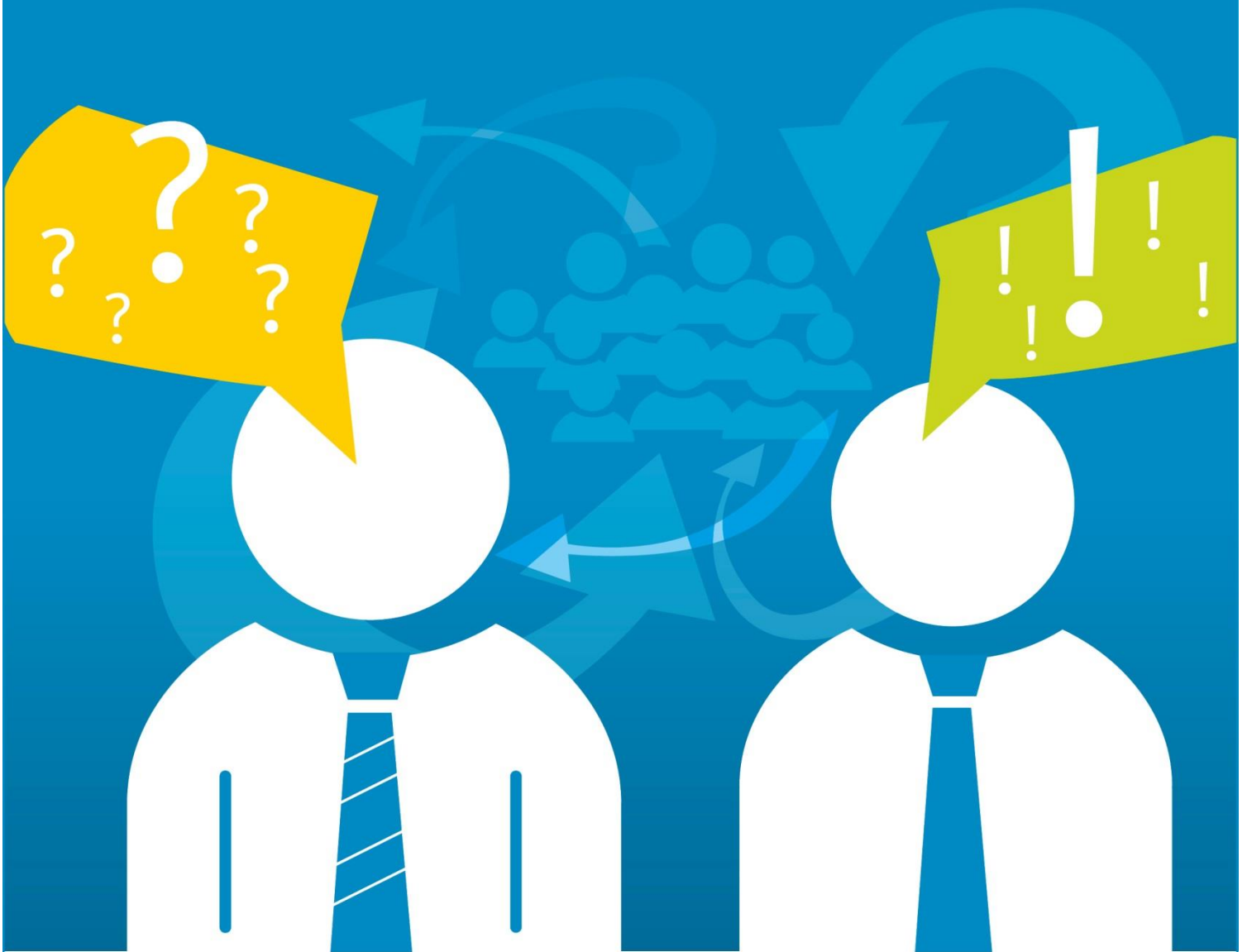


# Tagungsdokumentation.

6. Fachtagung „Strategisches Personalmanagement – Personalgewinnung im Wandel“, 17.02.2015 im Augustinerkloster, Erfurt



## Eröffnung

*„Der Bedarf auf dem Fachkräftemarkt hat sich nicht ‚erledigt‘, auch wenn die Abwanderung aus Thüringen gestoppt werden konnte (...) Und es gilt jetzt denjenigen, die dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, den Zugang zum Thüringer Arbeitsmarkt zu ermöglichen.“*



**Frank Krätzschar, Geschäftsführer LEG Thüringen**, hieß die Gäste im vollbesetzten Saal willkommen und begrüßte herzlich Univ.-Prof. Dr. Norbert Bach, TU Ilmenau, und Udo Philippus, Referatsleiter Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie. Mit dem Verweis auf das Versprechen, dass die LEG Thüringen am Thema Strategisches Personalmanagement „dranbleibt“, informierte Herr Krätzschar kurz zum Hintergrund der dritten, von der LEG in Auftrag gegebenen Studie „Erfahrungen Thüringer Unternehmen im Bewerbungsprozess“, die im Fokus des Impulsvortrages und der Diskussion in den Foren stehen wird. Diese

