Familiäre Atmosphäre als Trumpfkarte

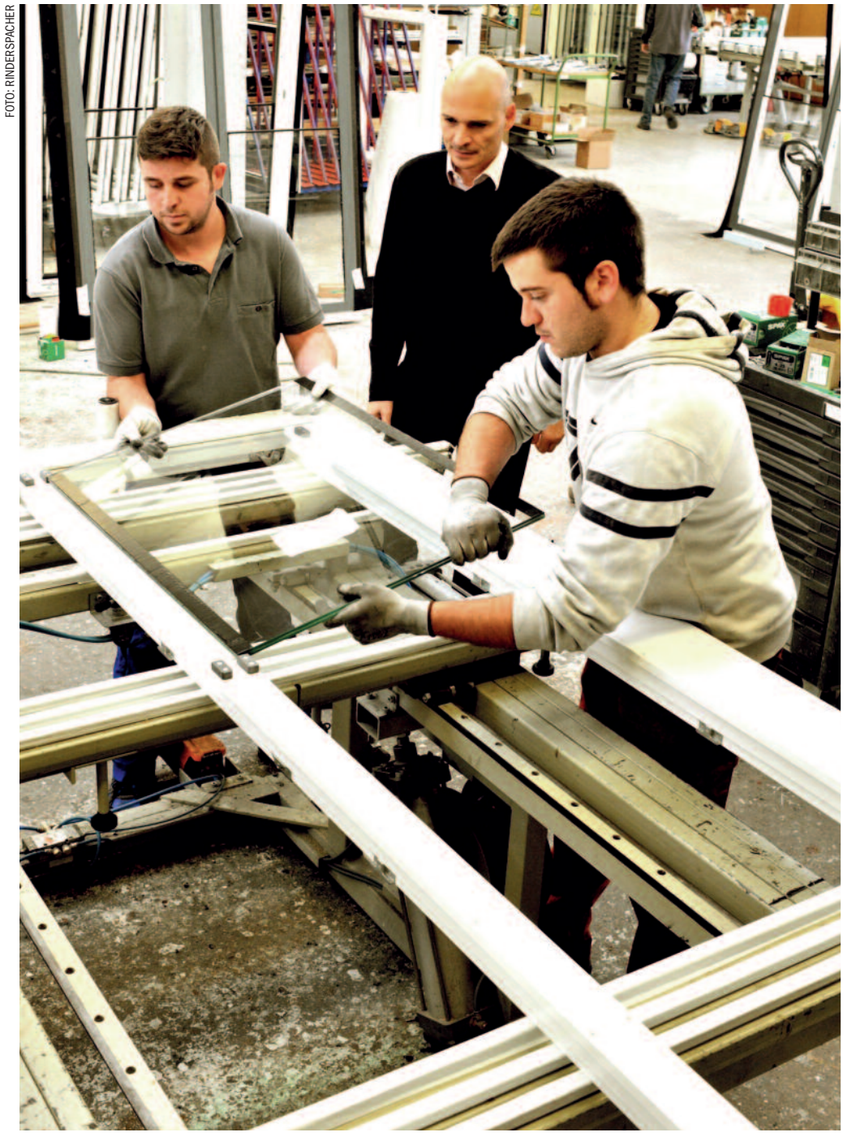
Not macht erfinderisch. Das gilt für Familienunternehmen gerade auch bei der Mitarbeitergewinnung und Mitarbeiterbindung. Trümpfe im Kampf um Auszubildende, sowie Fach- und Führungskräfte sind die gelebte besondere Unternehmenskultur und die soziale Verantwortung im Mittelstand.

Von Ulla Cramer

Großbetriebe haben eine höhere Sichtbarkeit in der Öffentlichkeit. Junge Leute und Arbeitnehmer, die sich beruflich verändern möchten, haben zumeist diese Arbeitgeber im Blick. Hier können mittelständische Familienunternehmen nur schwer mithalten“, so IHK-Präsident Dr. Gerhard Vogel.

