



Bindung von Nachwuchskräften im Mittelstand

Einsatz und Wirksamkeit von Instrumenten

Eine Studie auf Initiative des überbetrieblichen
Personalentwicklungsprogramms dreipunktnull
www.dreipunktnull-nrw.de

durchgeführt von BECK UND CONSORTEN, WUPPERTAL

Hintergrund

Konzerne gehen offensiv auf die Generation Y zu

Nachwuchskräfte mit Potential an das eigene Unternehmen zu binden wird die Zukunftsaufgabe für die Unternehmen werden, glaubt man Einlassungen von Demographen, aus der Politik und den Wirtschaftsverbänden. Dass also ein Mangel an gut ausgebildeten Nachwuchskräften auf uns zukommt, ist einigermaßen unstrittig. Die großen Unternehmen reagieren entsprechend mit internationalen Events, Karrieretagen und anderen Aktivitäten, mit denen sie direkt auf Absolventen und junge Mitarbeiter zielen, die sie für das eigene Unternehmen gewinnen und dort auch binden wollen. Die sogenannte „Generation Y“ ist selbstbewusst und kann wählen.

Der Mittelstand reagiert unterschiedlich

Inwieweit das Thema im Mittelstand angekommen ist, ist nicht klar. Einzelne Unternehmen sind sehr aktiv und können mit speziellen Angeboten mit den großen Konzernen mithalten. Andere Mittelständler sehen das Thema „Nachwuchskräfte“ noch nicht als akut an. Erste Studien zu dem Thema gab es bereits Anfang der 90er Jahre, die allerdings eher qualitativen Charakter hatten.

Wie ist der aktuelle Stand?

Diese Studie soll – mit Stand 2014 – einen Überblick darüber geben, welche Instrumente aus Sicht des Mittelstandes geeignet sind, um Mitarbeiter zu binden und inwiefern diese Instrumente Anwendung finden. Bis Anfang 2014 wurden über 200 Unternehmen befragt, schwerpunktmäßig aus dem Bergischen Land, dem Kreis Mettmann und vom Niederrhein. Die Studie wird fortgesetzt, die Ergebnisse werden kontinuierlich aktualisiert. Die beteiligten Unternehmen erhalten kostenlos die Ergebnisse der Studie.

Das überbetriebliche Personalentwicklungsprogramm soll weiterentwickelt werden

Initiator der Studie ist dreipunktnull, das überbetriebliche Personalentwicklungsprogramm für Nachwuchskräfte im Mittelstand. Das Programm soll mittelständische Unternehmen dabei unterstützen, ihre Potentialkräfte zu binden und zu entwickeln. dreipunktnull wurde im Auftrag der Bergischen Entwicklungsagentur entworfen, die Entwicklung wurde aus EU-Mitteln unterstützt. Das Programm wird von der Wuppertaler Unternehmensberatung BECK UND CONSORTEN umgesetzt, bislang an den Standorten Wuppertal und Niederrhein. Weitere Standorte sind geplant. Die Ergebnisse der Studie fließen in die Weiterentwicklung des Personalentwicklungsprogramms ein. www.dreipunktnull-nrw.de

Vorgehensweise

Die Bedürfnisse von Nachwuchskräften einerseits und die Aktivitäten mittelständischer Unternehmen bei der Bindung dieser Nachwuchskräfte andererseits standen am Anfang der Entwicklung von dreipunktnull. Als wir uns im Jahr 2011 im Auftrag der Bergischen Entwicklungsagentur mit dem Thema beschäftigt haben, analysierten wir zunächst das verfügbare Material zu dem Thema. Die erste Bestandsaufnahme endete dann in einer großen Klausurtagung, in deren Verlauf wir Nachwuchskräfte und Unternehmensvertreter moderiert in Dialog brachten. Diese Vorgehensweise brachte wertvolle Erkenntnisse, die allerdings auch eher qualitativer Natur waren.

Nach zwei erfolgreichen Durchläufen von dreipunktnull und mitten in der intensiven Evaluationsphase wollen wir jetzt eine auch quantitativ aussagefähige Erhebung durchführen.

Der Einstieg in die Befragung waren Tiefeninterviews mit Unternehmen aus der Zielgruppe. Dabei ermittelten wir die Instrumente zur Bindung von Nachwuchskräften, die eingesetzt werden oder aus Sicht der Befragten eingesetzt werden könnten.

