



ATTRAKTIVE ARBEITGEBER IM MITTELSTAND

Fachkräfte gewinnen und binden – Impulse für die Unternehmenspraxis

IMPRESSUM

Leuphana Universität Lüneburg, Innovations-Inkubator, 21335 Lüneburg

Redaktion: Christoph Stehr

Verantwortlich für den Inhalt: Christian Otto

Wissenschaftliche Leitung: Prof. Dr. Sabine Remdisch

Gestaltung und Satz: Meike Winters

Fotos: Artisan: S. 32; Brinkhoff-Mögenburg: S. 33; Merle Busch: S. 33; CeBus: S. 29; Deerberg: S. 31; Fotolia: S. 1, 3;

Martin Klindworth: S. 6, 8, 12, 16, 20, 26; Christian Otto: S. 30, 31; NZZ: S. 29, Oetjen Logistik: S. 32;

Rolf Eichhorn Spedition: S. 30; Wille Karosseriebau: S. 33.

Auflage: 300 Stück

Druckerei: Nordland

BIBLIOGRAFISCHE INFORMATION DER DEUTSCHEN BIBLIOTHEK

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-935786-62-1

INHALT

- 2 Bin ich schön?
- 6 Auffallend anders – was Arbeitgeber auszeichnet
- 10 Wissen aus erster Hand – so unterstützt Sie die Leuphana
- 16 Vom Rat zur Tat – Impulse für die Unternehmenspraxis
- 22 Bleiben wollen, weiterempfehlen können
- 26 Auf den Punkt gebracht – wie mittelständische Unternehmen als Arbeitgeber attraktiver werden
- 34 Die Wissenschaftler
- 36 Die Partner



BIN ICH SCHÖN?

DER FACHKRÄFTEMANGEL HAT LÄNGST DEN MITTELSTAND ERREICHT – WIE SIE IHR UNTERNEHMEN FÜR MITARBEITER UND BEWERBER ATTRAKTIVER MACHEN

Sechs von zehn Mittelständlern können offene Stellen nicht besetzen, weil sie keine qualifizierten Bewerber finden, berichtet die Beratungsgesellschaft Ernst & Young in ihrem Mittelstandsbarometer 2014. Die Folgen: Überstunden häufen sich, Aufträge müssen abgelehnt, Investitionen verschoben werden. 31 Milliarden Euro Umsatz gehen dem deutschen Mittelstand jährlich

verloren, hat Ernst & Young hochgerechnet. Geld, das buchstäblich auf der Straße liegen bleibt, weil den Unternehmen die Fachkräfte fehlen, um es aufzuheben. Vor allem in den MINT-Berufen, die sich aus Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik ableiten, klafft eine große Lücke. Der demografische Wandel verschärft das Problem zusätzlich.

ATTRAKTIVE ARBEITGEBER HABEN EINEN VORSPRUNG AM JOBMARKT

Nicht jeder Mittelständler ist gleichermaßen betroffen. Einige haben kaum Probleme, gute Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten. Wer als Arbeitgeber mehr bietet, bekommt auch mehr – mehr Talente, mehr Engagement, mehr Loyalität. Es lohnt sich also, ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen. Vor allem die Generation Y, die in der digitalen Welt aufgewachsen ist und für die Innovationskraft jedes Unternehmens eine wichtige Rolle spielt, stellt hohe Ansprüche an die Arbeitgeberattraktivität.

DER MITTELSTAND IST DER MOTOR DER WIRTSCHAFT

Kleine und mittlere Unternehmen erbringen rund 56 Prozent der Wirtschaftsleistung aller Unternehmen in Deutschland, wie das Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, berechnet hat. Mit 60 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten und 84 Prozent aller Auszubildenden ist der Mittelstand die wichtigste Säule des Jobmarkts. Viele kleine und mittlere Unternehmen sind inhabergeführt. Familiäre und regionale Wurzeln sorgen für eine langfristig orientierte, nachhaltige Firmenpolitik. Sichere Arbeitsplätze, kurze Entscheidungswege und die frühzeitige Übernahme von Verantwortung sprechen für den Mittelstand als Arbeitgeber. In der Konvergenzregion des Innovations-Inkubators Lüneburg – sie entspricht dem ehemaligen Regierungsbezirk Lüneburg – gibt es etwa 1.100 kleine und mittlere Unternehmen, die 27 Prozent der rund 400.000 Beschäftigten stellen.



AUFFALLEND ANDERS

MEHR ALS NUR ANSICHTSSACHE – WAS ARBEITGEBER AUSZEICHNET

Auf die Frage, ob ein Unternehmen ein attraktiver Arbeitgeber ist, bekommt man viele Antworten. Sie können sehr unterschiedlich ausfallen, weil sie von der Perspektive der Befragten – zum Beispiel Mitarbeiter oder Bewerber –, ihrer Stellung im Unternehmen – Auszubildender, Fachkraft, Führungskraft – sowie individuellen Wertvorstellungen abhängen. Der Eine legt

besonderen Wert auf eine anspruchsvolle Aufgabe, die Andere auf ein hohes Gehalt, ein Dritter auf ein gutes Betriebsklima. Und doch liegt Arbeitgeberattraktivität nicht nur im Auge des Betrachters. Wissenschaftler haben dazu psychologische Modelle entwickelt und empirisch untersucht. Beispielsweise beschreibt das EmpAt-Modell von Berthon, Ewing und

Hah aus dem Jahr 2005 verschiedene Formen von Wertschöpfung, die ein Arbeitnehmer durch die Arbeit erfährt: Intrinsisch-motivationaler Wert, sozialer Wert, ökonomischer Wert, Selbstentfaltungs- und Interaktionswert.

