

Risiken und Chancen für den Mittelstand

Personalengpässe meistern

In letzter Zeit gewinnt die Diskussion über die Folgen der demografischen Entwicklung in Deutschland zunehmend an Bedeutung. Während in der Tagespresse punktuell Themen (z.B. über den Ingenieurmangel) erörtert werden, ist insbesondere in Fachkreisen und in der Fachpresse eine breitere Diskussion über Ursachen und Bewältigungsstrategien in Gang gekommen. Die Stabs- und Zentralabteilungen der Personalbereiche in Großunternehmen arbeiten bereits systematisch an der Umsetzung von langfristig angelegten Konzepten zur Gegensteuerung. In mittelständischen Unternehmen ist die Botschaft über die Risiken der alternden Belegschaften und des Fachkräftemangels zwar zur Kenntnis genommen worden, aber die Reaktionen sind eher zögerlich, mehr auf Einzelthemen bezogen und kaum strategisch ausgerichtet. Steuert der Mittelstand aufgrund dieser abwartenden Haltung mittelfristig in einen existenzgefährdenden Personalengpass?



Demografische Entwicklung und weitere MEGA-Trends

Neben dem vieldiskutierten Demografie-Thema gibt es jedoch noch weitere MEGA-Trends in der Arbeitswelt, die in der näheren Zukunft gerade mittelständische Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen. Der Zukunftsforscher Matthias Horx beschreibt folgende Zukunftsszenarien.

Megatrend Frauen

Durch die bessere Entwicklung ihres Bildungsgrades im Vergleich zu den Männern werden Frauen in den nächsten Jahren in der Wirtschaft zunehmend den Ton angeben. Das wird nicht nur den Frauenanteil an den hoch qualifizierten Arbeitnehmern nach oben treiben, sondern auch die (gerade im Mittelstand) nach wie vor existierende „Männerwelt“ in den Führungsetagen erheblich verändern.

Megatrend Globalisierung

Einerseits öffnet sie mittelständischen Unternehmen neue Absatzmärkte. Andererseits schafft sie auch die Plattform für einen globalen Wettbewerb um „die besten Köpfe“. Es muss zunehmend damit gerechnet werden, dass international aufgestellte Headhunter nicht nur IT-Personal aller Ebenen in den „mittelständischen Revieren“ ansprechen, sondern auch sonstiges begehrtes Fachpersonal mit attraktiven Angeboten ins Ausland abwerben.

Megatrend Wissensgesellschaft

Der Anteil der reinen Produktionskosten (Arbeit und Material) ist tendenziell über die Jahre stark gesunken und macht z.B. bei der Produktion eines Fahrzeuges nur noch ca. 20 Prozent der Gesamtkosten aus. Im Gegensatz dazu hat der Kostenanteil der Wissensarbeit (Entwicklung, Marketing etc.) enorm an Bedeutung gewonnen. Mit ihm steigt aber auch der Anteil der (hoch qualifizierten) Wissensarbeiter, die auf den Arbeitsmärkten immer schwieriger zu beschaffen sind.

Aktuelle und zukünftige Rahmenbedingungen

Betrachtet man neben den genannten MEGA-Trends aktuelle personalwirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen, so ergibt sich ein Gesamtbild von risikoreichen Rahmenbedingungen für die zukünftige Personalarbeit:

- Pensionierungen
Die hohe Zahl der bereits realisierten und noch laufenden (Früh-)Pensionierungen (insbesondere durch Altersteilzeit) hat in den Betrieben zum zeitgleichen Ausscheiden ganzer

Jahrgänge geführt und die Spitze der Alterspyramide gekappt.