Studie knüpft unmittelbar an die Ergebnisse der zweiten Studie „Erfahrungen von Studierenden/Absolventen im Bewerbungsprozess um ein Praktikum oder eine Festanstellung in Thüringer Unternehmen“ an. Während die vorherigen Studie den Fokus darauf legte, wie Absolventen bei der Jobsuche vorgehen und wie sie ihre Erfahrungen dazu mit den Unternehmen bewerten, wurde nunmehr die Vorgehens- und Sichtweise der Thüringer Unternehmen auf den Bewerbungsprozess in den Blick genommen. Mit Hilfe der Ergebnisse, die u.a. auch den Vergleich der Absolventen- und Unternehmenssicht ermöglichten, konnten praktische Handlungsempfehlungen formuliert werden, die den inhaltlichen Themenrahmen der 6. Veranstaltung in der Reihe „Strategisches Personalmanagement“ bildeten.

Ziel des gemeinsamen Austausches war daher, insbesondere die kritischen Aspekte der Studienergebnisse aufzugreifen, um Erfahrungen zu vermitteln und die zwei spannenden Fragen zu diskutieren: zum einen wie geht man als Unternehmen - vor allem als kleines und mittelständisches Unternehmen (KMU) - mit Bewerbern und Jobsuchenden um und zum anderen, wie kann man diese an den „Arbeitsmarkt Thüringen“ bzw. an das eigene Unternehmen in Thüringen binden.

Denn auch wenn die Abwanderung aus Thüringen gestoppt werden konnte, gibt es nach wie vor einen Bedarf am Fachkräftemarkt. Ein wichtiges Ergebnis der dritten Studie ist, dass nicht nur Hochschulabsolventen gesucht werden, sondern ein großer Bedarf an technischen Fachkräften und Ingenieuren mit Berufserfahrung besteht. Aus dieser Fachkräfteperspektive ist es erforderlich, insbesondere denjenigen Absolventen, die mit solchen Ausbildungsprofilen jetzt auf den Arbeitsmarkt kommen, einen guten Zugang zum *Thüringer* Arbeitsmarkt zu ermöglichen.

Hierbei spielt der Bewerbungsprozess in all seinen Facetten eine zentrale Rolle. Von daher wurde im Anschluss an den Impulsvortrag zur Studie von Herrn Univ.-Prof. Bach in drei Foren das Augenmerk auf dringliche Handlungsfelder der beteiligten Akteure gelegt und diese aus der Praxissicht der Unternehmen diskutiert:

- Forum 1: Stellenangebote richtig konzipieren und kommunizieren
- Forum 2: Von der Bewerberverwaltung zum Beziehungsmanagement
- Forum 3: Erschließung alternativer Fachquellen.

## Fachvortrag

### Ergebnisse der Studie „Bewerber in Thüringer Unternehmen – Engagierte Potenzialträger oder anspruchsvolle Aufwandsminimierer“

Univ.-Prof. Dr. Norbert Bach, Technische Universität Ilmenau

*„In jeder Phase des Bewerbungsprozesses können Unternehmen wichtige Leute verlieren. (...) Es gilt daran zu arbeiten, nicht mehr, sondern bessere Bewerbungen zu bekommen.“*



Erfreut darüber, dass viele Thüringer Unternehmen unter den Veranstaltungsteilnehmern vertreten sind – was das große Interesse an der gewählten Thematik aufzeigt – fokussierte **Univ.-Prof. Norbert Bach** in seinem Vortrag die Unternehmensperspektive. Wie bereits Herr Krätzschar in seinen einführenden Worten zur genannten Studie hervorhob, gilt es die Herausforderungen des Bewerbungsprozesses kritisch in den Blick zu nehmen, um als Unternehmen daran arbeiten zu können bzw. sich der Frage zu stellen, was kann ich als Unternehmensakteur im Hinblick auf eine gelungene Fachkräftegewinnung und -bindung daran verbessern. Für die Studie wurden 3.000 Unternehmen, vor allem aus dem industriellen

Bereich, in Zusammenarbeit mit der LEG Thüringen kontaktiert und ein Rücklauf von über 16% erreicht. Ausgehend von der Prognose eines Fachkräftemangels, war eine Ausgangsfrage der Studie, wie mit Bewerbern als „knappes Gut“ in der Bewerbungspraxis umgegangen wird – auch vor dem Hintergrund der von den Absolventen in der 2. Studie genannten „Schwarzen Schafe“ (d.h. der Unternehmen, die auf Bewerbungen keine oder gar unfreundliche Rückmeldungen gegeben haben).