DIE EINFLUSSFAKTOREN VON ATTRAKTIVER ARBEIT

Die Unternehmen aus der Arbeitsgruppe „Arbeitgeberattraktivität im Mittelstand“ (siehe Seite 12) haben fünf Faktoren als besonders wichtige Merkmale einer attraktiven Arbeitssituation erkannt. Mitarbeiter, die in diesen Punkten zufrieden sind, werden mit großer Wahrscheinlichkeit ihrem Arbeitgeber treu bleiben und ihn ihren Freunden und Bekannten weiterempfehlen.

Das macht Arbeit attraktiv:

- Vertrauen in die Unternehmensleitung
- Interessantes und motivierendes Arbeitsumfeld
- Identitätsstärke des Unternehmens
- Öffentliches Ansehen des Unternehmens
- Gutes Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten

FRAGE: Was zeichnet Ihr Unternehmen besonders positiv aus?

(Mehrfachnennung) (n=627)

- 40,7 % – Gute Lage des Standorts
- 35,3 % – Gute Produkte und Leistungen
- 32,3 % – Flexible Arbeitszeiten
- 28,9 % – Positive finanzielle Situation
- 25,6 % – Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit

NAH, SOLIDE, FLEXIBEL – DIE STÄRKEN DES MITTELSTANDS

Was schätzen Arbeitnehmer an ihrem mittelständischen Arbeitgeber? Wie die Studie zeigt, werden die regionale Lage und eine solide finanzielle Situation als wichtige Argumente gesehen. Dazu ist man stolz auf die Qualität der Produkte und Dienstleistungen. Hinzu kommen Entscheidungsfreiheit bei der Arbeit und Flexibilität bei den Arbeitszeiten.

INPUT-OUTPUT-DENKEN REICHT NICHT AUS

Die Studie hat gezeigt, dass die Beziehung zwischen Mitarbeiter und Unternehmen über ein einfaches „Geben und Nehmen“ hinausgeht. Zu komplex ist das Erleben der Arbeitssituation und zu unterschiedlich sind die Rahmenbedingungen in jedem Unternehmen. Deshalb ist es zu kurz gedacht, Arbeitgeberattraktivität nur danach zu beurteilen, inwieweit ein Unternehmen einen bestimmten „Kriterienkatalog“ erfüllt. Viel wichtiger ist es, dass ein Bewusstsein für die eigenen Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse herrscht. Und dass auf Missstände oder Defizite gezielt und im Dialog mit den Mitarbeitern und der Unternehmenskultur reagiert wird.



WISSEN AUS ERSTER HAND

FACHKRÄFTE FINDEN UND BINDEN – SO UNTERSTÜTZT SIE DIE LEUPHANA

Der Unternehmensverbund „Performance Management im Mittelstand“ bringt Wissenschaftler der Leuphana Universität Lüneburg und Unternehmer aus der Region an einen Tisch. Gemeinsam erarbeiten sie effiziente Instrumente und Maßnahmen für die Personal- und Unternehmensentwicklung. Workshops, Vorträge und Publikationen dienen dem Wissens- und

Erfahrungsaustausch. Der Verbund gehört zum EU-Großprojekt Innovations-Inkubator Lüneburg, das die Forschung und Entwicklung in der Region fördert. Dabei wird Beschäftigung in wissensintensiven Branchen geschaffen. Seit April 2009 arbeiten bis zu 350 Wissenschaftler an der Leuphana in 45 Einzelprojekten. Der Europäische Fonds für regionale Entwicklung,

das Land Niedersachsen und die Leuphana investieren insgesamt knapp 100 Millionen Euro in Köpfe und Ideen. Keine andere Universität in Europa hat bislang einen größeren Förderbetrag zur wissensbasierten Regionalentwicklung erhalten.



DIE ARBEITSGRUPPE „ARBEITGEBERATTRAKTIVITÄT IM MITTELSTAND“

Wie Wissenstransfer praktisch funktioniert, zeigt die Arbeitsgruppe „Arbeitgeberattraktivität im Mittelstand“. Neun Unternehmen und das Team des Instituts für Performance Management der Leuphana sind über zwei Jahre hinweg der Frage nachgegangen, was einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht – und wie man einer wird. Im Sommer 2013 wurde die erste Mitarbeiterbefragung mit rund 2000 Mitarbeitern aus den Partnerunternehmen durchgeführt (Rücklauf=629). Dabei wurden zahlreiche Facetten der Arbeitssituation erfasst: Wie bewerten die Mitarbeiter ihre Arbeitssituation? Wie erleben sie Führung? Wie denken sie insgesamt über ihren Arbeitgeber? Die ermittelten Erfolgsfaktoren wurden in insgesamt sieben Workshops vorgestellt und diskutiert, um daraus konkrete Maßnahmen abzuleiten. In einer zweiten Mitarbeiterbefragung im Herbst 2014 wurde untersucht, wie die Maßnahmen von den Mitarbeitern aufgenommen wurden.