Instrumente zur Bindung von Nachwuchskräften

- / überdurchschnittliche Gehälter
- / Sozialleistungen (Kinderbetreuung, Kantine, Obst ...)
- / individuelle Ausstattung mit Arbeitsmitteln auch zur privaten Nutzung (Notebook, iPad, Handy, Firmenfahrzeug)
- / Personalentwicklungsangebote insgesamt:
 - arbeitsplatzbezogene Weiterbildungsangebote in der Arbeitszeit
 - Unterstützung privater Weiterbildungen (Abendstudium etc.)
 - Aufzeigen von individuellen Perspektiven
 - Traineeprogramme
- / Pensionsvereinbarungen
- / flexible Arbeitszeitmodelle, Gleitzeit, Sabbaticals, etc.
- / Arbeitsverträge mit überdurchschnittlich langen Kündigungszeiten
- / Mitarbeitern Verantwortungsspielräume einräumen

Die bisherigen Studien sind eher qualitativ

Die Befragung ergänzt die Evaluation

Tiefeninterviews gaben die Struktur

Planungshorizont für Schlüsselpositionen: 7 Jahre

Darüber hinaus haben wir ermittelt, wie lange der Planungshorizont in den Unternehmen ist, wenn es um die Besetzung von Schlüsselpositionen geht. Auch hier gab es unterschiedliche Auffassungen, die meisten Befragten fanden aber einen Horizont von 7 Jahren durchaus angemessen. Ein längerer Zeitraum wäre schwer zu kalkulieren – so die einhellige Meinung, kürzer solle die strategische Planung aber auch nicht gefasst werden.

Ansprechpartner variieren

Schließlich haben wir in den Vorinterviews versucht, die verantwortliche Instanz im Unternehmen zu identifizieren, mit der wir sprechen sollten. Personalentwicklung als eigenständige Position gäbe es in den wenigsten mittelständischen Unternehmen, so die einhellige Meinung. Ob aber die Personalleitung oder die Geschäftsführung die strategischen Personalfragen bearbeitet, das unterscheidet sich sicher von Unternehmen zu Unternehmen, möglicherweise in Abhängigkeit von der Unternehmensgröße. Beide Aussagen konnten wir im Rahmen unserer Befragung bestätigen.

„Unser“ Mittelstand hat von 5 bis 3.000 Mitarbeiter

Die Stichprobe der Befragung zu definieren war die nächste Herausforderung. Aus den Erfahrungen der beiden Durchläufe des Personalentwicklungsprogramms heraus haben wir uns entschieden, keine willkürliche Größenbeschränkung der Klasse „Mittelstand“ vorzunehmen. Auch für Unternehmen mit mehr als 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ist das Thema Nachwuchskräfte durchaus von Relevanz. Und auch diese Unternehmen sehen sich in der Situation, sich im Wettbewerb um die besten Nachwuchskräfte zu positionieren. Auch im Wettbewerb mit den internationalen Konzernen.

Schwerpunkte: Bergisches Land, Kreis Mettmann und Niederrhein

Regional haben wir uns bei der Befragung zunächst auf die beiden dreipunktnull-Standorte konzentriert, auch um womöglich Unterschiede zwischen den Regionen ermitteln zu können. Die Interviews wurden nach vorheriger Ankündigung telefonisch durchgeführt und dauerten etwa 10 bis 15 Minuten. Die Responserate lag bei etwa 30%.

Struktur der Stichprobe

Die befragten Unternehmen waren zu 47% Produzenten, 15% Handelsunternehmen, 62% Dienstleister (Mehrfachnennungen waren möglich).

/ Produzenten	47%
/ Handel	15%
/ Dienstleister	62%

Die Interviewpartner waren nahezu gleichverteilt männlich und weiblich.

Die Unternehmensgröße haben wir anhand der Mitarbeiterzahl ermittelt und in vier Klassen eingeteilt:

/ bis 50 Mitarbeiter	30%
/ 50 bis 250 Mitarbeiter	31%
/ 250 bis 500 Mitarbeiter	21%
/ > 500 Mitarbeiter	18%

Wie oben beschrieben variieren die Ansprechpartner für strategische Personalfragen in unterschiedlichen Unternehmen.

Unsere Gesprächspartner waren:

/ GF	23%
/ Personal	36%
/ Personalentwicklung	16%
/ sonstige (z.B. Vertriebsleitung, kfm. Leitung)	25%

52% der befragten Unternehmen sind international aktiv, inhabergeführte Unternehmen sind in der Befragung mit 41 % in der Unterzahl.

In 77% der Unternehmen war eine Personalabteilung vorhanden, in 72% der Unternehmen ist das Thema Personalentwicklung einer Person zugeordnet, wenn auch in den meisten Fällen nicht als einzige Aufgabe.