Die Auswertung der Befragung hat gezeigt, dass es zwar immer noch einen Bewerberüberhang gibt, doch drei Viertel der befragten Unternehmen konstatierten offene Stellen, woraus die Schlussfolgerung gezogen werden kann, dass der Fachkräftemangel in den Thüringer angekommen ist. Ein offensichtlicher Grund für diese offenen Stellen ist das altersbedingte Ausscheiden von Beschäftigten.

Ein zentrales Ergebnis der Untersuchung ist, dass sich die befragten Unternehmen in die sogenannten „Unbeeindruckten“ und „Betroffenen“ einteilen lassen. Die „Unbeeindruckten“ gehen weder von einem Fachkräftemangel aus, noch schließen sie einen solchen aus – während die „Betroffenen“ davon ausgehen, dass es in den nächsten Jahren einen Fachkräftemangel in ihren Unternehmen geben wird.

Mit Verweis auf mögliche Interpretationen der weiteren Ergebnisse (vgl. auch Kurzfassung zur Studie), formulierte Herr Univ.-Prof. Bach, wäre es wünschenswert, dass die Thüringer Unternehmen um den Fachkräftemangel wissen, davon aber „unbeeindruckt“ seien – ganz einfach, weil sie wissen, was sie tun müssen. Aus dieser Perspektive gilt es daher, daran zu arbeiten, nicht unbedingt *mehr*, sondern bessere Bewerbungen zu bekommen. Grundsätzlich sollte den Unternehmen bewusst sein, dass sie, z.B. durch Inaktivität oder zu späte Statusmeldungen etc., Bewerber in jeder Phase des Bewerbungsprozesses verlieren können. Eindringlich verdeutlichte Prof. Bach zudem die Problematik zu niedriger Gehälter in Thüringer Unternehmen im Vergleich zum Bundesdurchschnitt und wo mögliche Stellschrauben seitens der Unternehmensverantwortlichen liegen.

Als ein wichtiges Fazit lässt sich festhalten, dass die befragten Unternehmen selbstkritisch die Punkte angegeben haben, die seitens der Absolventen in der Bewerberstudie ebenfalls als kritisch benannt wurden, insbesondere in Bezug auf die Kommunikationspolitik der Unternehmen, bei denen sie sich beworben hatten. Insofern lässt sich positiv hervorheben, dass die Unternehmen an den genannten Schwachstellen im Bewerbungsprozess arbeiten wollen. Chancen ergeben sich daher bei der Konzentration auf folgende vier Themenfelder (vgl. Abbildung):

Offene Potenziale bestehen in vier Handlungsfeldern

- Professionalisierung der **Personalstrategie**: Etablierung eines strategischen Personalmanagements und der Aufbau spezifischen Humankapitals
- Professionalisierung der **Beziehungen und Netzwerke**: Beziehungsmanagement auf Zielgruppen abstimmen
- Professionalisierung von **Personalmarketing und Personalauswahl**: realistische Anforderungsprofile, Verbesserung der Stellenausschreibungen
- Professionalität der **Vergütung**: Wettbewerbsfähigkeit durch angemessene Gehälter, Nutzung variabler Vergütungssysteme

27.03.2015 Seite 28
Studie: Erfahrungen Thüringer Unternehmen im Bewerbungsprozess
TECHNISCHE UNIVERSITÄT  
ILMENAU

Die Kurzfassung der Studie zum Download finden Sie unter:

[www.leg-thueringen.de](http://www.leg-thueringen.de), Rubrik Aktuelles/Veranstaltung Strategisches Personalmanagement.

## Impressionen





## Fazit aus den Foren

### Forum 1: Stellenangebote richtig konzipieren und kommunizieren

„Die Komponenten der Bewerberansprache sind deutlich vielfältiger geworden als vor einigen Jahren. Unternehmen bewerben sich jetzt bei den Bewerbern. Wichtig ist es, dabei authentisch zu bleiben.“



**Dr. Anne Seidlein, LEG Thüringen**, eröffnete als Moderatorin das Forum 1 mit der Begrüßung der Gäste sowie ersten Gedanken zum Thema. Ausgehend von einer Reflektion des eigenen Berufseinstiegs in der schnelllebigen Branche Personalvermittlung konstatierte Frau Dr. Seidlein, dass hier „viele schnell gehen musste“ und daher wurden in der Regel einfach die Kundenanforderungen übernommen, ohne dass weitere Rücksprachen erfolgten oder Alternativen besprochen wurden. Gleichzeitig erhielten sie eine Vielzahl von Bewerbungen, jedoch nur eine geringe Anzahl geeigneter. Es hat deshalb teilweise lange gedauert, die passenden Mitarbeiter für Projekte zu finden, wodurch Folgekosten für diese entstanden (z.B. Mehrarbeit für bereits Beschäftigte, Verschiebung von Vertragsabschlüssen). Ursache dafür waren oftmals nicht hinreichend aussagekräftig formulierte Stellenausschreibungen, die zudem ein falsches Bild hinsichtlich der konkreten Erwartungen vermitteln bzw. die angestrebte Zielgruppe nicht erreichten. Vor diesem Hintergrund war ein grundlegendes Ziel des Forums, die Sinne dafür zu schärfen, was man im Unternehmen im Vorfeld von Stellenveröffentlichungen tun sollte und an welchen Stellschrauben man drehen kann. Im Mittelpunkt stand dabei die Diskussion von konkreten Beispielen (Stellenanzeigen aus unterschiedlichen Branchen) in kleinen Arbeitsgruppen, die von folgenden Expertinnen und Experten begleitet wurden:

