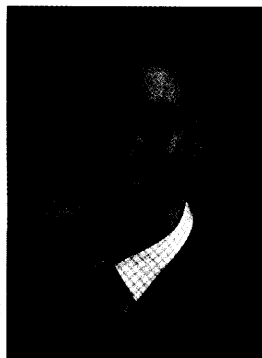


Foto: Habitzl



Autor
Gerhard Habitzl

HR-Manager für KMU
Mehr als 14 Jahre Personalleiter
Trainer und Autor zum Thema Recruiting

Gerhard.Habitzl@aon.at

Strategien gegen den Fachkräftemangel

Wie Klein- und Mittelbetriebe die richtigen Mitarbeiter finden

Im Kampf um die besten Köpfe haben Klein- und Mittelbetriebe oft das Nachsehen. Denn die großen Unternehmen ziehen viele gute Kandidaten an. Daher ist es gerade für die KMU besonders wichtig, ihre Rekrutierungsprozesse zu optimieren.

Der Wirtschaftsaufschwung ist da. Aktuelle Prognosen für das Jahr 2006 gehen von einem österreichischen Wirtschaftswachstum in Höhe von mehr als drei Prozent aus. Gute Nachrichten für die Unternehmen, die wieder verstärkt Mitarbeiter einstellen. Viele Betriebe stehen jedoch vor dem Problem, zahlreiche Positionen im gewerblich-technischen Bereich nicht besetzen zu können.

Berufsgruppen	offene Stellen
Land- und Forstwirtschaft	580
Industrie, Gewerbe	19.544
darunter: Bauberufe	4.423
Handel, Verkehr	5.495
Dienstleistungen	5.732
darunter: Fremdenverkehr	4.079
Technische Berufe	2.175
Verwaltung, Büro	2.984
Gesundheit, Lehrberufe	1.506

Quelle: AMS Österreich, Arbeitsmarkt aktuell, September 2006

Herausforderung Recruiting

Die Personalsuche in Zeiten des Facharbeitsmangels stellt vor allem kleinere Unter-

nehmen vor besondere Herausforderungen. Denn ihnen fehlen vielfach die personellen und finanziellen Ressourcen für einen professionellen Rekrutierungsprozess. Häufig kümmert sich der Unternehmer persönlich um das Recruiting, da es sich betriebswirtschaftlich nicht rechnet, einen Personalverantwortlichen zu beschäftigen. Viele Firmeneigentümer lassen sich zudem die Verantwortung für diese Aufgaben nur sehr ungern aus der Hand nehmen. Allerdings verfügen sie nur in Ausnahmefällen über die notwendige Zeit, einen Such- und Auswahlprozess professionell zu betreuen. Denn dieser kann pro Position zwei bis drei Arbeitstage in Anspruch nehmen. Zudem fehlt vielen Geschäftsführern das notwendige Know-how im Recruiting, was das Risiko von fehlerhaften Auswahlentscheidungen erhöht.

Ressourcen fehlen

Schon in Großunternehmen ist es für die Personalverantwortlichen schwierig, die finanziellen Ressourcen für einen aufwendigen Bewerber-Suchprozess bewilligt zu bekommen. Kein Wunder, denn Suchkosten in Höhe von mehreren Tausend Euro sind für Nicht-Personalisten oft schwer nachvollziehbar. Umso dramatischer erscheint diese Summe dem Geschäftsführer eines mittelständischen Betriebs.

Klein- und Mittelständler sparen daher oft am Such- und Auswahlprozess, ohne zu berücksichtigen, welche versteckten Kosten ein erfolgloser Einstellungsprozess verursacht. Je später ein Unternehmer erkennt, dass er

die falsche Entscheidung getroffen hat, desto teurer wird diese Entscheidung für seine Organisation.

Die Tabelle auf Seite 15 zeigt, dass der größte Teil der Kosten einer Neubesetzung auf die Einschulung und Integration der Arbeitskraft anfällt – vorausgesetzt, das Unternehmen nimmt diesen Integrationsprozess ernst. Nur ein kleiner Anteil der Aufwendungen wird üblicherweise budgetiert, darunter die Kosten für Inserate und der Einsatz von Personalberatern. Der Rest ist in den laufenden Lohn- und Gehaltskosten versteckt.

Daher empfiehlt es sich, Zeit und Energie in den Such- und Auswahlprozess zu investieren, um das Risiko einer Fehlbesetzung zu reduzieren. Statt riskante Entscheidungen in Kauf zu nehmen, sollten Personalentscheider lieber den gesamten Auswahlprozess noch einmal von vorne beginnen. Mögliche Fehlentscheidungen sollten sie möglichst schnell korrigieren, denn diese ziehen unter Umständen versteckte Kosten nach sich, die durch

- ▶ Frustrationen bei Mitarbeitern und Kollegen,
- ▶ unnötige Einarbeitungskosten,
- ▶ erhöhte Reklamations- und Gewährleistungskosten,
- ▶ verlorene Aufträge oder, noch schlimmer, Kunden und
- ▶ zusätzliche Schulungsaufwendungen entstehen.

Durch fehlerhafte Auswahlentscheidungen entstehen KMU oft ähnliche Kosten wie Großunternehmen. Allerdings fällt es ihnen schwerer, diese Kosten zu verkraften.

Recruitingprozesse verbessern

Viele klein- und mittelständische Unternehmen schöpfen ihr Recruitingpotenzial nicht aus. Besonders häufig mangelt es an klaren Stellenprofilen, einem überzeugenden Personalmarketing und strukturierten Auswahlgesprächen. Auch die Wahl der Suchwege ist vielfach eingeschränkt.

