

Titel-Thema

# Gute Mitarbeiter – wertvoller denn je

Wie Firmen Personal  
finden und binden



# 21

Auf den ersten Blick scheint die Richtung einfach zu sein: Je mehr ein Unternehmen in qualifiziertes Personal investiert, desto größer der wirtschaftliche Erfolg. Doch so einfach ist es natürlich nicht. Und in der Rechnung gibt es ein wesentliches Problem: In Zeiten des demografischen Wandels wird es immer schwieriger, geeignetes Personal zu finden – und in der Folge langfristig an das eigene Unternehmen zu binden. Wie haben sich rheinisch-bergische Unternehmen auf diese Situation vorbereitet? Was haben sie bereits getan? Hat jede kreative Idee am Ende auch Erfolg? Die RBW hat sich im Rahmen eines Wirtschaftsforums mit diesen Fragen beschäftigt (siehe Seite 28). Um weitere Antworten zu erhalten, hat sich punkt.RBW-Autorin Birgit Franke außerdem in mehreren beispielhaft ausgewählten Firmen umgeschaut und ist überall auf großes Engagement gestoßen. Ob flexible Arbeitszeiten, ein gutes Arbeitsumfeld, soziale Sachleistungen, nachberufliche Aktivitäten, Bildungsangebote für alle, Mitgestalten des Leistungsportfolios oder Fitness-Training – es wird bereits heute viel getan, um wertvolle Mitarbeiter zu finden und zu binden.

Von Birgit Franke

Seit einem Praktikum Anfang 2011 stand für Pia Hornscheidt fest, dass sie im Burscheider **Autohaus Luchtenberg** ihre Ausbildung machen wollte. Und nachdem ihr Julian Luchtenberg eine Zusage gegeben hatte, war eigentlich auch alles klar. Eigentlich. Denn Luchtenberg wusste nicht, dass die 21-Jährige zum Zeitpunkt des Praktikums bereits schwanger war. Als sie den Juniorchef später an sein Versprechen erinnerte, erklärte sie ihm, dass sie mittlerweile alleinerziehende Mutter sei. Und sie schlug dem überraschten Autohausbesitzer eine Teilzeitausbildung vor. „Davon hatte ich noch nicht gehört und musste mich erst mal informieren“, sagt Luchtenberg. Da ist er nicht allein: Zwar wurde die Teilzeitausbildung vor sieben Jahren gesetzlich verankert, doch kaum einer kennt sie. Letztlich entschied er sich für das Experiment: „Man muss schon neue Wege ge-

Foto: Schwartz



hen, um gute Mitarbeiter zu bekommen“, findet er. „Alle waren von Pia Hornscheidt begeistert. Sie kann vielleicht später eine Position im Unternehmen übernehmen. Es ist wichtig, in die Zukunft zu schauen“, wirft Geschäftsführer Udo Kilian ein. Pia Hornscheidts Tochter Hannah ist mittlerweile anderthalb Jahre alt, seit August 2012 wird Hornscheidt zur Automobilkauffrau ausgebildet und arbeitet sechs statt acht Stunden pro Tag im Büro des Vertragshändlers von Opel, Kia und Nissan. Sie hat die Möglichkeit, ihre Ausbildung um ein halbes Jahr zu verlängern, und sie wird durch das Wuppermann Bildungswerk begleitet. Sonst gibt es keine Unterschiede zu den anderen Azubis. „Ich finde es super, fühle mich wohl und bin einfach glücklich, diese Chance bekommen zu haben“, sagt die junge Mutter strahlend.

Heute kommen immer öfter Firmen auf die Kandidaten zu, und nicht mehr umgekehrt, wie es früher eigentlich üblich war. Eine Möglichkeit, das Unternehmen als attraktiven Arbeitgeber darzustellen und sich von anderen positiv abzuheben, ist die Arbeitgebermarkenbildung – Employer Branding.