**Dr. Martina Rebien, Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) Nürnberg**, arbeitet an deutschlandweiten Studien zum Thema Stellenbesetzung mit. Anhand ihrer Daten können sie ebenfalls belegen, dass Stellenbesetzungen immer schwieriger werden, auch in Ostdeutschland. Die befragten Unternehmen geben an, dass sie zu wenige geeignete Bewerber haben oder dass Qualifikationen nicht passen. Schwierigkeiten entstehen vor allem dann, wenn Unternehmen länger suchen müssen als geplant. Nach wie vor spielt das Netzwerk zu eigenen Mitarbeitern und Bekannten eine wichtige Rolle bei Stellenbesetzungen: jede dritte Neueinstellung kommt in Deutschland darüber zustande. Wenn es an geeigneten Bewerbern mangelt, sollte über Kompromisse nachgedacht werden, beispielsweise, worauf kann man verzichten oder was kann selbst noch getan werden, wie z.B. nachqualifizieren.

**Sandra Parobeck, Personalleiterin Avery Dennison Materials GmbH**, bestätigte, dass sich für den Standort Gotha die Rekrutierung von Personal aus Thüringen schwierig gestaltet: sie holen Leute deutschlandweit und aus dem europäischen Ausland her. Insbesondere für die Anwerbung von geeigneten Bewerbern für exponierte Positionen ist es erforderlich, ein Komplettangebot zu bieten, das z.B. auch die Familie, die mit herziehen wird, berücksichtigt. Für das Unternehmen, das deutschlandweit und im Ausland mehrere Standorte hat, werden Stellenanzeigen durch die Rekrutierungsabteilung weltweit vorgegeben. Wichtige Fragen sind für Frau Parobeck jedoch, auf welchen Kanälen bringt man diese Stellenanzeigen auf den Bewerbermarkt oder wie kann man bereits im Bewerbungsprozess herausfinden, dass die ausgewählte Person wirklich zur Unternehmenskultur passt. Von Vorteil ist, dass das Unternehmen deutschlandweit die gleichen Gehälter zahlt. Damit haben sie aus ihrer Sicht schon viele gute Argumente auf der Hand für ihr Unternehmen – jedoch ist es in der Praxis teilweise nicht so einfach.

Bezugnehmend auf seinen Input hob **Prof. Dr. Norbert Bach, TU Ilmenau**, noch einmal hervor, dass eine Schwierigkeit bei der Fachkräfteakquise daher rührt, dass beim altersbedingten Ausscheiden oft ein 1:1-Ersatz für den ausscheidenden Mitarbeiter gesucht wird. Dessen Qualifikationsprofil gibt es aber eventuell so nicht mehr auf dem Arbeitsmarkt. Daher empfiehlt Herr Prof. Bach, sich in solchen Fällen auch mit der Frage zu beschäftigen, inwieweit sind diese Qualifikationen überhaupt noch auf dem Arbeitsmarkt erhältlich. Auch gilt es, Kompromisse bzw. eine Umorganisation der Stelle vor dem Hintergrund eines sich veränderten Arbeitsmarktes in den Blick zu nehmen.

**Tobias Kallinich, Geschäftsführer Kallinich Media GmbH & Co. KG Erfurt**, verwies aufgrund seiner Erfahrungen bei der Begleitung kompletter Prozesse bei Markenentwicklungen, dass für spezifische Aufgaben, z.B. im Bereich E-Commerce, eine einzige Person nicht ausreicht, d.h. bestimmte erforderliche, komplexe Qualifikationsprofile – quasi gebündelt in einer Person - überhaupt nicht auf dem Arbeitsmarkt verfügbar sind. Auch bei der eigenen Suche nach Mitarbeitern haben sie selbst erfahren, wieviel „Spielraum an Interpretationen“ eine Stellenanzeige für Bewerber lassen kann. Bei einer eher kleineren Firma wie der ihren, ist es zudem sehr wichtig, dass die Person gut ins kleine Team passt. Da sie letztes Jahr keinen passenden Azubi gefunden haben und an dieser Stelle keine Kompromisse machen wollten, haben sie diese Stelle unbesetzt gelassen. Mit Bezugnahme auf Herrn Prof. Bachs Argumentation, dass sich Unternehmen derzeit nach dem Bewerbermarkt ausrichten müssen, hält Herr Kallinich es eher für erforderlich zu versuchen, die Bewerber nach den Unternehmen auszurichten. Dafür wird auch der bereits bei den KMU in den letzten Jahren eingesetzte Umdenkungsprozess immer wichtiger werden. Für wesentlich hält er darüber hinaus, dass die Angaben in den Anzeigen und auf den Internetseiten des Unternehmens zusammenpassen.