STANDORTBESTIMMUNG UND BENCHMARK – INDIVIDUELL UND PASSGENAU

Jedes Mitglied der Arbeitsgruppe erhielt einen wissenschaftlich fundierten Ergebnisbericht, der individuell die Situation im jeweiligen Unternehmen beleuchtet und zugleich einen anonymisierten Vergleich mit den anderen Teilnehmern bietet. Der Bericht erläutert, wo das Unternehmen auf dem Weg zu einem attraktiven Arbeitgeber steht – und welche weiteren Schritte sinnvoll sind.

DAS SAGEN DIE MITARBEITER – SO SEHE ICH DIE BEFRAGUNG

„Ich finde die Befragung interessant und hoffe, dass sich mein Unternehmen die Erkenntnisse zu Herzen nimmt.“

„Von der Befragung würde ich mir wünschen, dass unsere Geschäftsleitung konkretes Feedback bekommt.“

„Die Mitarbeiterbefragung bewerte ich als positiv, weil der Geschäftsleitung dadurch die Probleme in unserer Abteilung bekannt gemacht werden.“

„Diese Befragung wird wohl kaum zur Verbesserung des Betriebsklimas führen.“

„Der Fragebogen ist super, wenn er auch umgesetzt wird.“

„Die Befragung finde ich gut, vielleicht ist es ja eine Anregung für den Arbeitgeber, etwas zu verändern.“

„Ich finde die Befragung gut und gespannt auf das Ergebnis.“

„Man erkennt, dass die Firmen ein wirkliches Interesse haben zu erfahren, was ihre Angestellten denken. Wer traut sich schon, seinen Vorgesetzten seine echte Meinung zu sagen, aus Angst, seinen Job zu verlieren.“

DIE EIGENE SITUATION SCHNELL ERFASST

Eine Ergebnisdarstellung in Ampellogik dient dazu, die wesentlichen Ergebnisse aus der Mitarbeiterbefragung schnell sichtbar zu machen (siehe Beispielgrafik). Der Zustimmungsgrad der Mitarbeiter zu Aussagen wird mit einer Zahl und einer Farbe angezeigt. Grün steht für positive Ergebnisse, gelb für eine unklare Tendenz und rot für negative Ergebnisse.

Der Benchmark mit den anderen Unternehmen hilft, die eigenen Ergebnisse besser einzuordnen und zu erkennen, wo die eigenen Stärken als Arbeitgeber liegen und in welchen Bereichen ein Handlungsbedarf für die Zukunft besteht.

	UN Gesamt	Unternehmen								
		UN 1	UN 2	UN 3	UN 4	UN 5	UN 6	UN 7	UN 8	UN 9
Vertrauen in die Unternehmensleitung	56.9 (604)	60.4	68.0	62.3	57.8	65.8	66.6	42.3	30.4	58.4
Die Unternehmensleitung ist vertrauenswürdig.	65.9 (595)	72.7	71.8	72.2	67.1	68.9	72.8	57.2	41.7	68.3
Der Unternehmensleitung liegt an das Wohlergehen der Mitarbeitenden am Herzen.	61.9 (596)	69.9	81.3	72.2	54.5	69.9	69.6	44.5	30.1	65.0
Ich bin überzeugt davon, dass die Unternehmensleitung die Interessen aller Mitarbeitenden berücksichtigt.	51.7 (608)	56.6	64.4	59.4	48.2	61.8	59.5	38.0	25.0	52.4
Die Unternehmensleitung hält ihre Versprechen gegenüber den Mitarbeitenden ein.	58.4 (593)	61.0	62.8	72.2	69.2	64.1	65.2	44.1	27.7	59.4
Die Unternehmensleitung informiert die Mitarbeitenden offen und umfangreich über wichtige Entscheidungen und kritische Ereignisse.	52.5 (601)	52.2	67.9	47.2	53.0	66.7	66.5	36.8	29.1	53.1
Wichtige Entscheidungen werden von der Unternehmensleitung ausreichend begründet.	51.7 (600)	51.5	61.3	50.0	57.1	63.2	66.5	34.2	28.9	52.6

Zustimmungsgrad: ■ 0 - 19.9 (trifft gar nicht zu) ■ 20 - 39.9 ■ 40 - 59.9 ■ 60 - 79.9 ■ 80 - 100 (trifft völlig zu)

Anzahl der Befragten in Klammern

DIE PARTNER

Artesan Pharma GmbH & Co. KG, Lüchow

In zwei Werken stellen 200 Mitarbeiter feste Arzneiformen her. Schwerpunkt der Geschäftstätigkeit ist die Lohnfertigung. Großaufträge mit mehreren Millionen Einheiten werden ebenso ausgeführt wie Kleinstchargen für klinische Prüfmuster.

Artis GmbH, Egestorf

In der Werkzeug- und Prozessüberwachung für die Metallzerspannung ist das Unternehmen international führend. Seit 2008 gehört Artis mit seinen 69 Mitarbeitern zu Marposs, einer italienischen Unternehmensgruppe für die Fertigungsmesstechnik.

Cebus GmbH & Co. KG, Celle

Das private Unternehmen, das rund 200 Mitarbeiter hat, bietet Linienverkehr mit Bussen in Stadt- und Landkreis Celle an. CeBus arbeitet in einer Gruppe mit drei weiteren privaten Verkehrsunternehmen aus Norddeutschland eng zusammen.