- Know-how-Abfluss
Mit dem Verlust ganzer Jahrgänge älterer und erfahrener Mitarbeiter ist ein enormer Verlust von Wissen, Können und Erfahrung verbunden, dem bisher überwiegend tatenlos zugeesehen wurde und der jetzt immer stärker spürbar wird.
- Fachkräftemangel
Schon seit längerer Zeit zeichnet sich auf Teil-Arbeitsmärkten ein schleichender Fachkräftemangel ab, der bei IT-Personal begann und sich über Ingenieure der meisten Fachrichtungen bis zu Facharbeitern aller Branchen ausgebreitet hat.
- Schul- und Hochschulabsolventen
Die sinkende Anzahl von Schulabsolventen verursacht seit mehreren Jahren zunehmend Probleme bei der Besetzung von Ausbildungsplätzen.
Die reduzierte Zahl von gefragten Hochschulabsolventen (z.B. Ingenieure) hat bereits heute zu einem Mangel von ca. 100.000 Ingenieuren verschiedener Fachrichtungen in Deutschland geführt.
- Kapazitätsengpässe
Aufgrund der wirtschaftlichen Belegung in vielen Branchen sind zum Teil erhebliche Produktions- und Lieferengpässe aufgetreten. Nicht selten verlieren Unternehmen deshalb Aufträge an die ausländischen Mitbewerber.

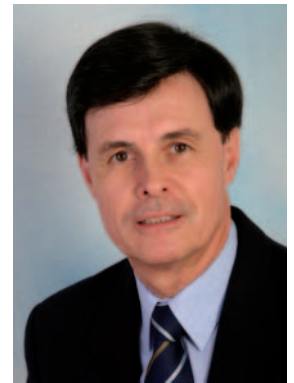
- Zeitarbeit
Die Kapazitätsengpässe haben in vielen Branchen zu einem Boom in der Nachfrage nach Leasingpersonal geführt, so dass die Zeitarbeitsfirmen zum Teil selbst in „Lieferschwierigkeiten“ gekommen sind.
- Tarifabschlüsse
Nach Jahren geringer Tarifabschlüsse und Nullrunden sind erstmals wieder höhere Tarifabschlüsse zu verzeichnen, die sich als Kostentreiber bei den Personalkosten auswirken.

Risiken für den Mittelstand

Im Mittelstand ist die Botschaft über die Risiken der alternden Belegschaften und des Fachkräftemangels zwar angekommen, aber die Reaktionen sind noch eher zögerlich.

Eine der Ursachen für diese eher abwartende Haltung besteht unserer Erfahrung nach darin, dass das Handeln der Unternehmensleitungen und damit auch der Personalleitungen immer noch mehr situativ kurzfristig und weniger vorausschauend strategisch orientiert ist. Insbesondere auf den Arbeitsmärkten wird häufig mehr spontan reagiert als proaktiv gehandelt: In wirtschaftlich schwierigen Zeiten besteht die Tendenz dazu, alle Investitionen zurückzustellen und sofort auf die Kostenbremse zu treten.

Zudem ist in der Mehrzahl der Unternehmen das Personalmanagement eher administrativ ausgerichtet, noch nicht in die Unternehmensstrategie eingebunden und wird auch zu wenig gemeinsam mit den Führungskräften wahrgenommen. Dies erklärt auch, weshalb sich viele



Autor: Reinhard Gude,
Niederlassungsleiter
Nürtingen **MANAGE-ING**
Unternehmensberatung
GmbH



Autorin: Sibylle Jung,
Geschäftsführerin
MANAGE-ING Unternehm-
ensberatung GmbH,
Wiesbaden

25 Jahre perbit – eine runde Sache

Menschen und Unternehmen sind höchst individuell und agieren in immer dynamischeren Märkten. perbit erfüllt Ihre Anforderungen mit passgenauen HR-Lösungen, die Sie nachhaltig erfolgreich machen.

- Bewerbermanagement / E-Recruiting
- Personaladministration
- Elektronische Personalakte
- Personalentwicklung / Potenzialanalyse
- Skill- und Kompetenzmanagement
- Talentmanagement
- Zielvereinbarungen
- Personalkostenplanung und -controlling

Individualität mit System

perbit®



befragte Unternehmen für die großen Herausforderungen der demografischen Entwicklung noch nicht gut aufgestellt fühlen (vgl. z.B. die Ergebnisse der Befragung auf dem 1. Jahresforum Personal & Wirtschaft“ im November 2007).

Angesichts dieser Ausgangslage besteht die große Gefahr, dass die mittelständischen Unternehmen den Wettbewerb um die zukünftigen Talente gegen die Großunternehmen verlieren werden. Die Folge wäre ein schleichender und schwer verkraftbarer personeller Aderlass durch Fluktuation von Fachpersonal und Leistungsträgern sowie durch ausbleibende Nachfolger bzw. fehlenden Nachwuchs, der durch die natürliche Pensionierungswelle im fortschreitenden Überalterungsprozess noch verstärkt würde.

