



Die Nadel im Heuhaufen

Über den Fachkräftemangel klagt die Wirtschaft seit einigen Jahren. Auch Busunternehmen leiden unter Engpässen auf dem Arbeitsmarkt. Daher gilt es, **bei der Mitarbeitersuche möglichst viele Stellschrauben zu optimieren.**

Trotz europäischer Schuldenkrise planten Ende 2012 95 Prozent der mittelständischen Unternehmen in Deutschland, in diesem Jahr neue Mitarbeiter einzustellen. Sie rechneten allerdings damit, dass sie über die Hälfte ihrer offenen Stellen nur schwer oder gar nicht besetzen können – der Fachkräftemangel lässt grüßen. Dies ermittelten Forscher der Universitäten Bamberg und Frankfurt am Main in Zusammenarbeit mit der Monster Worldwide Deutschland GmbH, für die repräsentative Untersuchung „Recruiting Trends im Mittelstand 2013“. Und das Problem verschärft sich: In der Vorgängerstudie fürchteten 39 Prozent der Mittelständler, neue Mitarbeiter nur unter Schwierigkeiten zu fin-

den, in der aktuellen Studie sind es 42,1 Prozent. Keinerlei passende Bewerber zu finden, befürchteten sie bei 6,8 Prozent ihrer Stellen, heute liegt diese Quote bei 9,8 Prozent. „Fachkräftemangel stellt auch für Busunternehmen eine wachsende Herausforderung dar“, sagt Peter Bagdahn, Unternehmensbera-

IMMER MEHR MITTELSTÄNDLER FÜRCHTEN, NEUE MITARBEITER NUR MIT SCHWIERIGKEITEN ODER GAR NICHT ZU FINDEN

ter für Omnibusunternehmen. „Dass es zu wenig Busfahrer gibt, wird ja bereits intensiv diskutiert. Aber auch bei der Suche nach Dis-

ponenten und Fahrdienstleitern haben Busunternehmen mittlerweile große Probleme – zumal es für diese Positionen keine formelle Ausbildung gibt.“ Quereinsteiger und Praktiker seien auf dem Arbeitsmarkt schwer zu finden. Aus dem Fahrerlager zu befördern, bilde nicht unbedingt die optimale Lösung, zumal dann ja wieder ein Fahrer fehle. Bei den hoch qualifizierten Fach- und Führungskräften, die in anderen Branchen offenbar händelringend gesucht werden, konnte Bagdahn bei den mittelständischen Busunternehmen dagegen bislang kaum Engpässe feststellen. „Das liegt zum einen daran, dass es mittlerweile einige Hochschulen mit einschlägigen Studiengängen gibt, allen voran die Verkehrsbetriebswirte der Hochschule Heilbronn“, so der Branchenexperte. „Andererseits ist der Bedarf an diesen High Potentials eher niedrig, da kleinere Be-

triebe, die den Großteil der privaten Busunternehmen ausmachen, nicht unbedingt Akademiker einstellen wollen, sondern bei Bedarf eigene und bewährte Mitarbeiter befördern.“

Bei der Suche nach Personal setzen Busunternehmen laut Bagdahn überwiegend auf Stellenanzeigen in Tageszeitungen. Aber auch Empfehlungen ihrer Mitarbeiter und anderer Kontakte aus dem beruflichen Netzwerk sind wichtig. „Und viele scheuen nicht davor zurück, interessante Kandidaten bei anderen Busunternehmen abzuwerben.“

Wie die Monster-Studie ermittelte, sind die klassischen Stellenanzeigen nach wie vor der