Deerberg GmbH, Velgen

In knapp 30 Jahren hat Stefan Deerberg einen Versandhandel für nachhaltige Mode aufgebaut. Inzwischen betreibt das Unternehmen auch fünf Filialen. Deerberg hat mittlerweile 450 Mitarbeiter.

NNZ GmbH, Lüneburg

NNZ betreibt mit vier Niederlassungen in Deutschland ein Handelsunternehmen im Bereich Obst- und Gemüseverpackungen. Es werden 67 Mitarbeiter beschäftigt. Das Unternehmen gehört zur in Groningen, Niederlande, ansässigen NNZ-Organisation mit zahlreichen Tochtergesellschaften.

Oetjen Logistik GmbH, Rotenburg (Wümme)

Mit 435 Mitarbeitern, 90 eigenen Fahrzeugen und den Ressourcen von zwölf Subunternehmern gehört Oetjen Logistik zu den großen deutschen Flächenlogistikern und Stückgutspezialisten.

Rolf Eichhorn Spedition GmbH, Winsen/Luhe

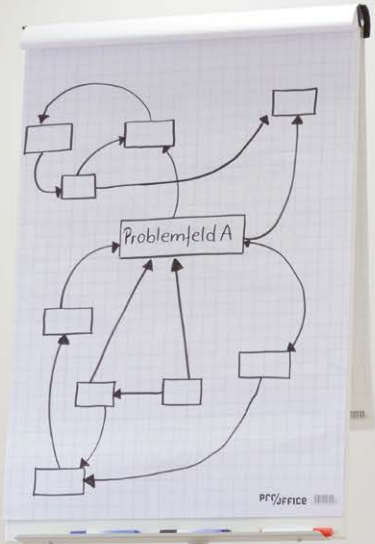
Als Spezialist für Mineralöllogistik beliefert Eichhorn mit rund 50 eigenen Fahrzeugen Fuhrparks und Tankstellen in Norddeutschland. Die Unternehmensgruppe hat rund 120 Mitarbeiter.

Sieb & Meyer AG, Lüneburg

220 Mitarbeiter entwickeln und fertigen Produkte der CNC- und Antriebselektronik sowie Einspeisetechnik. Als Zulieferer unter anderem für den Maschinenbau und die Industrieroboterproduktion hat Sieb & Meyer Kunden in aller Welt.

Wille Karosseriebau GmbH & Co, Lüneburg

Wille Karosseriebau GmbH & Co bietet über 100 Jahre Erfahrung im Nutzfahrzeugbau. Unter anderem werden Wechselladerfahrzeuge, Kranaufbauten sowie Kofferausbauten für Messfahrzeuge und andere Spezialanwendungen entwickelt, konstruiert und umgesetzt.



VOM RAT ZUR TAT

AKTIV WERDEN AUF FÜNF HANDLUNGSFELDERN – IMPULSE FÜR DIE UNTERNEHMENSPRAXIS

Die Workshops der Arbeitsgruppe dienten der Konzeption, Implementierung und Stabilisierung von Maßnahmen, mit denen die Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität zu steigern versuchten. Das Spektrum reichte vom Wäscheservice bis zum Führungsseminar. Einige Maßnahmen führten sehr schnell zu sichtbaren Ergebnissen, andere waren eher langfristig

angelegt. Im Idealfall wurden Mitarbeiter und Führungskräfte aus unterschiedlichen Tätigkeitsfeldern und Unternehmensfunktionen einbezogen. Die Teilnehmer konzentrierten sich auf fünf Handlungsfelder und sprachen konkrete Empfehlungen aus:

- **Kommunikationskultur** Unternehmen müssen auf allen Ebenen offene Kommunikation anstreben. Dazu sind entsprechende Strukturen und Instrumente notwendig. Wichtig ist, die Mitarbeiter früh einzubinden.
- **Führungskultur** Leitlinien, die von Vorgesetzten und Mitarbeitern gemeinsam entwickelt werden, können der Ausgangspunkt einer nach innen wie außen erkennbaren Führungs- und Unternehmenskultur sein. Seminare vermitteln Führungswissen und machen deutlich, dass „Führung aus dem Bauch“ kein Konzept, sondern häufig ein Versäumnis darstellt.
- **Weiterbildung** Der Wunsch der Mitarbeiter nach beruflicher und persönlicher Entwicklung mündet in ein breiteres Angebot an Lehrgängen, Workshops und selbstorganisiertem Lernen. So werden Interessen der Mitarbeiter berücksichtigt und ihr Kompetenzprofil gezielt ausgebaut.
- **Employer Branding** Firmenfeiern, gemeinsame Aktivitäten nach Dienstschluss oder die Teilnahme an einem Firmenlauf stärken das Wir-Gefühl. Das Unternehmen wird in der Öffentlichkeit sichtbar und demonstriert Geschlossenheit.
- **Work-Life-Balance** Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie muss besonders beachtet werden. Flexible Arbeitszeiten und Home-Office entlasten Eltern. Komfortleistungen wie Kinderferienbetreuung, kostenlose Pausensnacks, Warengutscheine zum Geburtstag oder Wäscheservice werten das Unternehmen auch in der Wahrnehmung von außen auf. Gesundheitsförderung ist ein weiterer Schwerpunkt.