Produzenten und Dienstleister in der Überzahl

Geschlechterverteilung

Größenklassen

Funktionen

Ausrichtung

Organisation im Personal

Schlüsselpositionen und Potentialträger

Das Zukunftsthema

Auf einer Schulnotenskala der Bedeutung wird die Bindung von Nachwuchskräften mit der Note 1,7 eingeordnet.

Viele Unternehmen haben den Nachwuchs schon an Bord

Auf die Frage, wie viele Schlüsselpositionen in den nächsten 7 Jahren zu besetzen sind, variieren die Antworten von 0 bis 100. Durchschnittlich sind etwa 11 Stellen voraussichtlich zu besetzen, dabei gibt es eine leichte Unterdeckung – in vielen Unternehmen sind aber ausreichend viele Potentialträger an Bord (durchschnittlich etwa 10).

Kaufmännische Akademiker, Ingenieure und Techniker halten sich die Waage

Berufliche Hintergründe der Potentialträger
(Mehrfachnennungen, der höchste Abschluss zählt):

/ gewerblich/handwerkliche BA	31%
/ zusätzlich Techniker/Meister	47%
/ kaufmännische BA	72%
/ Studium Wirtschaftswissenschaften	67%
/ Studium Ingenieurwissenschaften	53%
/ Studium Geisteswissenschaften	29%
/ sonstige	17%

44% haben Potentialträger verloren

44% der Unternehmen haben in den letzten 24 Monaten Potentialträger verloren, die sie gerne behalten hätten, davon bei etwa 20% der Fälle an einen Wettbewerber, ansonsten in andere Branchen. Als Gründe wurden private Gründe benannt, vor allem aber die fehlende Perspektive (ca. 25%) und ein (finanziell) besseres Angebot (ca. 30%) (offene Antworten, teilweise unscharf).

Systematik

Separate Erhebung

Für unsere Erhebung waren zwei Aspekte von Bedeutung, die wir separat voneinander erhoben haben, die wir in der Auswertung schließlich aber wieder miteinander kombinieren.

Wirksamkeit und Einsatz

Zunächst haben wir erhoben, für wie wirksam die Ansprechpartner in den Unternehmen das jeweilige Instrument halten. Anschließend haben wir ermittelt, inwieweit dieses Instrument dann auch in den Unternehmen Anwendung findet.

Die Auswertung liefert uns also im ersten Schritt die wirksamsten und am häufigsten eingesetzten Instrumente der Nachwuchskräfte-Bindung. Aus der Kombination beider Kriterien ergibt sich die Antwort auf die Frage, welche Instrumente weniger häufig eingesetzt werden, als das von der Wirksamkeit her angemessen erscheint.

Beide Skalen haben wir in Form von Schulnoten abgefragt (1 sehr wirksam / sehr intensiv eingesetzt bis 6 völlig unwirksam und wird gar nicht eingesetzt). Obwohl mathematisch nicht komplett exakt, rechnen wir mit diesen Werten und erstellen so genannte Koeffizienten, die sich aus der Differenz von Wirksamkeit – Einsatz ergeben. (Beispiel: Wirksamkeit = 1 (sehr hoch) – Einsatz 3 (mittelmäßig) = Koeffizient – 2). Negative Koeffizienten bedeuten also, dass das Instrument nicht so intensiv eingesetzt wird, wie es aufgrund der angenommenen Wirksamkeit angemessen wäre.

In der grafischen Darstellung befinden sich diese Instrumente, bei denen es rechnerisch eine Unterdeckung gibt, oberhalb der eingezeichneten Diagonalen. Je weiter die Entfernung zur Diagonalen, desto höher ist diese Unterdeckung.