Während die Großunternehmen auf den für sie relevanten Arbeitsmärkten die qualifiziertesten Bewerber/innen hochprofessionell für sich gewinnen, versuchen die Personalleitungen im Mittelstand (oft als „Einzelkämpfer“) überwiegend mit eher punktuellen kurzfristigen Maßnahmen am Rande des Tagesgeschäftes der gefährlichen Entwicklung entgegenzuwirken. Ein mittel- und langfristiger Ansatz ist eher die Ausnahme.

Bereits jetzt sind spürbare Probleme bzw. Engpässe zu verzeichnen angesichts

- des generellen Rückgangs von qualifizierten Bewerbungen
- der kontinuierlich sinkenden Qualifikation von Azubi-Bewerbern

- der „Ausverkaufsstimmung“ auf dem Markt für SAP-Experten
- der fehlenden Facharbeiter in den meisten Branchen
- der schwierigen Suche nach Ingenieuren vieler Fachrichtungen
- des Mangels an engagierten, zuverlässigen Anlern- und Hilfskräften

Bis zum Jahr 2020 wird sich generell die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften um rund 30 Prozent erhöhen, die Anzahl der Absolventen aber um mehr als 20 Prozent verringern. Diese Entwicklung verdeutlicht, welche Herausforderungen zu meistern sind.

Insbesondere mittelständische Unternehmen mit einer Wachstumsstrategie und guten Marktchancen können in naher Zukunft erhebliche Personalprobleme bekommen, die dann ihre positive Weiterentwicklung sowie ihre Marktposition im nationalen, europäischen oder globalen Wettbewerb und damit auch ihre Existenz gefährden würden.

Die personelle Zukunftssicherung ist deshalb eine wesentliche Voraussetzung für den Unternehmenserfolg der kommenden Jahre!

Konsequenzen für den Mittelstand

Aus den geschilderten Entwicklungstrends und der Risikodarstellung ergeben sich zwei grundsätzliche Konsequenzen für den Mittelstand, um dem sich abzeichnenden Dilemma entschlossen auszuweichen:

1. Der Rollenwandel der Personalabteilung

Es muss von Seiten der Unternehmensleitungen der Personalarbeit und damit auch der Personalabteilung die Bedeutung und Akzeptanz zugestanden werden, die das aufgezeigte Zukunftsszenario unvermeidbar einfordert: die Rolle als Partner der Unternehmensleitung (Businesspartner bzw. Strategiepartner) bei der Gestaltung der zukünftigen Entwicklung des Unternehmens. Da die Kapazitäten der Personalbereiche auch zukünftig begrenzt sein werden, müssen sie mit Hilfe einer zeitgemäßen IT-Unterstützung umgeschichtet werden. Die Entlastung von administrativen Standardvorgängen unterstützt den Rollenwandel vom momentan noch weit verbreiteten „Personalverwalter“ hin zum Service-Anbieter und Strategiepartner.

2. Systematische Gegensteuerung mit längerfristiger Ausrichtung

Die Komplexität der Rahmenbedingungen und der Entwicklungstrends in der Arbeitswelt erfordert abweichend von der mittelständi-