## Forum 2: Von der Bewerberverwaltung zum Beziehungsmanagement

*„Adressatenorientierung wird in den Zeiten des demografischen Wandels wahrscheinlich noch wichtiger werden - das geht nicht über ‚Verwaltung‘, sondern über persönliche Ansprache.“*



Im Podium v.l.n.r.: **Dieter Ortmann**, maxx-solar & energie GmbH & Co. KG, **Anke Kalb**, LEG Thüringen, **Sebastian Händschke**, Friedrich Schiller Universität Jena (Moderation), **Anne Haufe**, Friedrich Schiller Universität Jena, **Bernhard Helbing**, TMP Fenster + Türen GmbH

Im Forum 2 wurde diskutiert, welche Erfahrungen die Podiumsgäste in der Praxis mit der Frage Bewerberverwaltung vs. Beziehungsmanagement bisher gemacht haben. **Dieter Ortmann, maxx-solar & energie GmbH**, konstatierte, dass „Bewerberverwaltung“ bislang in der Zukunftsbranche Solar kein Thema war. Er zählt sein Unternehmen zu den „Betroffenen“. Bedingt durch die Spezifik seiner Produkte (Planung und Konzeption von Solaranlagen), erfordert die Arbeit von seinen Beschäftigten ein hohes Maß an Flexibilität und einen gut ausgeprägten Willen zur Gestaltung. Von daher ist es wichtig, dass das Interesse der Bewerber dafür da ist und Eigeninitiative erkennbar ist. Auch sollte es von Bewerberseite Signale geben, dass man bereit ist, Mehraufwand zu leisten und fähig ist, gewissermaßen „über den Tellerrand zu schauen“. Deshalb ist es für Herrn Ortmann wichtig, klar zu kommunizieren, was man von den Bewerbern erwartet und welche Erfordernisse unabdingbar in dieser Branche sind, um am Markt mithalten zu können. Darüber hinaus wird es aus seiner Sicht immer wichtiger werden, Beziehungen zu potentiellen Bewerbern über die digitalen Medien aufzubauen.

Für **Bernhard Helbing, TMP Fenster + Türen GmbH** ist „Erfolg ist keine Frage der (Unternehmens-) Größe, sondern eine Frage des Zusammenspiels“. Da TMP sich am globalen Markt behaupten muss, ist das Miteinander in der Firma sehr wichtig. Beziehungsmanagement setzt für ihn daher im Unternehmen vor dem Bewerbungsprozess an. Das heißt, man sollte schon einiges vorher getan haben, damit der Bewerber Vertrauen in die Firma aufbaut. Als Unternehmen engagiert sich TPM aus diesem Grund in vielfältiger Weise, z.B. bei Kooperationen bzgl. Kita-Plätze für die eigenen Beschäftigten. Für Schüler-Praktikanten gibt es feste Durchlaufpläne; weiterhin gibt es Traineeangebote mit Laufzeit von einem Jahr. Sie setzen zudem stark auf Ausbildung – ihre Ausbildungsquote liegt bei zehn Prozent. Herr Helbing hält ebenfalls die Auseinandersetzung mit den digitalen Medien für sehr wichtig, insbesondere in Bezug auf eine Mund-zu-Mund-Propaganda, mit deren Hilfe potentiellen Bewerbern signalisiert werden kann: „bei TMP macht es Spaß zu arbeiten“. Beziehungsmanagement heißt aus seiner Sicht auch Austausch darüber, wie langfristig konkrete Anknüpfungspunkte für den Bewerber und damit ggf. späteren Beschäftigten aussehen können. Die Weiterentwicklung der persönlichen und fachlichen Eignung sieht er

immer unter dem Aspekt „die wichtigste Quelle für Veränderung, ist das Gespräch mit dem Mitarbeiter“.