WEG NUMMER EINS BEI DER PERSONALSUCHE SIND STELLENANZEIGEN; VIEL POTENZIAL HABEN AUSBILDUNG UND PRAKTIKA

Kanal, über den die meisten Neueinstellungen ausgelöst werden, dicht gefolgt von Internet-Stellenbörsen. Nicht in der Aufstellung enthalten sind die Möglichkeiten des so genannten Active Sourcing, also des aktiven Ansprechens neuer Bewerber. Dazu zählen unter anderem Ausbildungsmessen, Praktikumsplätze und Schnupperlehren für Schüler, die Kooperation mit Personalberatern, die im Auftrag des Unternehmens geeignete Kandidaten suchen und ansprechen, aber auch die direkte Kontaktaufnahme im privaten und beruflichen Netzwerk, mitunter auch via Xing oder Facebook. Auf der Suche nach Busfahrern helfen insbesondere Kontakte und Kooperationen mit Ausbildungsstätten und Fahrschulen, bei denen ein Busunternehmer vielleicht sogar einen Bus mit Fahr-

schulausstattung vermietet. „Gerade auf dem Land ist diese gegenseitige Unterstützung gar nicht so selten“, berichtet Bagdahn.

Beim Ausschreiben von Praktikumsplätzen, so der Berater weiter, könnten Busunternehmen dagegen noch aktiver werden, um geeignete Kandidaten für Ausbildungen zum Berufskraftfahrer oder zur Fachkraft im Fahrverkehr zu finden. Auch die Zusammenarbeit mit den Arbeitsagenturen, die Arbeitslosen eine Qualifizierung zum Berufskraftfahrer ermöglichen, kann sich lohnen. „Teil der Maßnahmen ist häufig ein sechsmonatiges Praktikum, das auch in Busunternehmen abgeleistet werden kann“, erklärt Bagdahn. „In dieser Phase sind die Lohnkosten für den Busunternehmer niedrig – und er kann besonders guten Kandidaten gleich einen Arbeitsplatz anbieten.“

In der Busbranche werde Personalpolitik ohnehin häufig nach dem Motto „selber schnitzen“ betrieben, weiß Bagdahn aus seiner Beratertätigkeit. Dies gelte sowohl für die Weiterqualifizierung vorhandener Mitarbeiter für anspruchsvollere Tätigkeiten, aber auch für die klassische Berufsausbildung. Damit sind Busunternehmer in guter Gesellschaft: 85 Prozent der Befragten der Monster-Studie sind der Meinung, dass eigene Ausbildungsmaßnahmen helfen können, um für aktuell schwer oder gar nicht besetzbare offene Stellen zumindest mittelfristig einen geeigneten Mitarbeiter zur Verfügung zu haben. Wie leicht oder schwer es fällt, neue Mitarbeiter zu finden, hängt allerdings auch von den wirtschaftlichen und demographischen Rahmenbedingungen der jeweiligen Region ab. Die fallen bundesweit höchst unterschiedlich aus: Das Spektrum reicht von boomenden Städten mit breiten Speckgürteln bis hin zu Gegenden, wo die Jungen mangels Berufsaussichten wegziehen. In manchen Gebieten saugen Großunternehmen mit bekannten Namen den Arbeitsmarkt leer. Aber auch kommunale Fuhrparks können ein übermächtiger Mitbewerber um begehrte Fachkräfte für die Busbranche sein, indem sie mit Tarifbindung, klar geregelten Arbeitszeiten und einem hohen Maß an Sicherheit um neue Mitarbeiter werben.

Zu mehr Selbstbewusstsein bei der Personalsuche rät Unternehmensberater Professor Norbert Wieselhuber aus München allen mittelständischen Unternehmen: „Bei den Konditionen können sie in der Regel durchaus mithalten und darüber hinaus mit einer familiären Arbeitsatmosphäre und kurzen Entscheidungswegen punkten. Dieser Teamgeist, dieses ganz besondere Loyalitäts- und Zugehörigkeitsgefühl, dem die Konzerne mit ihrer Corporate Identity in aller Regel vergeblich

STICHWORT: EMPLOYER BRANDING

Beim Aufbau einer Arbeitgebermarke sollte Schritt für Schritt vorgegangen werden. Die wichtigsten Stationen in Kürze:

