

NACHWUCHSGEWINNUNG

Gewinnung von Nachwuchstalenten für mittelständische Unternehmen

Von Experten und Wissenschaftlern prognostiziert, von Unternehmen und Verbänden oft beklagt – der Mangel an Nachwuchstalenten ist eine verbreitete und komplexe Herausforderung für kleine und mittlere Unternehmen. Dem Mittelstand drohen Engpässe bei der Besetzung künftiger Schlüsselpositionen mit negativen Auswirkungen auf die eigene Geschäftsentwicklung. Der inzwischen geläufige und für die Personalpolitik prägende Ausdruck des „war for talents“ ist bei Weitem nicht mehr nur Thema der Global Player. Vielmehr sehen sich vor allem mittelständische Unternehmen mit den jüngsten Entwicklungen auf einem transparenten Arbeitsmarkt konfrontiert. Auf dem Feld der Personalbeschaffung konkurrieren sie mit den Großkonzernen, die über mehr Mittel, vermeintlich bessere Argumente und eine höhere Reputation bei potenziellen Bewerbern verfügen. Doch fürchten müssen und vor allem dürfen sie den Wettbewerb nicht – wenn sie sich ihre eigenen Stärken und die Vorteile, die ein mittelständischer Arbeitgeber für Nachwuchstalente haben kann, bewusst machen.



Bedarf an qualifiziertem Nachwuchs

Was zeichnet die begehrten Nachwuchstalente aus und welche Relevanz haben sie für die Zukunft mittelständischer Unternehmen? Zentral ist hierbei die Perspektive auf die Ressource Mensch als einen der entscheidenden Faktoren unternehmerischen Erfolgs. Als Träger von Kreativität und Innovationen werden Nachwuchstalente zum einen für die Bewahrung nachhaltiger Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens benötigt, zum anderen, um die geburtenstarken, in Rente gehenden Jahrgänge zu ersetzen. Im Zuge ihrer Akquisition stellt sich für KMUs die Frage: Was treibt diese junge Generation eigentlich an?

Einblicke in eine neue Arbeitnehmergeneration

Ist von talentiertem Nachwuchs die Rede, geht es meist um die sogenannte Generation Y. Die im Zeitraum von ca. 1980 bis 1999 Geborenen und als Erste im digitalen Zeitalter Aufgewachsenen („Digital Natives“) haben längst einen Wandel eingeläutet. In diesem Zusam-

menhang lässt sich bei jungen Arbeitnehmern eine Verschiebung der Wertvorstellungen beobachten. Insbesondere angehende Akademikerinnen und Akademiker berücksichtigen bei ihrer Berufswahl abweichende, vielfältigere Kriterien als in der Vergangenheit. Sie betrachten Teamwork und Vernetzung als Selbstverständlichkeit und fordern auch im beruflichen Umfeld eine kooperative Unternehmens- und Führungskultur. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung, flachen Hierarchien und Work-Life-Balance überwiegt oft die materialistische Begeisterungsfähigkeit. Vor diesem Hintergrund ist es nachvollziehbar, dass sich mittelständische Unternehmen mit der Frage konfrontiert sehen, wie sie sich angesichts dieser neuen Anforderungen – ohne eine breit aufgestellte Personalabteilung – behaupten können. Im Wettbewerb mit häufig besser bezahlenden, aber in starren Strukturen verharrenden Großbetrieben lassen sich jedoch auch viele Chancen identifizieren.

Der feine Unterschied mittelständischer Unternehmen

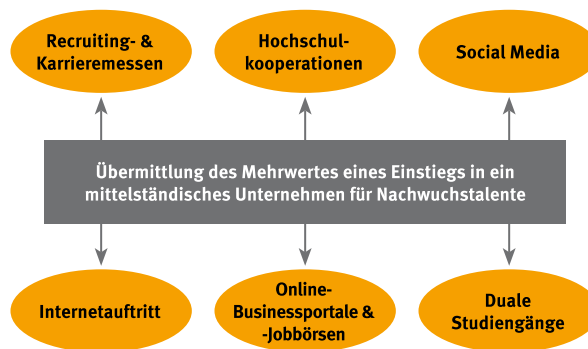
Die Nachwuchsgewinnung im Mittelstand ist in der Theorie durchaus mit der von Konzernen vergleichbar, allerdings unterscheidet sie sich in der konkreten Umsetzung erheblich. Die oftmals familiär geprägten Betriebe zeichnen sich durch flache Strukturen, Flexibilität, enge Beziehungen zu Kunden und Führungskräften, überschaubare Teams und abteilungsübergreifende Zusammenarbeit aus. Losgelöst von bürokratischen Hürden, bieten sich hier optimale Bedingungen für eine intensivere Einbindung in die Entscheidungsprozesse sowie ein frühzeitiges Übernehmen von Verantwortung durch Nachwuchstalente einerseits und eine individuelle Potenzialerkennung nebst Karriereentwicklung andererseits. Darüber hinaus haben viele KMUs charakteristische Kompetenzen entwickelt, die sie unter anderem zu einer ertragskräftigen Top-Positionierung in Nischensegmenten befähigen und sie somit besonders für junge, innovationsaffine und unternehmerisch denkende Nachwuchskräfte attraktiv machen. Das Ziel von KMUs sollte es daher sein, ihre Alleinstellungsmerkmale »

NACHWUCHSGEWINNUNG

aktiv und selbstbewusst zu kommunizieren und sich so von Großunternehmen abzugrenzen.