**Anke Kalb, LEG Thüringen**, berichtet, dass die LEG auf Initiativbewerbungen setzt, denn aus ihrer Sicht ist das ein wichtiges Feld, in dem Beziehungsmanagement gelebt werden kann. Für wesentlich hält sie, über Statusmails Kontakt zum Bewerber zu halten und ihn mit zu nehmen, an welcher Stelle des Verfahrens sich seine Bewerbung befindet. Es gilt aber auch, ihm rechtzeitig Bescheid zu geben, wenn der „psychologische Vertrag beendet ist“, damit er weiß, er kann mit dem Unternehmen nicht mehr rechnen. Ein weiterer zentraler Baustein beim Beziehungsmanagement beinhaltet zudem die gezielte Bindung von Praktikanten. Hier werden Kontakthalteprogramme entwickelt, um z.B. im Fall der Elternzeitvertretung auf diese „Bewerber“ zurückgreifen zu können. Bezugnehmend auf die Frage, wie Beziehungsmanagement in KMU umgesetzt werden kann, die über keine eigene Personalleitung bzw. -abteilung verfügen, betont Frau Kalb, dass es „alternativlos ist, sich auf den Weg zu machen“. Denn es gilt als vornehmliche Aufgabe zu verstehen, die eigenen Fachkräfte hier zu halten, insbesondere die jungen Menschen, die in Thüringen ihre Ausbildung absolviert bzw. beendet haben. Den Unternehmen sollte bewusst sein, dass diese jungen Menschen heute eher sogenannte „Aufwandsminimierer“ sind und man muss sie daher dort abholen, wo sie gerade stehen.

**Anne Haufe, Studentin** der Friedrich Schiller Universität Jena, bestätigt, dass die Nutzung digitaler Medien immer wichtiger wird. Sie hält es gleichzeitig für wichtig, dass sich Unternehmen frühzeitig auf Messen und Veranstaltungen, wie z.B. der „academix Thüringen“, den potentiellen Bewerbern präsentieren. Hier kann bereits mit dem Aufbau von persönlichen Beziehungen begonnen werden.

Zusammenfassend vermerkt **Sebastian Händschke, Friedrich Schiller Universität Jena, Moderator des Forums 2**, dass sich der Weg zum Aufbau des Beziehungsmanagements in der strategischen Personalarbeit wiederfindet: d.h. zum einen zu analysieren, über welches Potential bzw. welche Ressourcen werden die Unternehmen in den kommenden Jahren verfügen – und zum anderen gilt es, entsprechende Beziehungen zu potentiellen Bewerbern, die bereits mit den Unternehmen im Kontakt stehen, aufzubauen und zu halten: wie z.B. zu Praktikanten, Initiativbewerbern, Werkstudenten und Absolventen, die ihre BA- bzw. Masterarbeiten schreiben. Erste Einsatzmöglichkeiten für diese ergeben sich dann beispielsweise bei Schwangerschaftsvertretungen, die wiederum für die Bewerber die Chance bieten, später mal ins Unternehmen reinzuwachsen. Diese Prozesse funktionieren nicht über Verwaltung, sondern nur über persönliche Ansprache. Weiterhin gilt es, zu eruieren, wen man eigentlich für das Unternehmen sucht: Auszubildende, Studenten oder berufserfahrene Mitarbeiter etc. Da diese Zielgruppen unterschiedliche Ansprüche an das Unternehmen haben, sollte dementsprechend die zielgruppenorientierte Ansprache und Betreuung im Rahmen von Beziehungsmanagement gestaltet werden. „Verwaltung“ allein reicht nicht aus, wenn man für Bewerber dauerhaft attraktiv bleiben will.



### Forum 3: Alternative Fachquellen erschließen

*„Es gibt verschiedene Methoden und Möglichkeiten, den Fachkräftebedarf von 280.000 Personen bis zum Jahr 2030 anzugehen – man braucht nicht in ‚Angst und Schrecken‘ verfallen, aber es bedarf der Anstrengung.“*



*Im Podium v.l.n.r.: Dietmar Naue, JENAER BILDUNGSZENTRUM gGmbH SCHOTT CARL ZEISS JENOPTIK, Sven Lindig, LINDIG Fördertechnik GmbH, Patrick List, LEG Thüringen (Moderation), Udo Philippus, Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie, Frank Fleischmann, Agentur für Arbeit Suhl, Michael Barisch, Stieg & Partner Regionalbüro Mitte*

Im Blickpunkt des Forums 3 stand die Präsentation alternativer Ansätze zur Fachkräftegewinnung, die über die klassischen Verfahren und Herangehensweisen hinausgehen. Vor dem Hintergrund der aktuellen Herausforderungen bzgl. der Fachkräftegewinnung setzt **Sven Lindig, LINDIG Fördertechnik GmbH**, beispielsweise auf die Sogwirkung von ungewöhnlichen Marketingaktivitäten. So präsentieren sie sich als erstes Unternehmen mit "Anti-Langeweile-Garantie.de", d.h. die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen konnten über das Intranet „unliebsame“ Tätigkeiten untereinander tauschen. Nach der Wende haben seine Eltern mit der Firma klein angefangen und diese ist dann immer weiter sprunghaft gewachsen. Derzeit wachsen sie weiter – sie haben mittlerweile von 160 auf 260 Beschäftigte aufgestockt - und sie benötigen eher Facharbeiter. Im Jahr 2014 hatten sie über tausend Bewerbungen. Um sich als Unternehmen gut aufzustellen, arbeiten sie seit 2010 nach der TEMP-Methode (ein Managementsystem vor allem für KMU zu Führung und Steuerung) und sie sind als eines von vier Unternehmen bundesweit mit dem Axia-Award 2014 ausgezeichnet worden.

