



FACHKRÄFTE FINDEN

Small goes global

Große Unternehmen suchen weltweit nach neuen Mitarbeitern, mittelständische Unternehmen beschränken sich zumeist auf den heimischen Markt. *working@office* wollte wissen: Wie können kleinere Unternehmen für Bewerber international attraktiv werden?

➔ Alle brauchen Fachkräfte. Doch in vielen Branchen wird es für die Unternehmen seit Jahren spürbar schwieriger, freie Positionen qualifiziert zu besetzen. Vor allem in den Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik, aber auch bei Gesundheits- und Pflegeberufen melden Wirtschaftsexperten einen Bedarf, der kaum noch gedeckt werden kann. Große Konzerne mit internationalem Bekanntheitsgrad haben es zwar immer noch leichter, Mitarbeiter zu finden, doch auch sie brauchen heute oft sehr lange, um vakante Stellen passend zu besetzen. Die Politik will qualifizierte Zuwanderung auch von außerhalb der EU weiter erleichtern, kündigte Bundeskanzlerin Angela Merkel Mitte letzten Jahres an. „Viele mittlere und kleine Unternehmen können offene Stellen mittlerweile gar nicht mehr besetzen“, sagt der Münchner Unternehmensberater Robert T. Heinemann. *working@office* sprach mit dem Inhaber von Heinemann Management Consulting über die Chancen von mittleren Unternehmen auf einem globalen Arbeitsmarkt.

w@o: Für große Konzerne ist es selbstverständlich, internationales Personal zu rekrutieren, für den Mittelstand oft nicht. Wovon hängt es ab, wie international eine Belegschaft ist?

Robert Heinemann: Es spielen weniger Kriterien wie Branchen oder Technologien eine Rolle, eher ist die Unternehmensstruktur wichtig: Hat eine Firma Produktionsstätten oder Vertriebsstätten außerhalb der eigenen Landesgrenzen? Dann ist die Wahrscheinlichkeit größer, über diese Verbindungen Menschen aus anderen Ländern für den eigenen Betrieb zu interessieren. Nicht einmal die Unternehmensgröße allein ist ausschlaggebend: Eine Firma mit nur 100 Mitarbeitern, die international aufgestellt ist, spiegelt diese Internationalität auch intern eher wider als solche Firmen, die „nur“ auf dem heimischen Markt agieren.

w@o: Es gibt also keinen internationalen Arbeitsmarkt, auf den Arbeitnehmer aus aller Welt schauen, wenn sie einen Job suchen?

Heinemann: Das gilt nur für Spitzenpositionen, und die werden in der Regel anders besetzt, zum Beispiel durch persönliche Netzwerke oder Headhunter. Es gibt zu wenige Anreize und zu viele bürokratische Hürden, sich aus dem Ausland im deutschen Arbeitsmarkt zu orientieren. Wenn deutsche Firmen Niederlassungen im Ausland haben, bewirbt sich der ein oder andere Mitarbeiter dort vielleicht konzernintern nach Deutschland.

w@o: Heißt das, nur wer auf dem Weltmarkt präsent ist, wird auch international als Arbeitgeber wahrgenommen?

Heinemann: Der Zusammenhang ist deutlich. Wenn ein Unternehmen ausschließlich in Deutschland produziert und beinahe die komplette Belegschaft deutsch ist, macht es wenig Sinn, Arbeitskräfte im Ausland rekrutieren zu wollen. Für eine globale Attraktivität braucht ein Unternehmer eine Strategie und ein Konzept: Wo stehe ich heute? Wo will ich hin? Was bedeutet das für meine Belegschaft?

w@o: Nun gibt es kleinere und mittlere Unternehmen, die im Ausland vertreten sind. Trotzdem werden sie international nicht genügend wahrgenommen ...

Heinemann: Weil sie sich nicht international präsentieren. Das beginnt bereits beim Internetauftritt, der nicht nur deutsch-, sondern auch englischsprachig sein sollte. Das Intranet sollte selbstverständlich in jedem Land, in dem eine Firma vertreten ist, eine Version in der dortigen Landessprache bieten. Ein indischer Mitarbeiter in Neu Dehli versteht den deutschen Auftritt nicht. Und sehr oft fehlt es in den Unternehmen einfach an interkultureller Kompetenz. Hier sollten Unternehmensleitung und die Personalfachleute für entsprechende Weiterbildung und den Einsatz von Experten sorgen.