Handlungsoptionen – oder: den Wandel als Chance begreifen

Wer heutzutage qualifizierte Nachwuchstalente gewinnen möchte, muss auf dem Arbeitsmarkt dynamisch agieren, präsent sein und die jungen Menschen und Berufseinsteiger frühzeitig für die Tätigkeit, das Unternehmen und die Branche begeistern. In Anbetracht dieser Tatsachen wird die Bedeutung adäquater, zielgruppenspezifischer und flexibler Personalmarketing- und Personalrecruitingmaßnahmen auf Basis eines den Bedürfnissen des Unternehmens und der Nachwuchstalente entsprechenden Konzepts sehr deutlich.



Als ein Instrument bieten sich in diesem Kontext themenspezifische, von Studierenden und Absolventen oftmals genutzte **Recruiting- und Karrieremessen** an. Der unternehmerische Auftritt kann als Teilnehmer oder aktiver Ausrichter (zur Kosteneffizienz in Kooperation mit regionalen Trägern oder anderen Unternehmen) erfolgen. Eine Kosten-Nutzen-Analyse sowie eine fundierte Einschätzung von Erfolgchancen bei einzelnen Veranstaltungen sollten grundsätzlich erfolgen.

Im Rahmen von **Hochschulkooperationen** lässt sich der bisherige Personalauswahlprozess ebenfalls prägnant ergänzen. Diese sollten sich jedoch auf relevante Studiengänge und/oder spezifische Institute, Seminare und Lehrstühle beschränken, um so den Fokus gezielt auf die geeigneten Potenzialträger zu legen und teure Streuverluste zu vermeiden. Konkret stellen sich Optionen in Form von Fachvorträgen, Case Studies bzw. der Betreuung von Projekt- und Abschlussarbeiten oder in Form eines systematischen Einsatzes ausgewählter Werkstudenten und Praktikanten dar. Der Mehrwert für KMUs besteht neben der Bekanntmachung der Branche, des Unternehmens und spezifischer Tätigkeiten darin, dass die Arbeitsweise sowie fachliche und soziale Kompetenzen des Nachwuchses begutachtet und

Talente direkt an der Quelle rekrutiert werden können. Ähnliche Vorteile bietet das **Modell dualer Studiengänge** mit einem Ausbildungsteil direkt in den mittelständischen Betrieben. Bei den Studierenden besteht großes Interesse, Wissenschaft mit Praxiserfahrungen zu kombinieren, um gleichzeitig Ausschau nach potenziellen Arbeitgebern zu halten und ihr Talent unter Beweis stellen zu können. Die Zahl dual Studierender

ist von ca. 40.000 im Jahr 2004 auf über 64.000 in 2013 gestiegen. Die Statistiken des Bundesinstituts für Berufsbildung zeigen ferner eine zunehmende Beliebtheit dieses Studienmodells auch bei kleinen und mittleren Betrieben. Boten

2004 rund 18.000 Unternehmen duale Studiengänge an, so ist diese Zahl auf fast 40.000 in 2013 gewachsen. Des Weiteren wird die Aufmerksamkeit von Nachwuchstalente über einen aussagekräftigen **Internetauftritt** sowie die Präsenz auf **Social-Media-Kanälen**, welche eine unmittelbare und beidseitig ausgerichtete Kommunikation ermöglichen, geweckt. Es ist zu beobachten, dass sich Young Professionals signifikant an **Online-Businessportalen** und dort verknüpften, ansprechenden Unternehmenspräsentationen und Stellenausschreibungen orientieren und verstärkt in Interaktion mit ihren möglichen Arbeitgebern treten möchten. Diese Portale und Online-Jobbörsen bieten weiterführend auch die Möglichkeit von Arbeitgeberbewertungen. Aus diesem Grund kann es für KMUs eine sehr sinnvolle Maßnahme sein, sich mit interessanten Fakten über ihr Unternehmen, aktuellen Ansprechpartnern, regelmäßig gepflegten Beiträgen und das Unternehmensprofil abrundenden **Erfahrungsberichten** von neuen sowie erfahrenen Mitarbeitern zu positionieren und ihre Internetpräsenz somit als ausdrucksstarke Visitenkarte zu nutzen.

Umdenken gefragt

Zusammenfassend geht es für KMUs in erster Linie darum, bedarfsgerechte Ansätze und zielgerichtete Instrumente zu etablieren. Elementar ist hierbei, dass die Auswahl und Nutzung einzelner Bausteine im Rahmen eines schlüssigen Gesamtkonzepts als Mittel erfolgen, »

NACHWUCHSGEWINNUNG

um die Botschaft bzw. den Mehrwert für Nachwuchstalente bei einem Einstieg in mittelständische Unternehmen konkret zu transportieren. Zukunftsorientierte Unternehmen profitieren, wenn sie sich auf den Generationenwechsel einlassen und angesichts dieser Tatsache, die nicht nur eine kurzfristige Trenderrscheinung ist, gegebenenfalls auch etablierte Strukturen im Unternehmen selbst in Frage stellen. Im Zuge des Personalmarketings ist es für Mittelständler entscheidend, unabhängig von der Auswahl der eingesetzten Instrumente eine klare Differenzierung gegenüber Konzernen aufzuzeigen und eigene Wege in der Rekrutierung von Nachwuchstalenten zu gehen,

die den finanziellen Beschränkungen durch Effektivität und Effizienz in der Zielorientierung der Ansprache Rechnung tragen.



Thorsten Wahlmann
Partner
hahn,consultants gmbh



Dana Weber
Junior Consultant
hahn,consultants gmbh