Vor drei Jahren hat sich das Overather IT-Unternehmen **gicom** bewusst für diesen Weg entschieden und stellte seine Personalinitiativen auf vier Säulen: Nachwuchsakquise und -aufbau, Anwerbung von Quereinsteigern im In- und Ausland, Weiterbildung und Mitarbeiterbindung. Um kompetente Mitarbeiter aus der Region zu gewinnen und um sich einen ersten Eindruck zu verschaffen, veranstaltet das Unternehmen dreimal jährlich Infoabende mit Eltern. Der künftige Azubi erhält Einblick in Ausbildungsberuf und Betrieb. Um Auszubildende und Studenten hierherzulocken, nimmt gicom mit neuen Konzepten an Ausbildungsbörsen in Overath und am Antoniuskolleg in Neunkirchen (Rhein-Sieg-Kreis) sowie an Hochschulmessen und Karrieretagen der Europäischen Fachhochschule (EUFH) teil. Einerseits wird mit einem Buzzerspiel auf sich aufmerksam gemacht. Andererseits werden Ehemalige zu den Veranstaltungen geschickt, um Erfahrungen weiterzugeben.



**Udo Kilian (l.) und Julian Luchtenberg haben die junge Mutter Pia Hornscheidt als Teilzeit-Auszubildende eingestellt.** Foto: Franke

„Für uns waren die eigenen Azubis immer der beste Recruitingpool.“

**Dr. Michael Metten,  
Metten Stein+Design**

Auch im Internet sind die ITler aktiv: Facebook, Twitter und ein firmeneigener Blog mit Berichten der Mitarbeiter werden zur Bindung und Findung genutzt.

Neben weiteren Maßnahmen, wie der Beteiligung am Deutschlandstipendium, einem Imagefilm über den Beruf des Industriekaufmanns, Partnerschaften und duale Ausbildungen mit der EUFH Brühl und der FHDW Bergisch Gladbach sowie der Mitgliedschaft im „Patentclub“ der EUFH, bietet das Unternehmen einen fünfmonatigen „Vertiefungskurs Informatik“ ab der Klasse 9 für Schüler des Antoniuskollegs an. Außerdem findet dreimal pro Jahr an jeweils drei Tagen für alle Mitarbeiter eine Fortbildung in der gicom-Academy statt. „Wir ziehen unsere eigenen Fachkräfte heran“, erklärt Hans-Jakob Reuter, Geschäftsführer der gicom. Von 2006 bis 2010 wurden drei Azubis und Studenten beschäftigt. 2011 kamen weitere fünf und 2012 weitere zehn Auszubildende und Studenten hinzu. Macht bei insgesamt 48 Mitarbeitern einen Auszubildendenanteil von rund 38 Prozent.

Besonderes Engagement im Bereich Nachwuchsförderung findet man auch bei **KRONENBERG Profil** aus Leichlingen. Mit Praktika können junge Leute dort Einblick in die verschiedenen Berufsbilder gewinnen. Die Aufgabe, mit Fachkräften die Zukunft des Unternehmens zu sichern, wird bei dem Unternehmen, das zu der sauerländischen Bültmann-Gruppe gehört, sehr ernst genommen. Bis zu fünf Nachwuchskräfte werden pro Jahr in technischen und kaufmännischen Berufen ausgebildet. Weiterbildung und duales Studium stehen den etwa 100 Mitarbeitern offen, um sich weiterzuqualifizieren. „Wir freuen uns über verantwortungsbewusste und kreative Teammitglieder, die ihre Aufgabenstellung begreifen und Lust haben, sich weiterzuentwickeln und zu entdecken. Denn wie sagte schon Henry Ford? ‚Wer immer tut, was er schon kann, bleibt immer das, was er schon ist‘“, heißt es auf der Webseite der Bültmann-Gruppe. „Da denken wir ganz eigennützig“, gibt Frank Schmitz, Geschäftsführer von KRONENBERG Profil, offen zu. „Gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter sind das Fundament für Erfolg, insbesondere in inhabergeführten Unternehmen mit flachen Organisationsstrukturen wie bei uns“, bringt es Schmitz auf den Punkt. Aus- und Fortbildung ist auch bei **Metten Stein+Design** aus Overath ein großes Thema. Bereits seit 75 Jahren bildet Metten zum Industriekaufmann/zur Industriekauffrau aus. Von den insgesamt rund 140 Mitarbeitern arbeiten etwa 60 Angestellte im Verwaltungsbereich. Jeder Zweite hat bei Metten seine Ausbildung gemacht. Davon wiederum haben sich 15, also ebenfalls jeder Zweite, in berufsbegleitenden Studiengängen weitergebildet. „Guten Auszubildenden versuchen wir einen attraktiven Job anzubieten. Für uns waren die eigenen Azubis immer der beste Recruitingpool“, sagt Geschäftsführer Dr. Michael Metten. „So sind und bleiben wir in weiten Teilen ein junges Team.“