Weltweit mitmischen

Die Planungshorizonte in der Weltwirtschaft sind heute zwar kürzer, sagt der Münchner Unternehmensberater Robert T. Heinemann, doch nachhaltige Personalarbeit ist unverzichtbarer denn je. Wenn die Entscheidung gefallen ist, mit Produktionsstätten oder Absatzmärkten international zu expandieren, dann muss auch intern entsprechend umstrukturiert werden. Einige Beispiele dafür:

- Die Firmen-Homepage sollte auch in einer englischen Version online sein.
- Unternehmensunterlagen sollten mehrsprachig vorliegen (Produktbeschreibungen, Arbeitsanweisungen, Flyer, Unternehmensprofil etc.)
- Ein Unternehmen sollte über die Fremdsprachenprofile seiner Mitarbeiter informiert sein: Wer beherrscht welche Fremdsprachen wie gut?
- Falls sinnvoll, sollte entsprechende Weiterbildung angeboten werden, um Kenntnisse aufzufrischen, zu vertiefen oder zu perfektionieren – je nach Bedarf.
- Wer Englisch als Unternehmenssprache einführt, redet weltweit mit. Das sollte allerdings mit der notwendigen Sensibilität für alle Kolleginnen und Kollegen geschehen, die hier noch „Nachhilfe“ brauchen (siehe Punkt „Weiterbildung“).
- Über Social-Media-Kanäle können Unternehmen in einen weltweiten Dialog mit ihren Kunden und Geschäftspartnern treten. Das erfordert vor der operativen Umsetzung ein gut durchdachtes Konzept. Beratung und Know-how gibt es extern bei entsprechenden Experten. Je nach Unternehmensgröße kann es sich auch lohnen, eine Expertin oder einen Experten dafür einzustellen.

w@o: Wie kann der Schritt in die Globalisierung als Arbeitgeber gelingen?

Heinemann: Mit einer durchgängigen und nicht zu kurz gedachten Strategie. Der zunehmende Globalisierungstrend bringt viele Geschäftsleitungen durchaus zu der Überlegung, ins Ausland zu gehen und dann eben auch ausländische Mitarbeiter aus diesem Land ins heimische Unternehmen zu holen. Doch das muss entsprechend vorbereitet werden, zum Beispiel mit gründlicher Recherche: Habe ich Absatzmärkte im Ausland? Wie ist die Konkurrenzsituation dort? Und – eine ganz wichtige Frage in diesem Zusammenhang – wie bin ich aufgestellt?

w@o: Wie kann ein mittelständisches Unternehmen für mehr Attraktivität bei Fachkräften in anderen Ländern sorgen?

Heinemann: Sicher tun sich Großkonzerne leichter, mit einer starken Marke ist man sichtbarer, begeistert schneller. Doch viele Mittelständler tun zu wenig für eine internationale Ausstrahlung, obwohl sie durchaus das Potenzial hätten. Wir haben in Deutschland rund 1 200 mittelständische Unternehmen als Weltmarkt-



Robert T. Heinemann gründete vor drei Jahren in München die Heinemann Management Consulting (www.rht-hmc.de). Nach vielen Berufsjahren in den Bereichen Personalmanagement und Finanzen berät er heute Unternehmen in den Feldern HR-Management, Restrukturierung und Strategie. Zudem bietet er Moderation, Mediation und Coaching.

fürer, die nicht wirklich bekannt sind, die sogenannten Hidden Champions. Für solche Unternehmen ist es eigentlich leicht, international zu rekrutieren – wenn sie den Schlüssel dazu finden.

w@o: Was könnte so ein Schlüssel sein?

Heinemann: Etwas, das schon immer wichtig war: die Menschen emotional zu erreichen. Gute Slogans und große Versprechungen genügen nicht mehr, das Ganze muss von den Unternehmen „gelebt“ werden. Das gelingt einfacher bei einem aufmerksamkeitsstarken Produkt wie Porsche. Aber auch wer kein so spannendes Produkt hat, kann Emotionen wecken und kreativ agieren – zum Beispiel mit der Weltmarktposition in einer Nische.

w@o: Und wie erreicht man seine Zielgruppen heute – weltweit – am besten?

Heinemann: Das gelingt generell nur über die Medien, dabei spielen die Social Media eine besonders große Rolle. Facebook, Twitter, Xing etc. werden von den meisten Mittelständlern noch unterschätzt. Damit vergeben sie viele Chancen bei den Kunden, aber eben auch bei möglichen Bewerbern. ←

Das Gespräch führte Kirsten Wolf.