In einer neuen Studie zum Thema "Mitarbeitergewinnung und -bindung in mittelständischen Familienunternehmen", die von der Industrie- und Handelskammer (IHK) Rhein-Neckar beim Institut für Mittelstandsforschungder Universität Mannheim (ifm Mannheim) in Auftrag gegeben wurde, zeigt sich ▶

FOTO: RINDERSPACHER



Martin Rossmanith, geschäftsführender Gesellschaft des Fenster- und Fassadenbauers Rossmanith mit seinen Auszubildenden Manuel Froufe-Trejo (links) und Pablo Diaz Garcia, die er aus Spanien nach Heidelberg holte, in der Produktion seines Unternehmens

FOTO: RINDERSPACHER

Timo und Simone Mosca, Vorstände des Odenwälder Maschinenherstellers Mosca AG, setzen bei der Ausbildung auf Jugendliche aus ihrer Heimat wie Sebastian Hiller (links) und Till Spitzer.

FIRMENFOTO

Andreas Lochbühler (rechts), geschäftsführender Gesellschafter der Lochbühler Aufzüge GmbH, führt ein traditionsreiches Mannheimer Unternehmen, das dieses Jahr seinen 140. Geburtstag feiert und sich in zahlreichen sozialen, wissenschaftlichen und kulturellen Bereichen engagiert.

„Global Player – Wo wir sind isch vorne“

FOTO: RINDERSPACHER

Praktische Tipps für die Mitarbeitergewinnung in mittelständischen Betrieben stellte Dr. Wolfgang Niopek auf einer Veranstaltung im Mannheimer CinemaxX vor

FOTO: MOVIENET FILM

Überlebenskampf in der schwäbischen Provinz: Durch den Verkauf seines Unternehmens will Michael Bogenschütz die Firma retten.

Schon seit Generationen fertigt das Familienunternehmen „Bogenschütz & Söhne“ im schwäbischen Hechingen Textilmaschinen. Jedoch bleiben seit geraumer Zeit die Aufträge aus. Geschäftsführer Michael Bogenschütz verhandelt ohne das Wissens seines Vaters und Seniorchefs Paul heimlich mit einem chinesischen Unternehmen über einen Kauf.Doch dieser kommt hinter den geheimen Plan und sieht sein Lebenswerk gefährdet

Zu der Vorpremiere dieser Tragikkomödie des bekannten Regisseurs Hannes Stöhr hatte die IHK Rhein-Neckar am 20. September ins CinemaxX in Mannheim eingeladen – und es gab wohl niemanden, den der Film unberührt ließ.

Doch nicht nur mit den Folgen der Globalisierung kämpft der Mittelstand. Eine weitere große Herausforderung ist die Fachkräftesicherung, mit der sich die Studie „Mitarbeitergewinnung und -bindung mittelständischen Familienunternehmen“ befasst, die IHK-Präsident Dr. Gerhard Vogel, und Dr. Wolfgang Niopek, stellvertretender IHK-Hauptgeschäftsführer, auf der Veranstaltung vorstellten. Sie gibt ganz konkrete Empfehlungen, wie mittlere und kleine Betriebe im Wettbewerb um die besten Köpfe erfolgreich sein können.

jedoch, dass auch kleine und mittlere Firmen mit ihren zumeist niedrigen Beschäftigungszahlen von fünf bis 250 Mitarbeitern, flachen Hierarchien, hoher Flexibilität und kurzen Kommunikationswegen durchaus mit Pfunden wuchern können, die sie aus Bewerbersicht besonders attraktiv machen. „Mitarbeiter schätzen die familiäre Atmosphäre und die vielfach sinnstiftende Arbeit in diesen für unsere Region typischen Unternehmen. Der persönliche Kontakt zur Geschäftsleitung, die Identifikation mit der Unternehmenskultur sowie die regionale Verankerung sind echte Vorteile beim Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte“, so Vogel.