Weil es derzeit in vielen anderen Ländern – anders als in Deutschland – mehr junge Fachkräfte als Jobangebote gibt, rekrutieren

tieren mittlerweile einige Unternehmen auch im Ausland hoch qualifiziertes Personal. gicom beispielsweise hatte 2012 auf der Homepage einer spanischen Universität eine Stellenanzeige aufgegeben. Voraussetzungen: mindestens 18 Monate in Overath bleiben und gutes Englisch. Sechs Verträge konnten unterschrieben werden. „Wir haben unsere globale Aufstellung genutzt und konnten 2012 etwa 20 Ingenieure aus Spanien rekrutieren“, schildert Ralf Laufenberg, Geschäftsführer von **RLE INTERNATIONAL**, einem der führenden Anbieter für Entwicklungsdienstleistungen für die internationale Automobilindustrie mit Sitz in Overath. Über sein spanisches Tochterunternehmen in Barcelona konnten direkt vor Ort Vorstellungsgespräche mit Ingenieuren aus relevanten Fachrichtungen geführt werden. „Unsere spanischen Mitarbeiter sind sehr gut ausgebildet und in Englisch sehr versiert.“ In Deutschland konnten sie nach absolviertem Training in den gängigen CAD-Programmen und dank begleitender Deutsch-Kurse direkt eingesetzt werden, bei absoluter Gleichstellung mit ihren deutschen Kollegen.



**gicom-Chef Hans-Jacob Reuter (2. v. l.) kickert regelmäßig mit seinen Mitarbeitern.**

Foto: Franke

Sie kommt zwar nicht aus dem Ausland, ist aber aus dem Badischen nach Rösraht gezogen – wegen **Netempire**. Dr. Anne-Kathrin Anders bewarb sich vor fünf Monaten bei der IT-Schmiede (siehe das Netempire-Unternehmensprofil punkt.RBW 2.2012) als Quereinsteigerin. Die Biochemikerin war so beeindruckt, dass sie mit Sack und Pack ins Bergische zog. „Bei Netempire ist man nicht nur an der Arbeitskraft interessiert, sondern am ganzen Paket Mensch. Und das nicht nur theoretisch.“



**Neben vielen anderen Vorzügen schätzen die Mitarbeiter von Netempire, dass sie in einer sehr schönen Umgebung auf einem früheren Rittergut arbeiten.**

Foto: Landschoof

Hoch qualifizierte Mitarbeiter können sich eigentlich aussuchen, für wen sie arbeiten. Ein wichtiges Entscheidungskriterium ist, dass sie sich mit den Werten des Unternehmens identifizieren und sich stärker engagieren.