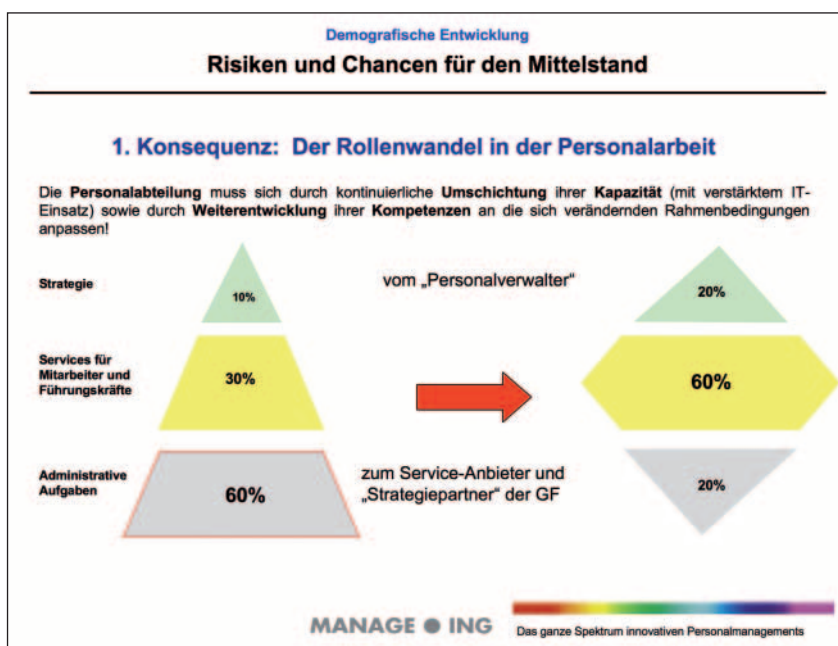


Abb. 1: 1. Konsequenz – Der Rollenwandel in der Personalarbeit

schen Mentalität eine mittel- und langfristig angelegte Vorgehensweise zum Gegensteuern, die mit Investitionen in Gebäude, Maschinen, Software etc. vergleichbar ist.

Weiterhin benötigt der Mittelstand praxisorientierte sowie kostengünstige Lösungen. Er muss seine eigenen Wege finden, um sich im Wettbewerb mit den Großkonzernen um die zukünftigen Talente seinen Anteil am kleiner werdenden Angebot zu sichern.

Dazu benötigt er in der Personalarbeit einerseits solide handwerkliche Kompetenzen, über die er in der Regel selber verfügt. Andererseits werden auch strategische Kompetenzen zur Entwicklung von dauerhaften Lösungen erforderlich, die sich aber oft genug im erdrückenden Tagesgeschäft nicht ausreichend entfalten können, so dass es hier einer zeitlich begrenzten externen Unterstützung bedarf.

Methodik zur Gegensteuerung

Kurzfristig angelegte Maßnahmen bringen nur einen „Strohfeuer-Effekt“ und werden zukünftige Personalengpässe nicht verhindern. Gefragt ist eine systematische Vorgehensweise, die auf die erkannten Engpässe abgestimmt ist und einen dauerhaften Erfolg bringt. Die Methodik muss sich sowohl für die Lösung

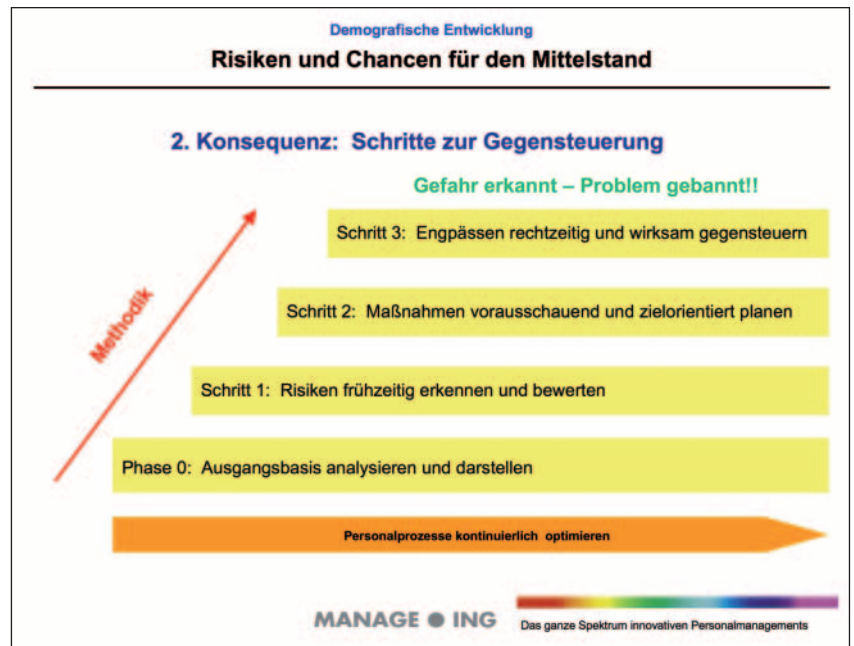


Abb. 2: 2. Konsequenz – Schritte zur Gegensteuerung

von einzelnen Personalengpassproblemen als auch für einen ganzheitlichen Lösungsansatz für das gesamte Unternehmen („Demografieprojekt“) eignen. Dadurch ist sie für den Mittelstand, der größeren Projekten eher kritisch