„DAS HABEN WIR SCHON IMMER SO GEMACHT“ – WIDERSTÄNDE IM CHANGE-PROZESS

Veränderungen werden häufig als belastend empfunden. Das ist normal. Routinen geraten ins Stocken, die Umstellung bewirkt Mehraufwand, es kommt zu Konflikten. Diese Erfahrung machten auch die Teilnehmer der Arbeitsgruppe. Klare Kommunikation, die Vermittlung von Lösungskompetenzen und das Schaffen von Anreizen halfen Blockaden auszuräumen. Der Change-Prozess gelang trotz Reibungsverlusten.

NACHGEFRAGT – MITARBEITER BEWERTEN VERÄNDERUNGEN

Mit einem modifizierten Fragebogen wandten sich die Unternehmen der Arbeitsgruppe „Arbeitgeberattraktivität im Mittelstand“ im Herbst 2014 erneut an ihre Mitarbeiter. Sind die Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung wahrgenommen worden? Was hat sich verändert? Welche Zwischenbilanz ziehen die Mitarbeiter? Längst nicht alle nehmen erhebliche Veränderungen wahr. Die Maßnahmen haben nicht jeden erreicht. Am stärksten werden die Aktivitäten zur Gesundheitsförderung honoriert. Diejenigen, die von Veränderungen berichten, bewerten diese sehr positiv. Die eingeschlagene Richtung ist also grundsätzlich richtig.

EIN MÜHSAMER WEG – WUNDER DAUERN ETWAS LÄNGER

Es zeigte sich auch, dass Personal- und Organisationsentwicklung nicht auf Knopfdruck funktioniert. Zwar machen viele kleinere Veränderungen eine gewisse Dynamik deutlich, in den Kernfaktoren der Arbeitgeberattraktivität hat sich in den meisten Unternehmen jedoch wenig verändert. Organisationaler Wandel lässt sich nicht von heute auf morgen vollziehen. Damit Mitarbeiter ihr Unternehmen wirklich als attraktiver wahrnehmen, muss es langfristig und nachhaltig agieren.

Dieser Weg lohnt sich: Die Studie beweist, dass sich bei Veränderungen die Bereitschaft der Mitarbeiter, das Unternehmen weiterzuempfehlen, erhöht. Die richtigen Maßnahmen bewirken also auch früh eine positive Außenwirkung.

WIR ARBEITEN DARAN – WIE DAS BEGONNENE FORTGEFÜHRT WIRD

Personal- und Organisationsentwicklung ist ein Marathonlauf. Die Unternehmen der Arbeitsgruppe stimmen darin überein, dass die eingeleiteten Maßnahmen fortgeführt werden sollen. Vor allem im Handlungsfeld Kommunikationskultur besteht weiter Bedarf. Führungskultur, Weiterbildung, Work-Life-Balance und Employer Branding bleiben ebenso als zentrale Aspekte von Arbeitgeberattraktivität im Fokus der Unternehmen. Die innerhalb des Verbunds „Performance Management im Mittelstand“ geknüpften Kontakte können auch in Zukunft dazu beitragen, den Dialog zwischen Wirtschaft und Wissenschaft zu vertiefen und so neue Ansätze zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität in die Praxis zu tragen.



BLEIBEN WOLLEN, WEITEREMPFEHLEN KÖNNEN

TREU UND LOYAL – SO SEHEN ZUFRIEDENE MITARBEITER AUS

Auf der Grundlage der Mitarbeiterbefragungen entwickelt das Institut für Performance Management der Leuphana ein eigenes Modell zur Erfassung der Arbeitgeberattraktivität. Es unterscheidet zwischen arbeitsplatznahen Faktoren wie der Verbundenheit mit dem Beruf oder der individuellen Unterstützung durch den Vorgesetzten und arbeitsplatzfernen Faktoren wie dem

öffentlichen Ansehen des Unternehmens oder dem Vertrauen in die Unternehmensleitung. Das Ziel des Modells ist es, vorherzusagen und zu erklären, ob Mitarbeiter im Unternehmen bleiben wollen und es als Arbeitgeber weiterempfehlen würden. Diese beiden Aspekte – Verbleibwunsch und Weiterempfehlungsbereitschaft – sind zugleich der Kern von Arbeitgeberattrakti-

vität als auch das Ziel aller Maßnahmen, mit denen ein Unternehmen versucht, seine Attraktivität als Arbeitgeber zu steigern.

BABYBOOMER, GEN X, GEN Y – JEDES ALTER TICKT ANDERS

Die meisten Unternehmen bringen drei arbeitende Generationen unter einem Dach zusammen: Die Babyboomer der Geburtsjahrgänge 1946 bis 1964 sind vom Wirtschaftsaufschwung der jungen Bundesrepublik geprägt; die Generation X der Geburtsjahrgänge 1965 bis 1979 steht für Individualisierung und Subkulturen; die Generation Y der Geburtsjahrgänge 1980 bis 2000 wächst im digitalen Zeitalter auf. Vor allem die „Digital Natives“ ziehen das Interesse des Talent Management in Unternehmen auf sich, weil sie den Schlüssel zur Bewältigung von Zukunftsaufgaben wie Digitalisierung und Vernetzung quasi in die Wiege gelegt bekommen haben. Die Herausforderung besteht darin, die Eigenheiten der Generationen zu verstehen.