Sichtbare Werte bei Netempire sind: ein idyllisch gelegener und CO<sub>2</sub>-neutraler Standort mit sehr angenehmer Arbeitsumgebung, gutes, warmes Mittagessen (Infrastruktur und Koch zahlt der Arbeitgeber, Lebensmittel die Mitarbeiter), zahlreiche Sport- und Erholungsmöglichkeiten, ergonomische Sitzplätze, eine konsequent nachhaltige Ausrichtung des Unternehmens, solide Finanzierung aus eigener Kraft, Einsatz von Gewinn für Investitionen in den Betrieb und nicht für Ausschüttungen. „Umwelt und Umfeld sind von entscheidender Bedeutung für die Bindung von Fachkräften“, weiß Andreas Nettesheim, Vorstandsmitglied von Netempire.

## vigo. MEINE VOLLE PACKUNG VORTEILE.



### Entdecken Sie die vigo-Vorteile der AOK Rheinland/Hamburg.

Ob Wahltarife, Bonusprogramme, schnellere Arzttermine, kostenfreie Zweitmeinung oder fachlicher Rat rund um die Uhr.

**Mehr Exklusivleistungen der AOK Rheinland/Hamburg unter [vigo.de/vorteile](http://vigo.de/vorteile)**





Foto: Franke

Foto: Schwartz

Foto: Franke

**Elke Strothmann (l.) und ihre Mitarbeiterinnen ziehen an einem Strang, Frank Schmitz, Geschäftsführer der KRONENBERG Profil GmbH, setzt auf Nachwuchsförderung, die Linzenich Fitnessgruppe (im Bild Trainer David Gallien) sorgt für Bewegung.**

Das sieht auch Michael Metten so: „Unsere Mitarbeiterfluktuation ist bei nahezu null. Das führen wir auf die Unternehmenskultur und die Atmosphäre zurück. Das Leben darf nicht erst um 17 Uhr beginnen. Bei uns haben sich flache Hierarchien bewährt. Und es gibt Entwicklungsmöglichkeiten in anderen Arbeitsbereichen, wenn die gewünscht sind.“

gicom und Netempire sind sich einig: Vertrauen ist das A und O. Beide Unternehmen haben keine direkte Zeiterfassung und bieten flexible Arbeitszeiten. Nettesheim erklärt: „Wenn ich als Arbeitgeber alle Möglichkeiten nutze, um sie in die Entwicklung und das Wohlbefinden der Gesellschaft zu stecken, wecke ich auch bei den Mitarbeitern die Bereitschaft, dies für den Betrieb zu tun.“ Das ist die gelebte Philosophie von Netempire. „Früher hatte ich das Gefühl, man geht zur Arbeit und muss die Stunden ‚absitzen‘. Hier hat Arbeit eher etwas von Hobby und Berufung“, so Anne-Kathrin Anders.

Ein weiteres Zauberwort bei Netempire ist: Mitgestaltung. Bei den Mitarbeitern selbst liegt die volle Entscheidungsgewalt über die technische Ausrichtung des Leistungsportfolios. In einem IT-Gremium, in dem zwei Drittel der 25 Mitarbeiter vertreten sind, werden Entwicklungen und Trends der Branche besprochen. Besteht Investitionsbedarf (beispielsweise Zeit zur Evaluation neuer Technologien, für Zertifizierungen oder Fortbildungen), stellt das Gremium einen Investitionsantrag.

Wann und wo man arbeitet, gehört im weitesten Sinne auch zur Mitgestaltung. Flexible Arbeitszeiten und die Möglichkeit, im Homeoffice zu arbeiten, gibt es hier schon lange. Doch weil Teilzeitarbeitnehmer nicht permanent präsent sind, sind sie oft nicht entscheidend an Projekten beteiligt. „Das wollen wir ändern.“ Bereits in diesem Jahr soll es ein Teilzeit-Konzept für alle Stellen ge-

ben. Jeder kann sich dann ein halbes Jahr im Voraus aussuchen, wie viel er arbeiten will. „Dafür mussten wir die Arbeitsabläufe umstellen und Kopfmonopole abschaffen.“

