.



Mehr zum Fachkräftemangel:
<http://bit.ly/FaKrMa>
Autor:
Wlfrid Platten