Eigene Wege

Doch diese Pluspunkte müssen auch kommuniziert werden. Und hierbei – so die Ergebnisse der Studie – gehen mittelständische Firmen ganz eigene Wege. Darauf lassen insbesondere die etwa 100 Interviews schließen, die das ifm Mannheim in den letzten Monaten mit Geschäftsführern und Vorständen von Familienunternehmen, aber auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesen Betrieben geführt hat. „In vielen mittleren und kleineren Firmen sieht sich die Unternehmensleitung in einer besonderen sozialen Verantwortung. Gleichzeitig verstehen sich die Mitarbeiter als Teil der Familie, verhalten sich sehr verantwortungsbewusst und stehen loyal zum Betrieb“, so Professor Dr. Michael Woywode, Direktor des ifm Mannheim. Oftmals agieren sie als Unternehmensbotschafter in ihrem familiären und persönlichen Umfeld und werben neue Kollegen an.

> „Zunächst machen die Auszubildenden bei uns eine dreijährige Ausbildung. Dann können sie die Meisterausbildung durchlaufen. Wenn sie ihren Meister bei uns gemacht haben, dann sind sie 20 und haben mit dem Meisterbrief eine Zugangsberechtigung für die Hochschule in der Hand. Wenn sie mit 23 Jahren an der Dualen Hochschule ihren Bachelor machen, haben sie eine Top-Ausbildung, einen Meister und einen Bachelor und die ganze Zeit Geld verdient – diese Chancen sind den jungen Leuten und ihren Eltern jedoch oft gar nicht klar und es ist wichtig, ihnen diese Möglichkeiten aufzuzeigen.“
>
> FOTO: XXXXXXXXXXXX
>
> *Martin Rossmanith, geschäftsführender Gesellschafter des Fenster- und Fassadenbauers Rossmanith GmbH & Co. KG*

Vorzüge des ländlichen Raums

Interessante Unterschiede gib es zwischen dem Ballungsraum Mannheim – Heidelberg und den ländlichen Regionen wie dem Neckar-Odenwald-Kreis. Die naheliegende Vermutung, dass sich Betriebe im ländlichen Raum besonders schwer tun, qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu gewinnen und zu halten, ist so nicht zutreffend. „Von mehreren Familienunternehmen wurde ihre Lage fernab von Städten wie Mannheim oder Heidelberg durchaus als Vorteil gesehen. Regional verwurzelte Mitarbeiter schätzen die kurzen Distanzen zu ihrem Arbeitgeber und sind auch bereit, Gehaltsabstriche in Kauf zu nehmen, wenn sie nicht in die Großstädte einpendeln müssen“, unterstreicht IHK-Präsident Vogel. Der ländliche Raum könne mit stabilen sozialen Beziehungen, Vereinsstrukturen, persönlichen Bindungen und der Natur punkten. Den befragten Firmen sei dies durchaus bewusst, und inzwischen würden Personalchefs gezielt Mitarbeiter ansprechen, denen diese Vorzüge wichtig seien.

> „Unser Unternehmen feiert in diesem Jahr seinen 140. Geburtstag und wird bereits in der 5. Generation von unserer Familie geführt. Wir sind in der Region verwurzelt und unterstützen viele soziale, kulturelle und wissenschaftliche Projekte. Diese lange Tradition hilft uns auch bei der Gewinnung neuer Mitarbeiter. Aufgrund der hohen Qualität unserer Ausbildung sind unsere jungen Fachkräfte auch bei konkurrierenden Firmen begehrt. Doch wir punkten mit unserem guten Betriebsklima und den flachen Hierarchien.“
>
> FOTO: XXXXXXXXXXXX
>
> *Andreas Lochbühler, geschäftsführender Gesellschafter Lochbühler Aufzüge GmbH*

Attraktiv für erfahrene Manager

Die IHK-Studie zeigt zudem, dass Familienunternehmen vor allem in der beruflichen Einstiegsphase attraktiv sind. Stichworte sind das weite Aufgabenspektrum, die Möglichkeit, schnell Verantwortung zu übernehmen sowie die Nähe zur Geschäftsleitung.

Allerdings sei in vielen Fällen der Aufstieg in das leitende Management versperrt, sodass geeignete Führungsnachwuchskräfte dann den Weg in die Großbetriebe suchten, um dort die Karriereleiter emporzusteigen. Jedoch wendet sich dann im Alter zwischen 40 und 50 Jahren häufig das Blatt wieder, und erfahrene Manager kehren zurück in die bodenständige mittelständische Wirtschaft mit übersichtlichen Hierarchien, weniger Bürokratie und einer engen Beziehung zur Region.