„Wir haben in den letzten Jahren viel am Thema Work-Life-Balance gearbeitet und festgestellt, dass sich auch so die Zufriedenheit der Mitarbeiter deutlich verbessert. Das zeigt sich im geringen Krankenstand von unter fünf Tagen“, so Nettesheim. Work-Life-Balance steht für den Zustand, in dem Arbeits- und Privatleben im Einklang stehen. Volleyballfeld, Tischtennisplatte, Bogenschießanlage – Netempire bietet eine Menge Infrastruktur für Sport und Freizeit, die während der Arbeitszeit in Anspruch genommen werden kann. Doch das allein reicht nicht aus. Denn der innere Schweinehund ist während der Arbeit genauso präsent wie sonst auch.

Ein Konzept für mehr Bewegung innerhalb der Unternehmen hat die Gladbacher **Linzenich Fitnessgruppe** auf die Beine gestellt. „Wir gehen als Sportwissenschaftler in die Betriebe, finden heraus, was der Unternehmer erreichen will, und erstellen eine umfangreiche Analyse von Arbeitsplatz und Arbeitnehmer“, erklärt Marc Linzenich, Geschäftsführer der Fitnessgruppe. Ob die Trainingseinheiten in einem der 13 Clubs oder in den Firmen selbst stattfinden, wird nach den Bedürfnissen erarbeitet. Zusätzlich finden in den Unternehmen regelmäßig Gesundheitstage, Vorträge und Fitnesschecks – wie Herzmessungen oder Körperanalysen – statt. „So sensibilisieren und motivieren wir die Mitarbeiter, was zur Folge hat, dass ein großer Teil regelmäßig und individuell auf die jeweiligen Bedürfnisse angepasst trainiert. Das ist das Geheimnis des nachhaltigen Erfolgs.“ Halbjährlich erhält das Unternehmen eine anonymisierte Aufstellung über Trainingshäufigkeit und -erfolg. „Nach circa zwei Jahren sind Erfolge, wie die Senkung des Kran-

kenstandes, messbar“, verspricht David Gallien, Fachmann für betriebliches Gesundheitsmanagement in der Fitnessgruppe. Ein weiteres Argument für ein professionelles betriebliches Gesundheitsmanagement ist, dass man es als Betriebsausgabe steuerlich geltend machen kann.

Auf „Mitarbeiter in Bewegung“ setzt auch die Geschäftsführung des Autohauses Luchtenberg. Sie hat einen Profi-Rückentrainer angeheuert, der eine Übungsstunde pro Woche anbietet. Luchtenberg hat für die Finanzierung eine Krankenkasse mit ins Boot geholt und zahlt die Differenz. „Wir machen natürlich mit“, sagt Geschäftsführer Kilian, „und das kommt gut an!“

Um Arbeit und Privates von verdienten Fachkräften in Balance zu bringen, könnte auch die Betreuung von Kindern am Arbeitsplatz dienlich sein. Eine weitere gute Mitarbeiterbindung, findet nicht nur Andreas Nettessheim. Netempire wollte Kinderbetreuung bereits 2012 anbieten, scheiterte aber an der Bauabnahme. „Aber der Plan wird noch in diesem Jahr umgesetzt“, verspricht er. Zwar ist der Kreis mit Kinderbetreuungsplätzen im Vergleich ganz gut aufgestellt, doch Betriebskitas stecken noch in Kinderschuhen und scheinen nur für größere Unternehmen umsetzbar. **Miltenyi Biotech** aus Bergisch Gladbach beispielsweise bietet seinen Mitarbeitern seit 2004 auf dem Firmengelände die betriebsnahe Kita „MiniMäx“ mit 30 Plätzen, die von der Kölner educcare Bildungskindertagesstätten gemGmbH betrieben wird.