GELD SPIELT DOCH EINE ROLLE – BESONDERS FÜR ÄLTERE MITARBEITER

Die Studie offenbart klare Tendenzen, was die Orientierung der drei Generationen betrifft. Materielle Anreize spielen mit zunehmendem Alter eine größere Rolle. Ob ein Unternehmen familienfreundlich ist, interessiert vor allem die älteren Mitarbeiter. Sie legen auch mehr Wert auf transformationale Führung, das heißt, sie wünschen eine ausgeprägte Verbundenheit mit dem Vorgesetzten und schätzen es, wenn er ihnen Visionen aufzeigen kann. Die Ganzheitlichkeit der Arbeit und die Möglichkeit, sich selbst zu entfalten, werden ebenfalls mit zunehmendem Alter wichtiger. Für die Generation Y hat die Reputation des Unternehmens große Bedeutung.

ENDLICH KLARTEXT – FUNDIERTE ERKENNTNISSE STATT FLURFUNK

Anders als Konzerne verfügen mittelständische Unternehmen über begrenzte Ressourcen für die strategische Personalarbeit. Ein Personalcontrolling ist oft nicht vorhanden, was die Nachfolgeplanung erschwert. Risiken werden zu spät erkannt. Wertvolles Know-how geht verloren, wenn Mitarbeiter in Schlüsselpositionen kündigen oder altersbedingt ausscheiden. Mitarbeiterbefragungen sind ein geeignetes Instrument, um Personaldaten zu pflegen, ein Stimmungsbild zu erheben, Handlungsfelder für den Personalbereich abzustecken, dessen Arbeit zu evaluieren und Entscheidungen der Unternehmensleitung abzusichern. Die Teilnehmer der Arbeitsgruppe „Arbeitgeberattraktivität im Mittelstand“ bewerteten dieses Angebot sehr positiv. „Das ist besser als immer nur Flurfunk“, war eine typische Rückmeldung.



AUF DEN PUNKT GEBRACHT

WIE MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN ALS ARBEITGEBER ATTRAKTIVER WERDEN

Prinzipiell verfügen Mittelständler über die gleichen Instrumente zur Personal- und Organisationsentwicklung wie Konzerne. Überschaubare Strukturen und kurze Entscheidungswege erleichtern sogar die Umsetzung und erhöhen die Erfolgswahrscheinlichkeit. Hinzu kommt, dass die Mitarbeiter relativ viel Verantwortung haben und es gewohnt sind, bereichs-

übergreifend zu denken. In Familienbetrieben sorgt die Präsenz der Inhaber für zusätzliche Impulse. So konnten die Unternehmen der Arbeitsgruppe „Arbeitsgeberattraktivität im Mittelstand“ ein breites Spektrum an Maßnahmen anstoßen. Im Laufe des zweijährigen Projekts wurden Meilensteine auf dem Weg zu einem positiven, für Mitarbeiter

und Bewerber tatsächlich „anziehenden“ Arbeitgeberbild formuliert:

- **Mitarbeiter beteiligen** Niemand kennt ein Unternehmen so gut wie die Mitarbeiter. Dieses Wissen ist die Grundlage für ein positives Arbeitgeberimage. Und: Wer mitgestalten darf, ist eher für Veränderungen offen.
- **Führungskräfte verpflichten** Die direkten Vorgesetzten tragen viel dazu bei, ob Mitarbeiter ihr Unternehmen attraktiv finden. Führungskräfte training sollte ein fester Baustein der Personal- und Organisationsentwicklung sein.
- **Zeichen setzen** Ein erfolgreicher Veränderungsprozess erfordert einen Kick-off durch die Unternehmensleitung. Auch beim Erreichen von Etappenzielen können Treffen stattfinden. Visualisierung, etwa durch ein Projektlogo, hat sich bewährt.
- **Transparenz schaffen** Alle (Zwischen-)Ergebnisse gehören auf den Tisch. Kritik und Widerstände müssen hinterfragt werden. Sie liefern wertvolle Denkanstöße.
- **Visionär denken, konkret handeln** Leitlinien zu erarbeiten, ist wichtig, aber dadurch allein wird eine Unternehmenskultur nicht real. Maßnahmen, die sich unmittelbar auf das Tagesgeschäft auswirken, müssen die konzeptionelle Arbeit flankieren.
- **Am Ball bleiben** Es liegt in der Natur von Veränderungsprozessen, dass sie nie wirklich abgeschlossen sind. Regelmäßiges Überprüfen und Nachjustieren der Ergebnisse hält den Prozess lebendig.

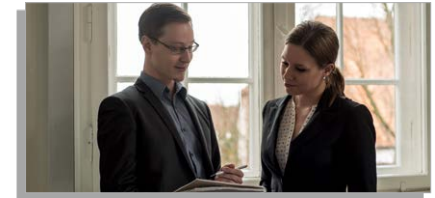
DIE WISSENSCHAFTLER

„Die Zusammenarbeit in unserer Gruppe hat deutlich gezeigt, wie Wissenschaft und Wirtschaft voneinander profitieren können. Auf Basis der Mitarbeiterbefragungen konnten unsere Unternehmenspartner erkennen, wo sie derzeit stehen und wie attraktiv sie tatsächlich als Arbeitgeber sind. Mit wissenschaftlicher Methode und im gegenseitigen Austausch konnten wir Handlungsfelder identifizieren und erste praktische Maßnahmen zum Erhalt und zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität einleiten.“