Kai-Oliver, 3 Jahre, Bauleiter

„Die Mama hat einen Zauberschlüssel für die Kindervilla. tisoware heißt der, glaube ich. Seit sie den hat, muss ich nicht mehr warten, bis jemand die Uhrzeit aufgeschrieben hat, wenn sie mich morgens bringt. Die Erzieherinnen sehen das gleich am Computer, wenn Mama gezaubert hat. Dann sag ich tschüß zu Mama und fang gleich an zu bauen. In meine Festung kommt keiner so leicht rein. So wie bei uns in die Kindervilla. Nur Kinder, Mamas, Papas und die Erzieher.“

Kai-Oliver Benke, Halbtageskind in der Kindervilla Dresden, tisoware-Kunde seit 2000



tisoware[®]
ZEITWIRTSCHAFT

Die Zeit im Griff. Seit 20 Jahren.
Berlin, Dortmund, Dresden,
Freiburg, Gütersloh, Hamburg,
München, Neu-Ulm, Reutlingen
www.tisoware.com



Fank/Scherf (Hrsg.)

Handbuch Personaleinsatzplanung

1. Auflage 2005
504 Seiten – Hardcover
€ 59,-
ISBN 978-3-89577-373-0

Dieses Buch schließt die bisher bestehende Lücke an praxisnaher und neutraler Literatur zur Personaleinsatzplanung. Es liefert die Grundlagen einer bedarfsorientierten Personaleinsatzplanung ebenso wie Wirtschaftlichkeitsbetrachtungen sowie Best Practises aus verschiedenen Bereichen und Branchen. Das Buch wendet sich insbesondere an den Praktiker, der Anregungen für die Gestaltung der Personaleinsatzplanung in seinem organisatorischen Umfeld sucht.

„Das Buch liefert die Grundlagen für eine bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung und wendet sich vor allem an Praktiker, die Anregungen für die Gestaltung des Personalmanagements suchen.“

IT-Production



Tel. 02234/9 6610-0 · Fax 02234/9 6610-9
www.datakontext.com
bestellung@datakontext.com

gegenübersteht, flexibler einsetzbar und leichter akzeptabel.

Phase 0: Ausgangsbasis analysieren

Der zukünftige Personalbedarf mit den erwarteten Engpässen ist untrennbar mit der geplanten Entwicklung jedes Unternehmens verbunden. Deshalb muss die heutige Ausgangsbasis für die Gegensteuerung kurz analysiert und pragmatisch dargestellt werden. Sie umfasst Aussagen zu den Unternehmenszielen, zur Unternehmensstrategie, zum Unternehmensimage als Produkthersteller und Arbeitgeber sowie zu den Stärken und Schwächen des Unternehmens.

Diese Informationen sind im Mittelstand oft nicht dokumentiert verfügbar. Sie können aber ohne allzu großen Aufwand stichwortartig und in tabellarischer Form auf ca. 2–3 DIN-A4-Seiten dokumentiert werden.

In diesem Zusammenhang muss auch geklärt werden, welcher grundsätzliche Beitrag zur Umsetzung der Unternehmensstrategie von der Personalabteilung erwartet wird.

Schritt 1: Risiken erkennen und bewerten

Auf der Basis der Phase-0-Ergebnisse können nun die für das einzelne Unternehmen zutreffenden Risiken realistischer ermittelt werden. Grundsätzlich bestehen für jedes Unternehmen je nach Ursache sowohl stellenbezogene als auch personenbezogene Engpass-Risiken.

Stellenbezogene Risiken ergeben sich aus dem vorhersehbaren zukünftigen Bedarf an zusätzlichen Planstellen in bestimmten Unternehmensbereichen (Vertrieb, Produktion ...), der durch eine Wachstumsstrategie mit neuen Märkten/Produkten verursacht werden kann.