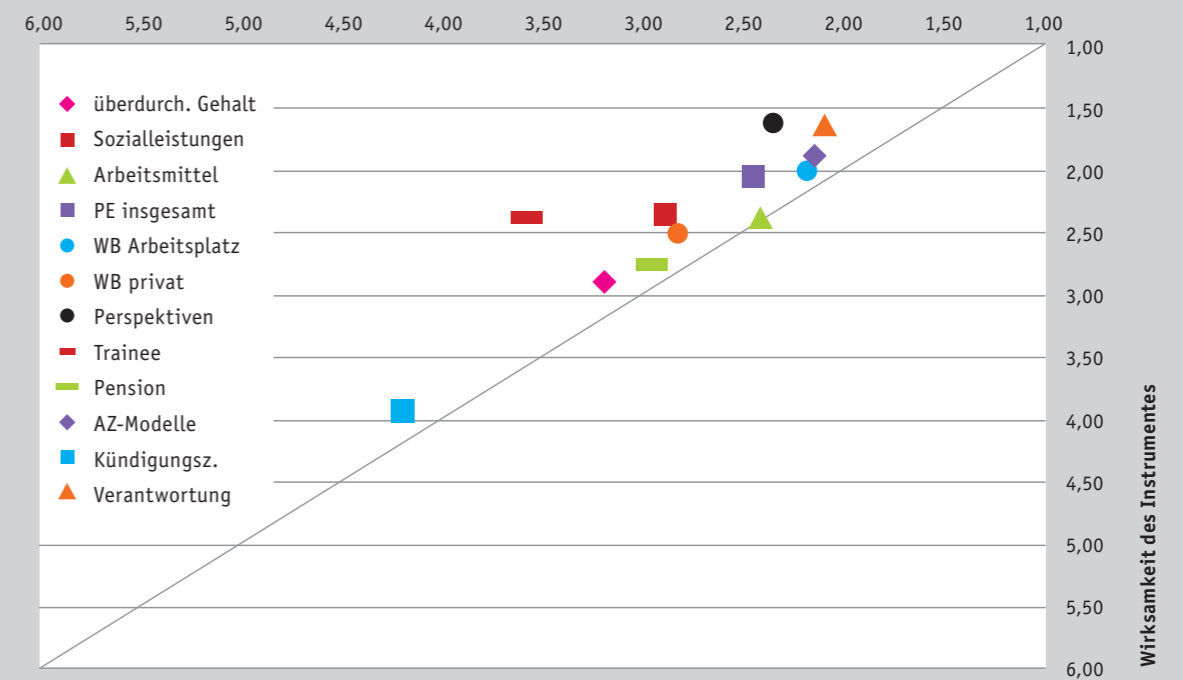
Optimierungsmöglichkeiten

Schulnotenskala

Oberhalb der Diagonalen ist etwas zu tun

Wirksamkeit und Einsatz von Instrumenten zur Bindung von Mitarbeitern

Wird das Instrument eingesetzt?



Instrumente

Die wirksamsten Instrumente

Instrument	Bedeutung
/ Perspektiven	1,61
/ Verantwortung	1,64
/ AZ-Modelle	1,89
/ WB Arbeitsplatz	2,00
/ PE insgesamt	2,06
/ Sozialleistungen	2,36
/ Trainee	2,38
/ Arbeitsmittel	2,42
/ WB privat	2,52
/ Pension	2,76
/ überdurch. Gehalt	2,92
/ Kündigungszeiten	3,92

Weiche Faktoren stehen oben

Die sogenannten weichen Faktoren wie Perspektiven eröffnen und Verantwortung übertragen stehen an der Spitze dieser Auflistung. Mit flexiblen Arbeitszeitmodellen folgt ein weiterer „Wohlfühlfaktor“. Am Ende der Liste finden sich lange Kündigungszeiten (weit abgeschlagen) und ein überdurchschnittliches Gehalt (das ist vor allem deshalb bemerkenswert, weil fast ein Drittel derjenigen Potentialträger, die das Unternehmen verlassen haben, das nach Auskunft der Interviewpartner auch aus finanziellen Gründen getan haben).

Die am häufigsten eingesetzten Instrumente

Instrument	Einsatz
/ Verantwortung	2,12
/ AZ-Modelle	2,16
/ WB Arbeitsplatz	2,20
/ Perspektiven	2,37
/ Arbeitsmittel	2,43
/ PE insgesamt	2,47
/ WB privat	2,85
/ Sozialleistungen	2,90
/ Pension	2,94
/ überdurch. Gehalt	3,20
/ Trainee	3,63
/ Kündigungszeiten	4,21

Verantwortung zu übertragen und „flexible Arbeitszeitmodelle“ sind die am häufigsten eingesetzten Instrumente der Mitarbeiterbindung. Ganz am Ende der Liste stehen Traineeprogramme (naturgemäß), überdurchschnittliches Gehalt und lange Kündigungszeiten.

