

# „Firmen müssen sich mehr denn je als **attraktiver Arbeitgeber** präsentieren“

*Der demografische Wandel macht auch vor der Wirtschaft nicht halt. Älter werdende Belegschaften und zunehmender Fachkräftemangel sind bereits spürbar. Weitsichtige Firmen haben frühzeitig begonnen, systematisch an der Lösung dieses Problems zu arbeiten.*

Im Jahr 2015 wird der Durchschnittsdeutsche laut einer Studie der Boston Consulting Group 44 Jahre alt sein, während beispielsweise Indien gerade einmal auf 30 Jahre kommt. Die heimischen Firmen müssen sich folglich auf alternde Belegschaften einstellen. Doch nicht einmal ein Drittel der Unternehmen geht das Thema offensiv an, bemängelt Andreas Reidl, Experte für demografiebedingte Marktveränderungen (siehe Interview auf den Seiten 24/25). Die überwiegende Mehrheit habe noch großen Nachholbedarf: „Die einen unterschätzen die Bedeutung dieses Wandels, die anderen wiederum verdrängen die Probleme einfach.“

Ein Unternehmen, das das Thema nicht verdrängt, sondern schon frühzeitig die Weichen gestellt hat, ist die Deutsche Technoplast aus dem ostbayerischen Wörth an der Donau: „Mit dem Jugendwahn, der in manchen Branchen herrscht, haben wir noch nie etwas anfangen können“, sagt die geschäftsführende Gesell-

schafterin Birgit Bauer-Groitzl. Die Initiative „Top Job“ (bundesweites Unternehmensranking, bei dem die Personalarbeit von Firmen analysiert wird) stuft den Spezialisten für Kunststoffverarbeitung und Präzisionswerkzeugbau 2010 bereits zum zweiten Mal als einen der 100 besten Arbeitgeber im deutschen Mittelstand ein. Untersuchungen des Instituts für Führung und Personalmanagement an der Universität St. Gallen zeigten auf, dass Technoplast in Bereichen wie „Führung und Vision“, „Mitarbeiterentwicklung und -perspektive“ sowie „Familienorientierung und Demografie“ deutlich besser ist als die Konkurrenz.



von Matthias Will

## Alt mit Jung: Tandem-Projekte funktionieren gut

Das Erfolgsrezept der Deutschen Technoplast besteht darin, sowohl in die Ausbildung von Nachwuchskräften als auch in die kontinuierliche Weiterqualifizierung der Stammbesellschaft zu investieren. Das gilt besonders für Beschäftigte über 50 Jahren – jene Gruppe, die viele Firmen in diesem Punkt oft stark vernachlässigen. „Wir schätzen an unseren älteren Mitarbeitern vor allem ihre Loyalität und ihre Erfahrung. Und wir setzen auf ihre Vorbildfunktion“, sagt die Firmenchefin. So gibt es bei Technoplast Tandem-Projekte, bei denen Alt und Jung gemeinsam an einer Aufgabe arbeiten. Die Mischung

*Technoplast-Chefin Birgit Bauer-Groißl setzt in ihrer Belegschaft auf eine gesunde Mischung aus Alt und Jung: „Die Jungen bringen frische Ideen ein und profitieren von der Erfahrung und Kompetenz der älteren Mitarbeiter.“*



Foto: Technoplast

zahlt sich aus, wie Birgit Bauer-Groißl betont: „Die Jungen bringen frische Ideen ein und profitieren von der Erfahrung und Kompetenz der älteren Mitarbeiter.“

Gesundheitsmanagement spielt bei Technoplast ebenfalls eine wichtige Rolle. Bei der Organisation des Schichtbetriebs werden zum Beispiel etwaige Probleme der älteren Beschäftigten besonders berücksichtigt. Das alles wirkt sich positiv auf das Betriebsklima aus. „Einmal im Jahr fragen wir nach, wie unsere Mitarbeiter mit ihrem Arbeitsplatz zufrieden sind. Ausgerechnet im Krisenjahr 2009 war die Resonanz so positiv wie noch nie“, berichtet die Firmenchefin.

## Mitarbeiter werden individuell und zielgerichtet gefördert

Das Unternehmen mit Niederlassungen in Würth, Schwabach und Malacca (Malaysia) beeindruckte beim „Top-Job“-Wettbewerb die Experten mit einer individuellen und zielgerichteten Förderung seines Personals. So erstellen die

Führungskräfte für jeden Mitarbeiter eine Qualifikationsmatrix, mit der im jährlichen Beurteilungsgespräch die aktuellen Qualifikationen und die Anforderungen an seine Tätigkeit abgeglichen werden. Daraus wird ein Schulungsplan für das gesamte Jahr entwickelt.