- 1. Analyse der individuellen Stärken und Schwächen als Arbeitgeber (Betriebsklima, Führungsverständnis, Lohn- und Gehaltsniveau, Sozialleistungen, Möglichkeiten zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf ...)
- 2. Analyse der Wettbewerber um attraktive Arbeitnehmer in der Region
- 3. Entwicklung der Kernbotschaften des Busunternehmens als Arbeitgeber (zentrale Werte und Besonderheiten des Unternehmens, Alleinstellungsmerkmale ...)
- 4. Kommunikation nach innen (Mitarbeiterbindung!) und außen (in allen Ausschreibungen, Anzeigen, auf der Website, in Presse-Informationen zum Beispiel über besonders erfolgreiche Azubis, runde Dienstjubiläen, Neueinstellungen)

Wer sich für die Mittel und Möglichkeiten rund um den Aufbau einer Arbeitgebermarke interessiert, findet auf folgenden Webseiten gut aufbereitete, praxisgerechte Informationen:

- 📄 www.kompetenzzentrum-fachkräftesicherung.de
- 📄 www.top-arbeitgebermarke.de

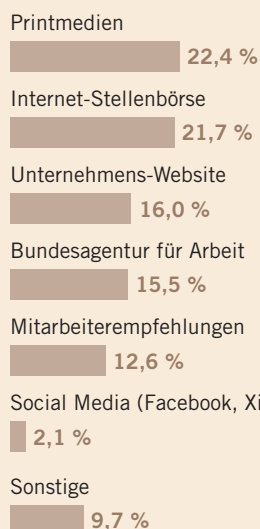
nacheifern, zählen für Wieselhuber zu den Stärken des Mittelstands, die beim Recruitment durchaus ausgespielt werden sollten. Aber auch die Kontinuität in der Personalpolitik sowie die sehr individuellen, fast schon familiären Verbindungen zwischen Mitarbeitern und dem Unternehmen stellen eine Besonderheit des Mittelstands dar. „Allerdings“, so Wieselhuber, „sind Mittelständler nach wie vor zu defensiv in ihrer Präsentation als attraktive Arbeitgeber.“

Bei der Personalsuche spielt nämlich nicht nur der Inhalt in Form der realen Aufgaben und Arbeitsbedingungen, sondern auch deren Verpackung eine Rolle. Ein Unternehmen muss also etwas zu bieten haben, dies aber auch angemessen kommunizieren. Experten sprechen hier von „Employer Branding“, dem Aufbau einer positiv besetzten Arbeitgebermarke. Ziel des Ganzen ist es, einem Unternehmen innerhalb seines Einzugsgebiets einen guten Ruf als Arbeitgeber zu verschaffen und dafür zu sorgen, dass die offenen Stellen, die es bietet, mit Interesse wahrgenommen werden.

Das hört sich in der Theorie einfach an – schließlich dürfte fast jedem Busunternehmer an einem guten Image in seiner Region gelegen sein und keiner legt es bewusst darauf an, dies zu untergraben. „In der Praxis werden die guten Absichten manchmal durch eine gewisse Ruppigkeit im Umgang miteinander zunichte gemacht“, sagt Carsten Kamphausen Geschäftsführer der Servicekraft Bus GmbH, die sich auf die Vermittlung von Mitarbeitern, insbesondere Fahrern, in Busunternehmen spezialisiert. „Insbesondere eine Ebene unter der Geschäftsleitung ist ▶