Denkbar sind aber auch sich abzeichnende Änderungen der Inhalte (Aufgaben und Anforderungen) von bestimmten Stellengruppen (z.B. Logistik-Mitarbeiter), die dann eine qualifiziertere Besetzung erfordern.

Zur Identifizierung und Bewertung dieser Risiken eignet sich eine Stelleninventur, die je nach Projektumfang nur bestimmte Stellengruppen oder die gesamten Planstellen eines Unterneh-

mens einbezieht und nach verschiedenen Kriterien auf zu erwartende Veränderungen prüft.

Für die Bewertung von personenbezogenen Risiken ist eine Personalinventur erforderlich, die vorhandene Stelleninhaber (insbesondere von Schlüsselfunktionen) u.a. nach Lebensalter, Berufserfahrung, Kompetenzen analysiert und die individuellen Risiken nach bestimmten Risikoarten (z.B. Pensionierung, Fluktuation, Motivation) einschätzt.

Sowohl bei den stellenbezogenen als auch bei den personenbezogenen Risiken ist neben der Risikoart auch der Risikoumfang (gering, hoch) zu betrachten.

Die Ergebnisse werden in einem Risikoprotokoll zusammengefasst, das die Ausgangsbasis für die Zielsetzungen und den Handlungsbedarf zur Risikominderung (Gegensteuerung) bildet.

Schritt 2: Maßnahmen vorausschauend und zielorientiert planen

Nach einer systematischen Risikobewertung ist eine Maßnahmenplanung zielorientierter und bedarfsgerechter durchführbar. Grundsätzlich ist eine große Zahl möglicher Maßnahmen zur Gegensteuerung denkbar, die fast alle Handlungsfelder der Personalarbeit tangieren und von denen einige wesentliche hier stichwortartig erwähnt werden sollen.

- Stellen- und Personalplanung
Erweiterung des Planungshorizontes für die Bedarfsplanung, um drohende Engpässe frühzeitig zu erkennen.
- Personalmarketing
Stärkere Orientierung am internen und externen Arbeitsmarkt mit allen vorhandenen Zielgruppen; dabei müssen der Arbeitgeber und die Arbeitsplätze besser „verkauft“ werden (Employer Branding).
- Personalbeschaffung
Anwendung zusätzlicher Auswahlmethoden (z.B. Arbeitsproben, Schnuppertage) zur Optimierung der Entscheidungsgrundlagen.

- **Berufsausbildung**
Durch Erweiterung der Zielgruppen für die Bewerberauswahl und zusätzliche Ausbildungsberufe den Nachwuchs überwiegend selbst bereitstellen.
- **Personaleinsatz**
durch professionelle Einarbeitung und Unterweisung die richtigen Mitarbeiter am richtigen Platz zu optimaler Leistung motivieren.
- **Weiterbildung**
Mit vielfältigen Bildungsmethoden den Wissensstands- und Erfahrungshorizont laufend an die sich verändernden Anforderungen anpassen.
- **Personalentwicklung**
Mit zielgruppenbezogenen Konzepten talentierte Mitarbeiter aller Alters- und Berufsgruppen weiterentwickeln und einen Aufstieg im Unternehmen ermöglichen.
- **Vergütungs-/Anreizsysteme**
Durch Anerkennung und Honorierung von Leistungsunterschieden die Produktivität steigern und Freude an der Arbeit fördern.
- **Arbeitsorganisation**
Durch mitarbeiterbezogene sowie lern- und altersgerechte Arbeitsgestaltung günstige Ausgangsbedingungen für Leistungssteigerungen schaffen.
- **Gesundheitsmanagement**
Mit risikoorientierten Vorsorge- und Fördermaßnahmen dem berufsbedingtem gesundheitlichen Verschleiß entgegenwirken.

Es sind aber auch über das Personalmanagement hinausgehende Handlungsfelder denkbar, z.B.