1. Personalmarketing

Unter Hochschulabsolventen gelten vor allem Großunternehmen als attraktive Arbeitgeber, denn an bekannte Arbeitgebermarken knüpfen Berufseinsteiger bestimmte Erwartungen:

- ▶ Bessere Job-Aufstiegschancen
- ▶ Eine höhere Arbeitsplatzsicherheit
- ▶ Eine Aufwertung des eigenen Lebenslaufs

Für kleine und mittlere Unternehmen ist es daher besonders wichtig, ihre Vorzüge durch ein gezieltes Personalmarketing hervorzuheben. Mögliche Argumente sind:

- ▶ Schnelle Entscheidungsprozesse
- ▶ Familiäre Unternehmenskultur
- ▶ Höhere Transparenz der Unternehmensprozesse
- ▶ Intensive Kommunikation und Einbindung der Mitarbeiter
- ▶ Ein großes/abwechslungsreiches Aufgabengebiet
- ▶ Hohe Arbeitsplatzsicherheit aufgrund langjähriger Kundenbeziehungen und guter Nischenpositionierung

Vorteile wie diese sollten KMU in Stelleninseraten und auf Firmen-Websites kommunizieren.

2. Stellen- und Anforderungsprofile

Ein gezielter Auswahlprozess ist nur dann möglich, wenn Personalentscheider Auswahlkriterien festlegen. Stellen- und Anforderungsprofile fehlen jedoch in vielen KMU, oft genug sogar in Großunternehmen. Für den Erfolg des Recruitingprozesses ist es jedoch entscheidend, mindestens die folgenden Kriterien zu definieren.

Stellenprofil

- ▶ Stellenbezeichnung
- ▶ Vorgesetzte beziehungsweise unterstellte Stellen
- ▶ Ziel der Stelle: Was soll der Kandidat erreichen?
- ▶ Hauptaufgaben (vier bis maximal acht)

Anforderungsprofil

- ▶ Erforderliche beziehungsweise gewünschte Ausbildung
- ▶ Erforderliche beziehungsweise gewünschte Berufserfahrung
- ▶ Fachliche Fähigkeiten
- ▶ Fachunabhängige Fähigkeiten

Das Stellen- und Anforderungsprofil einer Technischen Verkäuferin sollte somit die folgenden Informationen enthalten:

Stellenprofil

Stellenbezeichnung:

- ▶ Technische/r Verkäufer/in

Vorgesetzte Stelle:

- ▶ Verkaufsleitung

Stellenziele:

- ▶ Entlastung des Verkaufsleiters in der Kundenbetreuung
- ▶ optimal betreute Kunden
- ▶ Mittelfristig: Unterstützung des Verkaufsleiters in der Neukundenakquisition

Hauptaufgaben:

- ▶ Selbstständige Kundenbetreuung, circa 70 bis 80 Prozent im Innendienst, Rest im Außendienst
- ▶ Anfragen beantworten (zum Beispiel technische Machbarkeit, Liefer- und Preisinformationen)
- ▶ Angebote erstellen
- ▶ Reklamationen entgegennehmen und sicherstellen, dass sie erledigt werden
- ▶ Betreuung kleinerer Verkaufsprojekte

Anforderungsprofil

Erforderliche Ausbildung:

- ▶ Abgeschlossene kaufmännische oder technische Ausbildung (Lehre und Meisterprüfung, HAK, HTL, FH)

Gewünschte Berufserfahrung:

- ▶ zwei bis drei Jahre Erfahrung im Innendienst und/oder Außendienst, idealerweise im Ein- oder Verkauf von technischen Komponenten

Kosten eines Rekrutierungsprozesses (Modellrechnung)

Phasen	Leistungsbeschreibung	Anzahl	Kosten
Planungsphase:	Zeitaufwand für Stellenanalyse	2 Personen für 1 Std.	46,-
	Zeitaufwand für Terminplanung	1 Person für 1 Std.	23,-
Kosten der Planungsphase			69,-
Suchphase:	Schaltung von Inseraten	1 Printinserat und 1 Online-Inserat	1.500,-
	Erstellung von Aushängen	1 Person für 1 Std.	23,-
	Durchsicht der Bewerbungen	1 Person für 1 Std.	23,-
Kosten der Suchphase			1.546,-
Auswahlphase	Vorselektion der Bewerbungen	2 Personen für 2 Std.	91,-
	Telefonische Vorauswahl	1 Person für 2 Std.	46,-
	Bewerbungsgespräche	2 Personen für 1,5 Tage	518,-
	Terminvereinbarungen, Korrespondenz, Sonstiges	1 Person für 3 Std.	69,-
	Entscheidung	2 Personen für 1 Std.	46,-
Kosten der Auswahlphase			769,-
Aufnahme; Einschulung und Integration	Erstellung des Arbeitsvertrags; Stammdatenerfassung; Einrichtung des Arbeitsplatzes (Telefon, EDV, ...)	1 Person für 3 Std.	69,-
	Keine volle Arbeitsleistung des Mitarbeiters in der Einschulungsphase	Integrationsphase: 2 Monate; 50 % Leistung	3.800,-
	Zeitaufwand der beteiligten Personen (Paten, Führungskräfte, Mitarbeiter)	2 Monate; 50 % Zeitaufwand	3.800,-
Kosten der Aufnahme, Einschulung und Integration			7.669,-
Gesamtsumme			10.052,-
Davon budgetiert	Kosten für Inserate		1.500,-
Davon nicht budgetiert	Rest		8.552,-

Die Tabelle basiert auf der vereinfachten Annahme, dass das monatliche Bruttogehalt der beteiligten Mitarbeiter 2.000 Euro beträgt. Die Gehaltsnebenkosten wurden mit 90 Prozent veranschlagt.