Ausland im Blick

Ein weiteres Ergebnis der Studie: Personal aus dem Ausland rückt zunehmend in den Fokus des Recruitings. „Schon heute ist die Belegschaft auch mittelständischer Familienunternehmen multiethnisch zusammengesetzt. Dies begreifen inzwischen viele Betriebe als Chance“, betont Vogel. Die persönlichen Kontakte der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund ins Ausland würden zunehmend genutzt, um Jugendliche ▶

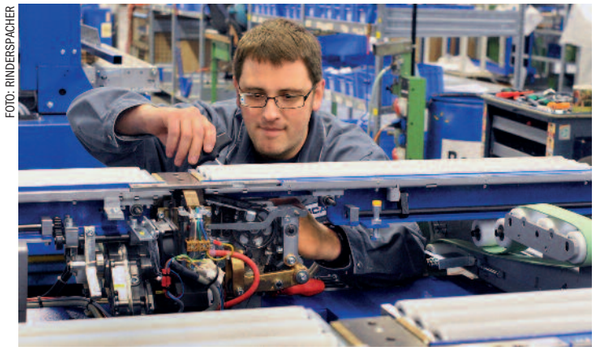


FOTO: RINDERSPACHER

Qualifizierte Fachkräfte im Einsatz: Steffen Fink ist bei Mosca in der Endmontage beschäftigt.

FOTO: RINDERSPACHER

Frauen vor: Manuela Scherer ist die erste weibliche Auszubildende bei Rossmanith.

> „Als eigentümergeführtes mittelständisches Unternehmen können wir durch schlanke Strukturen Mitarbeiter schnell eigenverantwortlich arbeiten lassen. Bei der Mitarbeitergewinnung ist die duale Ausbildung für uns der Königsweg. Dabei helfen uns die Bildungskooperationen mit der Realschule Eberbach und dem Nicolaus-Kistner- Gymnasium in Mosbach. Ein absoluter Glücksfall für uns ist die Duale Hochschule in Mosbach. Außerdem ermöglichen wir unseren Hochschulabsolventen durch die internationalen Standorte unserer Tochtergesellschaften, Auslandserfahrungen zu sammeln und sich weiterzuentwickeln und sind dadurch ein interessanter Ausbildungspartner. Unsere Mitarbeiterbindung zeigt sich am besten an der Betriebszugehörigkeit. Wir haben 486 Mitarbeiter, 227 davon sind mehr als 15 Jahre bei uns.“

FIRMENFOTO

FIRMENFOTO

Timo Mosca (links), geschäftsführender Gesellschafter, und Klaus Junken, Personalleiter des Maschinenherstellers Gerd Mosca AG in Waldbrunn

für eine Ausbildung und Fachkräfte von dort in die Region zu holen. Viele Unternehmen, so der IHK-Präsident, hätten gute Erfahrungen damit gemacht, dass ihre Mitarbeiter direkt Personen ansprechen, um sie für eine Tätigkeit in ihrem Unternehmen zu gewinnen. „Diese haben zumeist ein gutes Gespür dafür, welche Charaktere für eine Ausbildung geeignet sind und gut in das Team passen“, argumentiert Vogel. Kämen die neuen Arbeitskräfte aus dem Ausland, sei zumindest die soziale Integration oftmals einfacher, wenn schon Kontakte zu Kollegen im Betrieb bestünden.

Überrascht hat die Wissenschaftler des ifm Mannheim auch, wie stark Familienunternehmen auf die Pflege sozialer Kontakte zwischen Firmenleitung und Mitarbeitern setzen. Weihnachtsfeiern, Betriebsfeste, gemeinsame Schulungen, Messebesuche, Betriebssport, Gesundheits- management, aber auch individuelle Arbeitszeit- und Arbeitsplatzgestaltungen hätten in fast allen befragten Unternehmen einen sehr hohen Stellenwert.