**Frank Fleischmann, Agentur für Arbeit Suhl**, stellte die Aktivitäten seines Agenturbezirks bzgl. der Fachkräfteanwerbung aus anderen Bundesländern näher vor. Zwar beträgt die Arbeitslosenquote in der Region nur 3,3 Prozent - und das nicht nur weil viele Südthüringer nach Bayern auspendeln, sondern auch, weil sich die Südthüringer Wirtschaft gut entwickelt hat. Jedoch haben fünfzig Prozent der Betriebe weniger als fünfzig Beschäftigte und diese Unternehmen verfügen oft über kein gutes Personalmarketing. Neue Beschäftigte rekrutierte man zumeist über Unternehmen, die schließen mussten. Doch bei guter Wirtschaftslage ist das kaum noch der Fall. Aus diesem Grund sind neue Formen der Fachkräftegewinnung für die Region erforderlich und deshalb war die Agentur für Arbeit Suhl, gemeinsam mit dem Wirtschaftsverein WIR, auf einer Messe in Frankfurt/Oder als das Unternehmen First Solar geschlossen wurde. Mittlerweile beteiligen sie sich einmal im Quartal an solchen Aktionen in anderen Städten (z.B. in Eberswalde, Bochum, Oberhausen), zusammen mit regionalen Vertretern (Kommune und dem Tourismusbereich) und den hiesigen Unternehmen. Bisher sind bereits zwanzig Fachkräfte mit ihren Familien nach Südthüringen umgezogen. Für

Interessenten werden Unterkünfte für's Probearbeiten, Schnupper-Wochenenden und Treffen der "Neu-Bürger" zum Kennenlernen organisiert.

**Udo Philippus, stellv. Abteilungsleiter des Thüringer Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie** wies darauf hin, dass das Fachkräftethema, welches seit vielen Jahren durch das Wirtschaftsministerium vorangetrieben wurde, jetzt in der Zuständigkeit des neuen Ministeriums liegt. Gemeinhin ist nicht von einem flächen-deckenden Fachkräftemangel auszugehen, sondern es gilt spezifisch zu schauen, wo genau die Nachfrage liegt. So bräuchte z.B. laut OECD-Untersuchungen Deutschland mehr Hochschulabsolventen - die Thüringer Wirtschaft fragt allerdings aktuell eher Facharbeiter verstärkt nach, was wiederum mit der Thüringer Wirtschaftsstruktur zusammenhängt. Das Ministerium schafft zur Unterstützung die entsprechenden Rahmenbedingungen und hat beispielsweise dafür die Thüringer Agentur für Fachkräftegewinnung (ThAFF) ins Leben gerufen. Ein sehr wichtiges Instrument zur Fachkräftesicherung ist darüber hinaus die Qualifizierung. Wenn man bedenkt, dass fünfzig Prozent der Thüringer Unternehmen ausbilden können, es davon aber wiederum nur die Hälfte tun, dann ist ersichtlich, dass es hier noch viel Potential gibt. Gleichzeitig verwies Herr Philippus auf die angebotenen Begleitsysteme für Jugendliche mit unzureichenden schulischen Leistungen und auf Weiterbildungen im Unternehmen nach dem Paternoster-Prinzip, um Ungelernte zu Fachkräften ausbilden zu können, sowie auf entsprechende Förderungen. Ein weiteres großes Fachkräftepotential bilden nach wie vor die Frauen. Zwar weist Thüringen eine sehr hohe Frauenbeschäftigungsquote auf, gleichzeitig verbirgt sich dahinter noch eine sehr hohe Teilzeitquote. Weitere wichtige Zielgruppen im Hinblick auf Fachkräftereserven, die im Fokus stehen, sind ältere Beschäftigte im Unternehmen sowie ausländische Fachkräfte. Thüringen hat derzeit lediglich zwei Prozent ausländische Fachkräfte – im Vergleich zu deutschlandweit durchschnittlich acht Prozent. Da viele Ausländer Thüringen oftmals nur als Durchgangsstation betrachten und sich eher dort ansiedeln, wo schon Landsleute leben, sind hierfür neue Entwicklungen nötig, wie sie bereits mit dem „Welcome Center Thuringia“ sowie den speziellen Ausbildungs- und Qualifizierungsprojekten der Kammern angestoßen und umgesetzt werden.