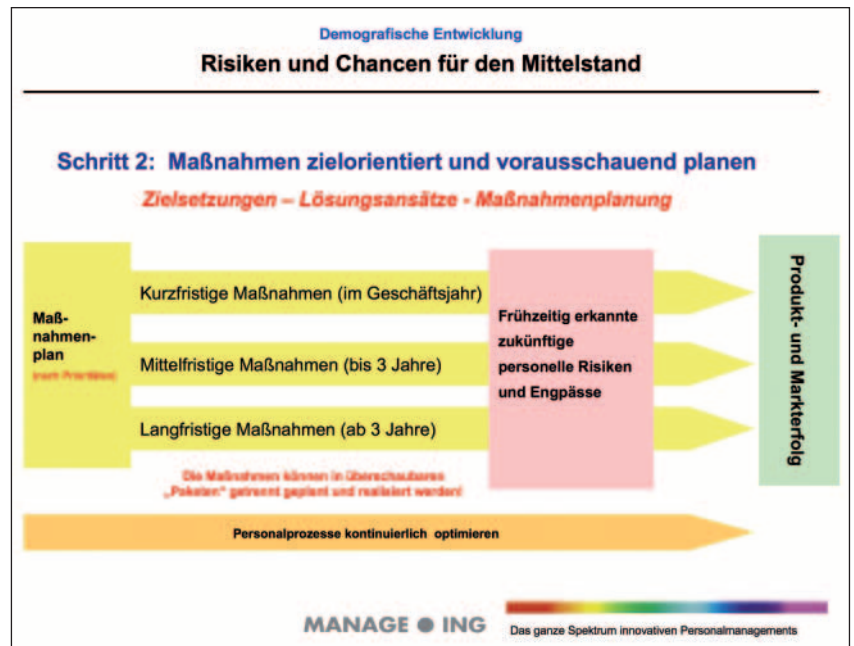


Abb. 3: Maßnahmen zielorientiert und vorausschauend planen

- **Outsourcing**
durch Ausgliederung von Aufgabengebieten an externe Dienstleister/Subunternehmer die Personalkapazität reduzieren.
- **IT-Unterstützung**
mit Workflows und modernem Medieneinsatz (z.B. Videokonferenz) Arbeitsaufwand sparen.

Sowohl bei der Maßnahmenplanung als auch bei der späteren Umsetzung (s. Schritt 3) sollte die Gelegenheit genutzt werden, die bestehenden Personalprozesse einer Optimierung zu unterziehen.

Die Auswahl der Maßnahmen muss sich nach dem erwarteten Umfang bzw. nach den Prioritäten der festgestellten Personalrisiken richten. Da Maßnahmen sehr unterschiedliche Realisierungs- und Wirkungszeiten haben, bietet sich eine Unterscheidung nach kurz-, mittel- und langfristigen Maßnahmen an.

Erwarteter Engpass: IT-Mitarbeiter (innerhalb der nächsten 5 Jahre)		
<ul style="list-style-type: none"> • Kurzfristige Maßnahme (innerhalb weniger Wochen) 	Instrumente zur Mitarbeiter-einführung und -integration	Durch die konsequente Anwendung der Instrumente soll das Probezeitrisiko von neu eingestellten IT-Mitarbeitern minimiert werden
<ul style="list-style-type: none"> • Mittelfristige Maßnahme (innerhalb von 1-2 Jahren) 	Kombiniertes Personalwerbekonzept mit Image- und Personalanzeigen	Mit dem Kombi-Werbekonzept wird die Zielgruppe „IT-Personal“ systematisch auf zwei Ebenen und in verschiedenen Medien umworben.
<ul style="list-style-type: none"> • Langfristige Maßnahme (nach über 3 Jahren) 	Zusätzliche Berufsausbildung „Fachinformatiker“	Durch die Einführung des neuen Berufsbildes steht zukünftig IT-Nachwuchs im Unternehmen zur Verfügung.

Literaturtipps

Training aktuell, 04/2007
Heft 5, MUWIT 2007: Me-
gatrends der Arbeitswelt
managerSeminare, 07/2008,
Heft 124, Problem erkannt
– doch nicht gebannt, De-
mografischer Wandel

Brandenburg/Domschke,
Wiesbaden 2007, Die Zu-
kunft sieht alt aus

Je nachdem, zu welchem ungefähren Zeit-
punkt oder Zeitraum in der Zukunft ein Perso-
nalengpass zu erwarten ist, sollte die Auswahl
der einzelnen Maßnahmen nach den Fristen er-
folgen. Häufig ist es aber erforderlich, einem
Engpass mit hoher Priorität gleich mit einem
Maßnahmenbündel unterschiedlicher Fristen
gegenzusteuern. Dies soll an einem vereinfach-
ten Praxisbeispiel verdeutlicht werden (siehe
unten).