Flexible Arbeitszeitmodelle werden häufig eingesetzt

Instrument	Koeffizient	Wirksamkeit	Einsatz
/ Trainee	-1,26	2,38	3,63
/ Perspektiven	-0,76	1,61	2,37
/ Sozialleistungen	-0,54	2,36	2,90
/ Verantwortung	-0,47	1,64	2,12
/ PE insgesamt	-0,41	2,06	2,47
/ WB privat	-0,33	2,52	2,85
/ Kündigungsz.	-0,29	3,92	4,21
/ überdurch. Gehalt	-0,28	2,92	3,20
/ AZ-Modelle	-0,27	1,89	2,16
/ WB Arbeitsplatz	-0,20	2,00	2,20
/ Pension	-0,18	2,76	2,94
/ Arbeitsmittel	-0,01	2,42	2,43

An der Spitze derjenigen Instrumente, bei denen es Potential hinsichtlich des Ausbaus gäbe, stehen Traineeprogramme. In diesem Punkt ist die Studie möglicherweise verzerrt, da wir mit dem Absender „dreipunktnull“ die Gesprächspartner womöglich vorgeprägt haben. Fakt ist, dass für viele der befragten Unternehmen die Umsetzung eines eigenen Traineeprogramms nicht realistisch ist.

Traineeprogramme als Sondernennung

Mit großem Abstand auf die weiteren Instrumente scheint aber dahinter das Thema „Perspektiven aufzeigen“ einer der entscheidenden Ansatzpunkte. Es folgen „Sozialleistungen“, „Verantwortung übertragen“ und „Personalentwicklungsangebote insgesamt“.

Perspektiven, Perspektiven, Perspektiven.

Untergruppen

In den Untergruppen ergeben sich einige Besonderheiten

- / Größere Unternehmen (> 500) setzen auf Sozialleistungen und Personalentwicklung, Traineeprogramme und Pensionszulagen.
- / Kleinere Unternehmen auf flexible Arbeitszeitmodelle und die Ausstattung mit Arbeitsmitteln.
- / Der Handel setzt auf überdurchschnittliches Gehalt, Arbeitszeitmodelle und Pensionszusagen, hat aber Defizite bei den Perspektiven.
- / Inhabergeführte Unternehmen setzen häufiger das Instrument „überdurchschnittliches Gehalt“ ein, halten aber lange Kündigungszeiten für noch weniger zielführend als alle anderen.
- / Managergeführte Unternehmen nehmen das (naturgemäß) komplett entgegengesetzt wahr.
- / In den Unternehmen, die keine Personalabteilung haben, liegt das Thema Personalentwicklung komplett brach – und damit verbunden auch die Perspektiven. Diese Unternehmen setzen vor allem auf flexible Arbeitszeitmodelle.
- / Die national operierenden Unternehmen versuchen, Mitarbeiter mit guten Sozialleistungen und Pensionszusagen zu binden.

Interpretation

Die Studie ist nicht repräsentativ – aber durchaus aussagefähig. Wir haben die Ergebnisse mit teilnehmenden Unternehmen noch einmal reflektiert. Viele der Ergebnisse sahen wir in diesen Gesprächen bestätigt, auch wenn sie uns zunächst überrascht haben. Hier die – aus unserer Sicht – wesentlichen Erkenntnisse:

1. Viele der beteiligten Unternehmen haben die entsprechenden Potentialträger bereits an Bord. Es geht weniger darum, neue Nachwuchskräfte zur Besetzung von Schlüsselpositionen zu gewinnen – es geht vielmehr darum, den vorhandenen Nachwuchs zu binden und weiter zu entwickeln.
2. Ein realistischer Planungshorizont für die strategische Frage „Schlüsselpositionen besetzen“ sind 7 Jahre. Für die betreffenden Nachwuchskräfte ist dieser Zeitraum oftmals (zu) lang.
3. Das wesentliche Instrument zur Bindung von Nachwuchskräften ist das Aufzeigen einer ganz konkreten, persönlichen Perspektive. Diese Perspektive sollte realistisch sein und nicht zu viele Lücken aufweisen. Die Nachwuchskräfte erwarten einen nachvollziehbaren Entwicklungspfad mit überschaubaren Schritten und Hilfestellungen.
4. Sozialleistungen, Arbeitszeitmodelle und andere eher technische Instrumente zur Bindung von Nachwuchskräften sind zwar notwendig, aber nicht hinreichend und ersetzen nicht die nachvollziehbare Perspektive.
5. Das Gehalt als Faktor spielt bei abwandernden Nachwuchskräften eine größere Rolle, als gemeinhin angenommen. Womöglich ist hier das Motiv: „Wenn die Perspektive schon nicht konkret ist, dann sollte doch zumindest das Gehalt stimmen“.

Bei der Reflektion der Ergebnisse mit Unternehmensvertretern wurden viele Punkte bestätigt

Und noch einmal: Perspektiven!



Impressum

Eine Studie auf Initiative des überbetrieblichen Personalentwicklungsprogramms dreipunktnull
www.dreipunktnull-nrw.de
durchgeführt von BECK UND CONSORTEN GmbH, Hofaue 53, 42103 Wuppertal, www.consorten.de