Wie Soldaten auf Zeit als eine weitere Fachkräfteresource erschlossen werden können, berichtet **Michael Barisch, Stieg & Partner Regionalbüro Mitte**. Aus eigener Erfahrung weiß er, dass nicht jeder ehemalige Soldat oder Offizier in der Sicherheitsbranche tätig werden möchte, es jedoch Vorbehalte seitens der Wirtschaft bzgl. fehlender Qualifikationen, Berufserfahrungen oder erforderlicher Kompetenzen (z.B. im Umgang mit Hierarchie) gibt. Anhand der Zahlen, dass zwei Drittel der Soldaten und Offiziere Zeitverträge haben und jährlich 10.000 die Bundeswehr verlassen, verdeutlichte Herr Barisch das Potential und erläuterte die Voraussetzungen, Bedingungen und Herausforderungen für den Berufseinstieg dieser potentiellen Fachkräfte. Er bringt z.B. pro Jahr etwa hundert ehemalige Bundeswehr-

angehörige in der Wirtschaft unter. Oftmals möchten die vormaligen Soldaten und Offiziere nicht mehr in ihre erlernten Berufe bzw. Branchen (z.B. Handwerk) zurück oder haben Ausbildungen absolviert (z.B. im kaufmännischen Bereich), die nicht mehr so stark nachgefragt werden. Ein Teil von ihnen besitzt gar keinen Abschluss. Aus der Fachkräfteperspektive gilt es von daher, aus Unternehmenssicht zu überlegen, welche Vorteile „so ein lebensälterer Azubi“ mit sich bringt. Unstrittig ist, dass für diese Zielgruppe ebenfalls ein Coaching im Bewerbungsverfahren wichtig ist, da sie i.d.R. seit zehn Jahren keine Bewerbungen mehr geschrieben haben. Eine Chance für die interessierten Unternehmen, Vertreter und Vertreterinnen diese Zielgruppe näher kennenzulernen, bietet z.B. der Tag der Logistik im April 2015 in Erfurt mit hundert Zeitsoldaten.

Eine alternative Fachkräftequelle, die immer mehr in den Blickpunkt rückt, sind auch die sogenannten „Studienabbrecher“. Ein Projekt, das sich an diese richtet, stellte **Dietmar Naue, JENAER BILDUNGSZENTRUM gGmbH SCHOTT CARL ZEISS JENOPTIK**, vor. Das Projekt „Perspektiven für ehemalige Studierende ohne Abschluss“ startete am 1. Januar 2015 und gehört zum Programm „Job-Starter-Plus“. Bundesweit brechen 28 % der Studierenden ihr Studium ab. In Thüringen gibt es 52.000 Studierende, jedoch sind keine genaue Zahlen zum Studienabbruch bekannt. Im Fokus stehen die Totalabbrüche sowie die Fragestellung, wie man möglichst früh an diese Zielgruppe, also auch an die „Studienzweifler“ herankommen kann, um ihnen berufliche Perspektiven, z.B. in Form von Ausbildungsplätzen, aufzeigen zu können. Zwar gibt es dazu schon Infomaterialien, doch es fehlt noch die Transparenz und das Wissen um die verschiedenen Möglichkeiten - auch auf Seiten der Unternehmen, z.B. welche Möglichkeiten es im Hinblick auf eine Ausbildungsverkürzung gibt. Zu diesen Aspekten sind Erfahrungsaustausche geplant sowie die enge Zusammenarbeit mit der Agentur für Arbeit, den Kammern und Optonet e.V.

Im Fazit machte **Patrick List, LEG Thüringen**, der das Forum 3 moderierte, noch einmal deutlich, dass sehr viele alternative Fachkräftequellen zur Verfügung stehen und dass für jede dieser Zielgruppen auch die jeweiligen Ressourcen erkennbar sind, wie z.B.

- „Studienabbrecher“ gewinnen für eine duale Ausbildung,
- Frauen, die bereits in Teilzeit arbeiten sind, für eine vollzeitnahe Beschäftigung gewinnen,
- ältere Arbeitnehmer weiterhin im Fokus von Qualifizierungsangeboten behalten,
- ehemalige Bundeswehrangehörige mittels Qualifizierung, Weiterbildung und Bewerbungcoaching in die Wirtschaft lenken,
- sich für ausländischen Fachkräfte öffnen und ihnen und ihren Familien eine Zukunft in Thüringen bieten.

Prinzipiell ist es daher wichtig, die Fachkräfte sowohl für das Unternehmen als auch für die Region zu begeistern.

## **Ausblick**

Die nächste Veranstaltung **zu aktuellen Fragen des strategischen Personalmanagements** findet am **22. September 2015** statt. Weitere Informationen dazu unter: [www.leg-thueringen.de/personalmanagement](http://www.leg-thueringen.de/personalmanagement)