Je nach Risikolage und Prioritäten können
Gegenmaßnahmen also in überschaubaren
„Paketlösungen“ geplant und realisiert werden.
Bei einem ganzheitlichen Projektansatz (De-
mografieprojekt für das ganze Unternehmen)
werden mehrere Pakete realisiert, die so weit
wie möglich untereinander vernetzt werden
müssen, um Synergie-Effekte zu realisieren.
Dies gilt z.B. für ein Mitarbeiterintegrations-
konzept, das dann für alle Engpass-Zielgruppen
anwendbar sein sollte.

Schritt 3: Zukünftige Engpässe erfolgreich überwinden

Die im Schritt 2 geplanten „maßgeschnei-
derten“ Maßnahmenpakete müssen entspre-
chend den erwarteten personellen Engpässe
und den festgelegten Prioritäten rechtzeitig auf
die Zeitschiene gesetzt und gestartet werden.
Insofern ist ein Mindestmaß an Projektma-
nagement erforderlich, das alle Aktivitäten
steuert und die Fortschritte sowie die Ergeb-
nisse kontrolliert.

Die Umsetzung muss mittelstandsbezogen
mit sehr praxisorientierten Arbeitsmitteln (Maß-
nahmensteckbriefe, Checklisten ...) erfolgen.
Dabei ist zu beachten, dass von vornherein aus-
sagekräftige Erfolgskriterien festgelegt sind,

nach denen die Wirkung und der Nutzen jeder
Maßnahme festgestellt werden kann. Je nach
Ergebnis muss bei Bedarf auch nachgesteuert
werden: z.B. durch eine inhaltliche „Feinjustie-
rung“ bei einer neuen Anzeigenkonzeption,
wenn die ersten Rückmeldungen von Bewerbern
aus den Vorstellungsgesprächen vorliegen.

Fazit und Ausblick

Das Erfolgsrezept für eine wirksame Gegen-
steuerung liegt in einer guten Mischung aus
handwerklich solider und strategisch ausge-
richteter Personalarbeit, die sich mit kreativen
Lösungen an den Unternehmenszielen und der
Unternehmensstrategie ausrichtet. Dabei müs-
sen alle Betroffenen innerhalb und außerhalb
des Unternehmens gut eingebunden werden.

Mittelständischen Unternehmen kommen
bei der Realisierung von o.g. Maßnahmenpa-
keten mehrere Stärken zugute: das Organisa-
tionstalent, die Flexibilität, das Improvisations-
geschick und die kurzen Entscheidungswege.
Im Gegensatz zu Großkonzernen kommt man im
mittelständischen Unternehmen „schnell zur
Sache“ und Maßnahmen werden häufig direkt
umgesetzt, wobei auftretende Hindernisse in
der Regel unbürokratisch überwunden werden.

Für die oft fehlende Kapazität und geringere
strategische Erfahrung der Personalabteilung
bietet sich zur Unterstützung die zeitlich befris-
tete Inanspruchnahme von externen Bera-
tungsleistungen an.

Insofern hat der Mittelstand eine realistische
Chance, durch eine „Aufholjagd“ den bisher ent-
standenen Abstand zu den Großunternehmen
zu reduzieren, wenn er diese Chance auch wirk-
lich nutzt. Viel Zeit bleibt ihm dazu jedoch nicht
mehr!



Zeit ist mehr als Stunden und Minuten.

Zeit erfassen, ordnen und analysieren –
ZEUS® von ISGUS – mehr Transparenz und
Wirtschaftlichkeit durch erfolgreiches
Zeitmanagement. Heute und Morgen.

Zeitwirtschaft
WebWorkflow
Personaleinsatz
Betriebsdaten
 Zutrittskontrolle

Zeitwirtschaft

ISGUS GmbH
Oberdorfstr. 18-22
D-78054 Villingen-Schwenningen
Tel. +49 7720 393-0
info@isgus.de

ISGUS
UNTERNEHMENSGRUPPE
www.isgus.de