

Personalarbeit ist kein Hobby mit Robert T. Heinemann

Robert T. Heinemann ist Inhaber der **Heinemann Management Consulting** GmbH. Er berät mittelständische Unternehmen auf den Feldern Human Resources, Restrukturierung und Strategie.



Sabine Hildebrandt-Woeckel und Robert T. Heinemann auf der job40plus "Automobil" am 13.4.11 in München Foto: Theodoro da Silva

Herr Heinemann, Sie unterstützen mittelständische Unternehmen beim Human Resource Management. Welches sind hier die vordringlichsten Aufgaben, vor denen Unternehmen heute stehen?

Vordringlichste Aufgabe für mittelständische Unternehmen ist derzeit, eine Antwort zum Fachkräftemangel zu finden. Viele unserer Kunden suchen händeringend nach geeignetem Personal für ihre offenen Positionen. Neben der Stellenbesetzung ist es aber auch wichtig, die operative Personalarbeit in den Unternehmen zu professionalisieren. Für manche Mittelständler bedeutet das, erst einmal Fachkräfte für das Thema Personal einzustellen.

Wurde hier in der Vergangenheit etwas verschlafen?

Es zeigt sich, dass der Mittelstand die Personalarbeit nicht ernst genug genommen hat. Zwar betonen die Unternehmer immer, wie wichtig ihnen ihre Mitarbeiter sind. Und trotzdem fehlen in vielen kleinen und mittleren Unternehmen bis heute erfahrene Personalers und die entsprechenden Strukturen. Es gibt Geschäftsführer, die uns allen Ernstes sagen, dass sie die Personalarbeit gerne nebenbei mitmachen, weil es ihnen Spaß macht. Aber: Personalarbeit ist kein Hobby!

Das DIW hat Ende 2010 eine Studie vorgestellt, die zu dem Schluss kommt, dass es zumindest derzeit noch keinen Fachkräftemangel gibt? Wie sehen Sie das?

Die Realität spricht eine andere Sprache. Wir unterhalten uns täglich mit Vorständen oder Personalleitern und sehen dabei, wie groß die Not ist. Es gibt sogar Unternehmen, die bereits Produktivitätseinbußen erleiden, weil sie ihre vakanten Stellen nicht besetzen können. Deshalb bitten uns mittelständische Firmen auch immer häufiger, geeignete Fachkräfte im Wege der Direkt-Suche für sie zu rekrutieren. Das alles sind Belege für den tatsächlich vorhandenen Mangel an Fachkräften in Deutschland.

Was können gerade mittelständische Unternehmen tun, um begehrte Kräfte für sich zu begeistern?

In erster Linie Emotionen wecken. Viele deutsche Mittelständler produzieren hochwertige, innovative Produkte oder bieten einzigartige oder spannende Dienstleistungen an. Für das sogenannte Employer Branding haben sie diesen Wert noch nicht erkannt. Dabei ist genau dies der Schlüssel zum Erfolg. Das Unternehmen und seine Produkte und Dienstleistungen für Kandidaten und Mitarbeiter emotional erlebbar machen und sie dafür begeistern. Sie anzustecken mit dem Gen, dem Herzstück des Unternehmens. Nur wem dies gelingt, kann im Wettbewerb um Talente bestehen.

Es gibt ja sehr unterschiedliche Wege der Personalbeschaffung? Welche empfehlen Sie kleinen und mittelständischen Unternehmen?

Das hängt sehr stark von der Situation der jeweiligen Firma ab. Wichtig sind natürlich die Online-Jobbörsen und Social-Media-Kanäle. Auch wenn sich viele Mittelständler damit noch schwer tun. An Facebook, Twitter, Xing & Co. geht heute kein Weg vorbei. Das entscheidende ist proaktiv zu rekrutieren. Stellenanzeigen einzustellen und abzuwarten was passiert, funktioniert nicht mehr. Sinnvoll sind all jene Wege, die eine direkte Interaktion mit den Zielgruppen ermöglichen.

Welche Vorteile haben speziell Jobmessen?

Wenn sie gut konzeptioniert sind, bringen sie auf ideale Weise die Interessen beider Seiten zusammen. Die Unternehmen präsentieren sich mit dem klaren Ziel, geeignete Kandidaten zu finden. Die Bewerber haben die Möglichkeit ohne große Umstände Informationen über Jobangebote und das Unternehmen selbst zu bekommen. Beides in Verbindung mit einem persönlichen Kontakt. Effektiver und effizienter geht es doch gar nicht!

Trotz Fachkräftemangel haben es ältere Fachkräfte ab 40 noch immer schwerer, einen Einstieg in ein neues Unternehmen zu finden. Insbesondere dann, wenn Sie bereits arbeitslos sind? Warum ist das Ihrer Meinung nach so?

Sie bewerben sich oft falsch. Wir stellen beispielsweise immer wieder fest, dass ältere und damit auch erfahrenen Fach- und auch Führungskräfte glauben, sie müssten in ihrem Lebenslauf alle Fähigkeiten und Erfahrungen aus ihrem Berufsleben im Detail aufführen. So entstehen irrwitzig lange Lebensläufe oder abstruse Formen der Selbstdarstellung. Chancenlos! Kandidaten sollten gezielt herauszuarbeiten, was sie am besten können und dementsprechend fokussiert in den Arbeitsmarkt gehen.

Welche Vorteile bieten gerade Kandidaten ab 40 einem mittelständischen Unternehmen?

In der Regel bringen sie langjährige Erfahrung mit und haben einen anderen Planungshorizont. Unternehmer können davon ausgehen, dass ein erfahrener Bewerber langfristig im Unternehmen bleibt. Kontinuität ist im Mittelstand ein wichtiger Faktor. Wer strategisch denkt, wird also gerne Bewerber „reiferen“ Alters einstellen. Junge Leute hingegen werden auch in Zukunft spätestens nach drei bis vier Jahren nach neuen Herausforderungen Ausschau halten.

Können Jobsuchende selbst etwas tun, um ihre Situation zu verbessern? Zu welchem Vorgehen raten Sie „älteren“ Bewerbern?

Oft fehlt älteren Jobsuchenden die Erfahrung mit Bewerbungen. Sie waren 20 Jahre in einer Firma und müssen jetzt mit den heutigen Gepflogenheiten wie Onlinebewerbungen umgehen lernen. Das braucht ein wenig Zeit. Wichtig ist aber auch, sich Zeit zu nehmen, um sich intensiv mit der Frage auseinanderzusetzen, wer ich bin und was ich kann. Erst dann sollten sie in den Bewerbungsprozess einsteigen.

Wie sollen Arbeitnehmer ab 40 vorgehen, die noch in guter Position sind, aber einen Wechsel erwägen? Welche Bewerbungsstrategie empfehlen Sie?

In der Herangehensweise gibt es im Grunde keinen Unterschied zu den Arbeitssuchenden. Sie haben allerdings den unschätzbaren Vorteil, ohne Druck an die Suche und die Bewerbung heran gehen zu können. Auch für diese Klientel ist es aber wichtig, gezielt vorzugehen und nicht hunderte von Bewerbungen in alle Richtungen zu schicken. Menschen, die mit ein oder zwei Bewerbungen zu einem neuen Job kommen, haben alles richtig gemacht.

Das Gespräch führte Sabine Hildebrandt-Woeckel