Die Rekrutierung eigenen Nachwuchses ist ein wesentlicher Baustein im Personalkonzept von Technoplast. „Ausbildung ist eine sehr gute Strategie, um dem Fachkräftemangel zu begegnen“, unterstreicht Birgit Bauer-Groißl. Das Unternehmen arbeitet eng mit Schulen zusammen und nimmt regelmäßig an Ausbildungsmessen und Aktionen wie dem „Girls Day“ teil, bei dem Mädchen an technische und naturwissenschaftliche Berufszweige herangeführt werden sollen. Unter den etwa 220 Mitarbeitern an den beiden deutschen Standorten Würth und Schwabach sind insgesamt 35 Auszubildende. Wer eine Lehrstelle bei Technoplast bekommen will, muss zuvor ein Praktikum absolviert haben. „Da kann auch jemand überzeugen, der nicht so gute Noten, aber dafür praktische Fähigkeiten hat“, erläutert die Chefin. Zwar gibt es in ihrem Unternehmen bereits einige weibliche Auszubildende in technischen Berufen. Dennoch will Birgit Bauer-Groißl diese Zahl noch

steigern. „Wir wollen junge Frauen dazu ermutigen, Berufe zu ergreifen, die bislang noch als Männerdomäne gelten.“ Der Nachwuchs wird bei Technoplast auch extern geschult. So nahm ein Team im vergangenen Jahr an den Jugend-Planungstagen von HelfRecht teil. Aus Sicht von Birgit Bauer-Groitzl eine lohnende Investition: „Das hat den jungen Leuten wichtige Impulse gegeben.“

Der allgemeine wirtschaftliche Aufschwung beschert auch der Zeitarbeitsbranche einen Boom. Bundesweit über 800.000 Mitarbeiter beschäftigen die speziell dafür gegründeten Unternehmen aktuell und überlassen sie anderen Firmen. Ingrid Hofmann, Chefin der I.K. Hofmann GmbH in Nürnberg – einem der größten Zeitarbeitsunternehmen in Deutschland –, berichtet von der „besten Auftragsituation, die wir je hatten“. I.K. Hofmann ist an 70 Standorten in Deutschland vertreten und hat Tochterfirmen in Tschechien, Österreich und den USA. Ob Maschinenbau, alternative Energien, Medizintechnik oder Automobilindustrie – das Unternehmen stellt der Wirtschaft Mitarbeiter aus sämtlichen Branchen zur Verfügung.



Foto: I.K. Hofmann

*Qualifizierungsangebote, Familienorientierung, flexible Arbeitszeitmodelle: Mit solchen und anderen Maßnahmen sollten sich Firmen möglichst attraktiv für potentielle Arbeitskräfte machen, rät Ingrid Hofmann.*

## Zeitarbeit boomt – und dennoch droht Fachkräftemangel

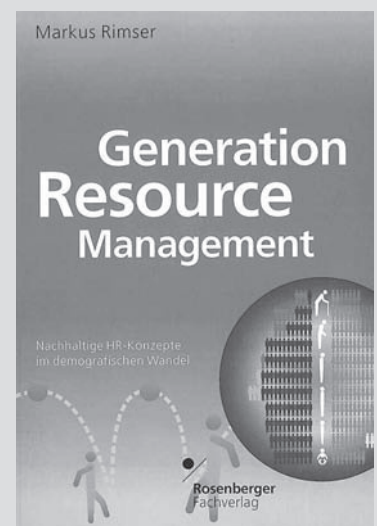
Der Fachkräftemangel macht sich jedoch auch im Zeitarbeitssektor bemerkbar: „Wir haben zunehmend Schwierigkeiten, unser Personal zu halten“, sagt Ingrid Hofmann, deren Firma derzeit 15.000 Mitarbeiter beschäftigt. Fast jeder verfüge über eine abgeschlossene Berufsausbildung. 20 Prozent der Belegschaft würden von Kundenbetrieben übernommen, was zeige, dass Leiharbeit entgegen der Ansicht von Gewerkschaften durchaus ein Sprungbrett in ein reguläres Beschäftigungsverhältnis sei.

Der Kampf um gut beziehungsweise hoch qualifiziertes Personal wird nach Einschätzung von Ingrid Hofmann, die auch Vize-Präsidentin des Bundesverbands Zeitarbeit Personaldienstleistungen e.V. (BZA) ist, künftig noch härter

werden. Unternehmen müssten sich deshalb „mehr denn je als attraktiver Arbeitgeber präsentieren“. Dazu gehöre es, mehr in die Fortbildung der Mitarbeiter zu investieren. Ingrid Hofmann plädiert zudem für eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Familie: „Hier gibt es in der Wirtschaft noch Nachholbedarf.“ Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen könnten Unternehmen mehr weibliche Mitarbeiter gewinnen. Der Ausbau von Kinderbetreuungseinrichtungen sei ebenfalls ein wichtiger Schritt zu mehr Flexibilität im Berufsleben. Angesichts des Fachkräftemangels müsse sich Deutschland stärker um „qualifizierte Zuwanderung“ bemühen, fordert Ingrid Hofmann. „Leider haben Top-Leute aus dem Ausland oft nicht das Gefühl, dass sie in unserem Land willkommen sind.“ Andere Staaten seien offener und profitierten davon. Während Deutschland nach der EU-Osterweiterung auf Übergangsfristen bei der Arbeitnehmerfreizügigkeit beharrt habe, habe sich zum Beispiel die Wirtschaft in Großbritannien viele Fachkräfte aus den neuen EU-Mitgliedstaaten geholt. ■

*Der Journalist Matthias Will ist Wirtschaftsredakteur bei der Regionalzeitung „Frankenpost“ im nordbayerischen Hof (mat.will@web.de).*

### Buchtipps zum Thema



**Markus Rimser: Generation Resource Management. Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel.** Rosenberger Fachverlag Leonberg, 2006, 289 Seiten, zahlreiche Abbildungen, 37,50 Euro.