Christian Otto, Arbeitsgruppenkoordinator, Leuphana Universität Lüneburg

„In der Arbeitsgruppe hat sich herausgestellt, dass die Weiterempfehlungsbereitschaft der Beschäftigten ein sehr guter Indikator eines attraktiven Arbeitgebers ist. Wird ein Arbeitgeber von seinen Mitarbeitenden empfohlen, drückt dies eine hohe emotionale Bindung der Belegschaft aus und wirkt nach außen authentisch und vertrauensbildend. Unternehmen, die Maßnahmen zur Steigerung der Arbeitgeberattraktivität ergreifen, müssen jedoch eine gewisse Verzögerung einkalkulieren, bevor sich Effekte in der Mitarbeiterbindung zeigen. Auf jeden Fall aber lohnt sich die Anstrengung, weil das Unternehmen in der Außenwahrnehmung besser dasteht.“

Ivonne Pötschke, Leuphana Universität Lüneburg



Christian Otto, Arbeitsgruppenkoordinator, Leuphana Universität Lüneburg

Ivonne Pötschke, Wissenschaftliche Mitarbeiter
Leuphana Universität Lüneburg



Prof. Dr. Sabine Remdisch, Professorin für
Personal- und Organisationspsychologie

„Für die Arbeitgeberattraktivität und für die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen haben sogenannte ‚weiche‘ Unternehmensfaktoren eine wachsende Bedeutung. Dazu gehören Unternehmenskultur, Führungsverhalten der Vorgesetzten und Wertschätzung von Arbeit und Person sowie stark personenzentrierte Faktoren wie Karriereentwicklungsoptionen, persönliche Weiterbildung und die Möglichkeit einer angemessenen Work-Learn-Life-Integration.“

Prof. Dr. Sabine Remdisch, Leuphana Universität Lüneburg

DIE PARTNER

„Das Projekt hat uns darin bestätigt, dass nicht in erster Linie die Vergütung einen attraktiven Arbeitgeber ausmacht, sondern dass gerade für jüngere Mitarbeiter die ausgewogene Bilanz zwischen Beruf und Privatleben zählt. Flexible Arbeitszeitmodelle sind wichtig. Die Mitarbeiter wünschen außerdem regelmäßige Feedback-Gespräche mit Vorgesetzten. Wir haben unsere Arbeitszeiten flexibler gemacht, stoßen hier aber bereits an unsere Grenzen. Und es gibt jetzt eine Vertrauensperson im Unternehmen, die die Kommunikation zwischen Belegschaft und Geschäftsleitung weiter verbessern soll.“

Carsten Esser, Geschäftsführer, NNZ GmbH

„Uns hat beeindruckt, dass wir mit wenigen Maßnahmen, zum Beispiel im Bereich Kommunikation, positive Reaktionen bei den Mitarbeitern erzielen können. Wir müssen unser Unternehmen also nicht neu „erfinden“. Wichtig ist allerdings, am Ball zu bleiben und sich nicht auf ersten Erfolgen auszuruhen. Deshalb haben wir eine Arbeitsgruppe im Unternehmen gegründet, die kontinuierlich Themen der Belegschaft aufgreifen soll. Darüber hinaus ist auch der Aufbau von Personalentwicklung in der Unternehmensgruppe geplant.“

Regina Wölki, Personalreferentin, CeBus GmbH & Co.KG



Carsten Esser, Geschäftsführer, NNZ GmbH



Regina Wölki, Personalreferentin,
CeBus GmbH & Co.KG



Karin Schamp, Personalleiterin, Sieb & Meyer AG,
Lüneburg

„Uns hat überrascht, wie genau unsere „Ahnungen“ durch die Mitarbeiterbefragung bestätigt wurden. Auffallend ist der Wandel von den Werten Arbeitsplatzsicherheit, Aufstiegschancen, Status hin zu Work-Life-Balance, Betriebsklima, Anerkennung und interessanten Arbeitsinhalten. Am meisten Verbesserungspotential gab es im Punkt „direkte Führung“. Die Mitarbeiter wünschen sich mehr Förderung, mehr Anerkennung und Nutzung ihrer Ideen und Potenziale. Das wollen wir natürlich sehr gerne umsetzen. Wir haben begonnen, unsere Führungsebene zu schulen und im Unternehmen eine bewusste Führungskultur zu etablieren.“

Karin Schamp, Personalleiterin, Sieb & Meyer AG, Lüneburg



Birger Eisenschmidt (rechts), QHSSE Manager,
mit Jonas Schult, Geschäftsführer, Rolf Eichhorn
Spedition GmbH, Winsen/Luhe

„Wir haben uns der Arbeitsgruppe angeschlossen, um zu erfahren, wie die Stimmung in unserer Fahrermannschaft ist und an welcher Stelle wir uns verbessern müssen. Wir möchten, dass alle Mitarbeiter gerne bei uns arbeiten. Das ist umso wichtiger, als das Speditionsgewerbe einen deutlichen Fahrermangel erwartet, da der Nachwuchs ausgeht. Die Ergebnisse haben uns klar gezeigt, wo wir den Hebel ansetzen müssen. Wir wollen mit den eingeleiteten Maßnahmen eine Kultur des Verständnisses und Miteinanders schaffen. Das wird nicht von heute auf morgen zu erreichen sein. Die Ergebnisse der zweiten Umfrage zeigen uns aber, dass wir auf dem richtigen Weg sind.“