HIER FINDEN FIRMAN PERSONAL

Anteile der über verschiedene Recruiting-Kanäle generierten Neueinstellungen



Quelle: Recruiting Trends im Mittelstand 2013

der Ton oft rau. Darauf reagieren vor allem neue Mitarbeiter dann mitunter überrascht bis frustriert.“ Doch bereits vorher kann es zu gewissen Reibungsverlusten kommen: „Manchmal dauert es sehr lange, bis Vorstellungstermine vereinbart sind oder eine Entscheidung für einen Bewerber gefallen ist“, so Kamphausen. Dies erwecke den Eindruck, dass der Unternehmer kein großes Interesse habe – und manche Kandidaten wenden sich dann enttäuscht ab. Da können die Sozialleistungen und das Zusammengehörigkeitsgefühl noch so gut sein: Wer die Prozesse rund um die Einstellung neuer Mitarbeiter nicht gut regelt, hat in Zeiten des Fachkräftemangels besonders schlechte Karten.

Die zweite Herausforderung bildet die Kommunikation der Vorteile des Busunternehmens als Arbeitgeber nach außen. Wichtige Botschafter sind die eigenen Mitarbeiter, die in ihrem persönlichen Umfeld mit einer nicht zu unterschätzenden Zahl an Kontakten über ihren Arbeitgeber sprechen – die jüngeren kommunizieren darüber auch durchaus via



Die meisten Betriebe suchen mit Stellenanzeigen neues Personal

Facebook. Die Mitarbeiter um Empfehlungen zu bitten und sie bei Erfolg vielleicht sogar mit einer Vermittlungsprämie zu belohnen, ist äußerst wirkungsvoll: Laut Monster-Studie besetzt der Mittelstand jede zehnte offene Stelle auf diesem Weg. Das funktioniert allerdings nur, wenn die Mitarbeiter zufrieden sind. Wem von seinem Team noch nie eine neue Arbeitskraft oder ein Azubi

empfohlen wurde, der sollte sich ernsthafte Gedanken über das Betriebsklima machen.

Bei der Mitarbeitersuche hilft es auch, wenn ein Unternehmen in seiner Region oder Branche einen guten Namen hat. Präsenz in der Öffentlichkeit ist daher ein Muss. Besonders wirksam können Presseveröffentlichungen sein, aber auch Anzeigen oder die Teilnahme an regionalen Messen und Initiativen tragen dazu bei. Eine Schlüsselrolle spielt der Unternehmer selbst wie Professor Wieselhuber betont: „Er darf sich nicht verstecken, sondern sollte die Attraktivität als leistungsfähiger mittelständischer Arbeitgeber klar und laut vermitteln.“

Trotz der veränderten Anforderungen unserer Mediengesellschaft, so der Unternehmensberater weiter, seien Familienunternehmen auch heute noch sehr öffentlichkeitsscheu. Es gelte die Formel „Lieber mehr sein als scheinen“. Diese Einstellung führe jedoch gerade in Zeiten des Fachkräftemangels zu bitteren Konsequenzen: „Eine Reputation als interessanter Arbeitgeber ist damit nicht zu erreichen.“

FOTO: JSign/Fotolia

BESUCHEN SIE
UNS AUF UNSEREN
REGIONALE HAUSMESSEN
16./17. NOVEMBER 2013
BAD SALZUFLEN
25./26. JANUAR 2014
ABSTATT
MEHR DETAILS UNTER
WWW.OTOKAR-BUS.DE



Otokar

GENAUER HINSEHEN LOHNT SICH

Wussten Sie, dass Otokar ein komplettes Programm von 6- bis 13-Meter-Bussen für **Stadt, Land** und **Tourismus** mit Kapazitäten von 22 bis zu 103 Fahrgästen anbietet? Mit Technik und Ausstattungsmerkmalen, die auf Ihre besonderen Bedürfnisse und die Ihrer Kunden zugeschnitten sind. Umweltfreundlich und wirtschaftlich, bieten sie Ihnen eine intelligente, moderne Auswahl mit der zusätzlichen Gewissheit eines professionellen Kundendienstes. Sollten Sie nicht auch mal genauer hinsehen?

Kontaktieren Sie Ihren Generalvertreter unter www.otokar-bus.de/verkauf
www.otokar.com