„Dabei ist vielen Unternehmern und vermutlich auch ihren Mitarbeitern häufig nicht bewusst, wie umfangreich die Angebote und Leistungen im sozialen Bereich heute sind. Viele Firmen setzen auf eine echte Wohlfühlatmosphäre, um gutes Personal zu finden und zu halten“, so Woywode.„Aber man sollte sich nicht täuschen, gleichzeitig wird konzentriert gearbeitet, sonst wären die Firmen nicht so erfolgreich am Markt.“ ■

Ansprechpartner:
Matthias Stolzenburg
Tel.: 06221 9017-695
E-Mail: matthias.stolzenburg@rhein-neckar.ihk24.de.
Bei ihm kann die Studie auch kostenlos bestellt werden.

Arbeitskreis „Familienunternehmen“

Eine Plattform für Erfahrungsaustausch, Information und Diskussion auf Augenhöhe bietet der IHK-Arbeitskreis „Familienunternehmen“. Unternehmenssteuern, Gesellschaftsverträge oder Betriebs-übergang sind nur einige der Themen, mit denen sich der Arbeitskreis befasst. Auch Betriebsbesichtungen stehen regelmäßig auf dem Programm. Die ehrenamtliche Leitung liegt bei Jürgen Lindenberg, geschäftsführender Gesellschafter der Lindy-Elektronik GmbH und Vizepräsident der IHK Rhein-Neckar.

Weitere Informationen: Matthias Stolzenburg,
Tel.: 06221 9017-695,
E-Mail: matthias.stolzenburg@rhein-neckar.ihk24.de
www.rhein-neckar.ihk24.de
Dokumentnummer 123945 und 123868

FOTO: XXXXXXXXXXXXXXXX

Xxxxxxxxxxxxxxxxxxxx fall für uns ist die Duale Hochschule in Mosbach. Außerdem

Interview mit Professor Dr. Michael Woywode

„Familienunternehmen müssen sich öffnen“

Professor Woywode, Sie sind Direktor des Instituts für Mittelstandsforschung an der Universität Mannheim, das im Auftrag der IHK Rhein-Neckar diese Studie erstellt hat. Welches Ergebnis hat Sie am meisten überrascht?

Prof. Dr. Michael Woywode: Am meisten hat mich erstaunt, in welchem Umfang bereits heute Familienunternehmen auf die Rekrutierung von Mitarbeitern aus dem Ausland setzen. Wir haben sehr viele Belege dafür gefunden, dass gezielt nach Personal in Ost- aber auch Südeuropa gesucht wurde und diese Bemühungen auch erfolgreich waren.

Was unterscheidet ein mittelständisches Familienunternehmen mit Blick auf den Umgang mit seinen Mitarbeitern von einem Konzern?

Woywode: Es ist vor allem der menschliche und familiäre Umgang miteinander. In einem familiengeführten Unternehmen steht ein Mitarbeiter eben nicht jedes halbe Jahr auf dem Prüfstand. In vielen mittelständischen Unternehmen sieht sich die Unternehmensleitung nicht nur in einer geschäftlichen, sondern auch in einer sozialen Verantwortung – und selbst in schwierigen wirtschaftlichen Situationen wird auf Entlassungen verzichtet. Außerdem findet man hier ein breites Betätigungsfeld vor, kann viel lernen und die Tür des Chefs steht in der Regel offen.

Was würden Sie mittelständischen Unternehmen raten, wenn es darum geht, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen?

Woywode: Familienunternehmen sind oft eher zurückhaltend. Sie reden nicht viel über sich, wollen nicht viel von sich preisgeben. Das ist für die Rekrutierung von Mitarbeitern jedoch der falsche Weg. Sie sollten selbstbewusst und offen auftreten und ihre Vorteile offensiv nach außen präsentieren.

FOTO: IFM MANNHEIM

Professor Dr. Michael Woywode ist seit 2007 Inhaber des Lehrstuhls für Mittelstandsforschung und Entrepreneurship an der Universität Mannheim sowie Direktor des Instituts für Mittelstandsforschung.