Birger Eisenschmidt, QHSSE Manager, Rolf Eichhorn Spedition GmbH, Winsen/Luhe

„Die Leuphana bietet uns mit ihren Forschungsprojekten die Möglichkeit, uns mit anderen mittelständischen Unternehmen in der Region zu vergleichen. Das schätzen wir sehr, zumal der Austausch mit anderen Unternehmen die eigenen Probleme relativiert. Bei der Mitarbeiterbefragung fand ich spannend, wie die freien Anmerkungen im Befragungsbogen sehr gut wissenschaftlich aufgearbeitet wurden. Für unser Unternehmen haben wir wertvolle Erkenntnisse gewonnen. Unter anderem wissen wir jetzt, dass es wichtig ist, unsere Kinderferienbetreuung beizubehalten und die Weiterbildung für Führungskräfte und unsere Verkaufsschulungen auszubauen.“

Laura Deerberg, Ausbildungs Koordinatorin, Deerberg GmbH, Velgen

„Für unsere Beteiligung an der Arbeitsgruppe war ausschlaggebend, dass wir uns mit anderen Firmen über Themen, die uns weiterbringen, austauschen konnten. Hinzu kam die engagierte Unterstützung durch das Team der Leuphana. Es tat gut zu sehen, dass wir mit unseren Frage- und Problemstellungen nicht alleine dastehen. Ein Zwischenfazit unserer Maßnahmen zur Personal- und Organisationsentwicklung: Das betriebliche Gesundheitsmanagements ist vielversprechend angelaufen. Weitere Angebote wie kostenloses Obst und Getränke für die Mitarbeiter gehören bei uns schon seit Jahren zum Standard.“

Dr. Dirk Lange, Technical Director, Artis GmbH, Egestorf



Laura Deerberg, Ausbildungs Koordinatorin, Deerberg GmbH, Velgen



Dr. Dirk Lange, Technical Director, Artis GmbH, Egestorf



Andrea Harneid, Leiterin Personalwesen, Artesan Pharma GmbH & Co. KG, Lüchow

„In unserem Unternehmen wird das Thema Gesundheit großgeschrieben, auch mit Blick auf den demografischen Wandel. Unsere Mitarbeit in dem Projekt hat uns darin bestätigt, dass wir hier auf dem richtigen Weg sind. Wir haben im vergangenen Jahr mit Unterstützung einer Krankenkasse und eines ortsansässigen Physiotherapeuten einen Gesundheitstag organisiert. Alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter hatten Gelegenheit, sich von Fachkräften aus dem Gesundheitsbereich beraten zu lassen, Sportgeräte auszuprobieren, sich massieren zu lassen, an Entspannungsübungen teilzunehmen und sich Anregungen für die Gestaltung von Arbeitsplatz und Alltag zu holen. Diese Veranstaltung war der Auftakt für weitere Maßnahmen.“

Andrea Harneid, Leiterin Personalwesen, Artesan Pharma GmbH & Co. KG, Lüchow



Michael Ziegler, Betriebsleiter, Oetjen Logistik GmbH, Rotenburg (Wümme)

„Wir haben durch die Mitarbeiterbefragung und deren fundierte und wissenschaftliche Auswertung wesentliche Impulse für die Effizienz unserer Attraktivität als Arbeitgeber gewonnen, Maßnahmen ableiten und umsetzen können – auch wenn dies in den ersten Monaten nach außen hin nur kleine, wohl unscheinbare Schritte gewesen sind. Zu den konkreten Maßnahmen gehört beispielsweise eine „Rundumbetreuung“ unserer Auszubildenden. Außerdem haben wir unser Angebot für die Unterbringung von Kleinkindern in Zusammenarbeit mit den umliegenden Kommunen den Wünschen der Mitarbeiter besser angepasst. Ein Kollegium aus Mitarbeitern trifft sich alle sechs Wochen und wertet die aktuellen Arbeitsstände aus und berät die Geschäftsleitung zu Verbesserungen.“

Michael Ziegler, Betriebsleiter, Oetjen Logistik GmbH, Rotenburg (Wümme)

„Für uns als kleinen, spezialisierten Mittelständler ist es nicht so leicht, neue Mitarbeiter zu gewinnen. Auch Mitarbeiter zu halten, wird zunehmend schwerer. Deshalb haben wir uns auch der Arbeitsgruppe angeschlossen. Dabei hat mich überrascht, dass auch bei Firmen, die offensichtlich schon eine Menge für die Mitarbeiter tun, Unzufriedenheit herrscht. Außerdem fiel mir auf, dass es einen erheblichen Wandel in den Wünschen und Ansprüchen der Mitarbeiter an ihren Arbeitsplatz gibt. Früher wurde mehr Wert auf ein gutes Team, ein gutes Verhältnis zu Kollegen und gemeinsame Aktivitäten gelegt, heute sind Arbeit und Freizeit komplett getrennt.“

Petra Wille, Geschäftsführerin, Wille Karosseriebau GmbH & Co, Lüneburg



Petra Wille, Geschäftsführerin, Wille Karosseriebau GmbH & Co, Lüneburg

Das Projekt wird über den Innovations-Inkubator gefördert von:



EUROPÄISCHE UNION
Europäischer Fonds für
regionale Entwicklung



Leuphana Universität Lüneburg
Unternehmensverbund „Performance
Management im Mittelstand“
Innovations-Inkubator Lüneburg/
Institut für Performance Management
Wilschenbrucher Weg 84
21335 Lüneburg
Fon +49.4131.677-7700
christina.korf@inkubator.leuphana.de