Allerdings ist es nicht von der Größe des Unternehmens abhängig, etwas zum Wohl der Arbeitnehmer beitragen zu können. „Auch kleinere Unternehmen haben gute Möglichkeiten, Mitarbeiter zu binden“, findet Elke Strothmann, Geschäftsführerin der **PR- und Event-Agentur Strothmann** aus Bergisch Gladbach. Je nach Festtagslage erhalten die sechs Angestellten zwischen Weihnachten und Neujahr freie Urlaubstage. „Meistens sind es drei. Das kommt beim Team ganz gut an“, erklärt Seniorberaterin Barbara Schmitz. Da in der Agentur überwiegend Frauen arbeiten, kam Strothmann auf eine Idee: Sie kaufte als vorweihnachtliche Aufmerksamkeit Kosmetik-Gutscheine für die Damen. „Die anderthalb Stunden können auch während der Arbeitszeit eingelöst werden“, so die Inhaberin. Für allgemeines Wohlbefinden sorgen jahreszeitliche Büro-Dekos und das Weihnachtessen. „So lernt man sich näher kennen.“ Auf Feier, Spiel und Spaß fürs gute Mitarbeitergefühl setzt auch gicom und organisiert regelmäßig Pokerrunden, Fußballspiele, Mountainbiketouren, Bowling oder Fußball am gebrandeten Kickertisch – mit und ohne den Chef.

Für Fachkräfte, auf die Strothmann auf gar keinen Fall verzichten möchte, bietet sie Möglichkeiten zur Altersvorsorge an – auch weil sie glaubt, die Mitarbeiter so an das Unternehmen binden zu können. „Ich habe mich informiert und finde die Möglichkeit gut. Welches Modell gewählt wird, entscheiden die Angestellten.“ „Für kleine Unternehmen ist das durchaus nicht selbstverständlich –

und eine attraktive Bindungsmöglichkeit“, bestätigt Mitarbeiterin Barbara Schmitz. Auch Finanzdienstleister, wie die **Kreissparkasse Köln**, reagieren auf das Thema bei ihren gewerblichen Kunden. „Ein betriebliches Arbeitszeitkonto ermöglicht dem Arbeitnehmer, Überstunden oder Entgeltbestandteile (Bruttosparen) in Fondskonzepten anzulegen und zu einem späteren Zeitpunkt wieder abzurufen. Dies kann zum einen in Form von vorübergehenden Freistellungen zum Beispiel für eine finanzierte Elternzeit oder zum anderen durch die Verkürzung der Lebensarbeitszeit ohne Hin- und Rücknahme von Leistungseinbußen geschehen“, so KSK-Vertriebsbetreuer Manfred Pütz.

„Eine weitere Möglichkeit, dem Mangel an Fachkräften zu begegnen, ist, ein Übergangsmanagement für nachberufliche Aktivitäten zu schaffen“, sagt Kreisdirektor Dr. Erik Werdel. Ziel sei es, die Wünsche aktueller und künftiger Rentner mit dem Bedarf der Unternehmer zu verbinden. Dazu werden Angebote wie Ausstiegsprofilung, -coaching, Wissenstransfer und Mentoring für Nachwuchs und Führungskräfte geschaffen. Ob ein Pensionär regelmäßig für ein paar Stunden im Monat sein Wissen zur Verfügung stellt oder Produktionsspitzen und Urlaubszeiten abfängt – für beide könnte diese Situation zum Vorteil werden. Im

Kreis wird ein Konzept entwickelt, um dieses Wissen für die Gesellschaft nutzbar zu machen. Es soll eine Plattform geben, wo sich Rentner im Unruhestand informieren und weiterbilden können. „Wir wollen nachberufliches Engagement fördern, um einen Beitrag zur Stärkung der Wirtschaft im Sinne einer Fachkräftesicherung zu erreichen“, so Kreisdirektor und RBW-Geschäftsführer Dr. Erik Werdel.

„Auch kleinere Unternehmen haben gute Möglichkeiten, Mitarbeiter zu binden.“

**Elke Strothmann,  
Agentur Strothmann**