

## MITTELSTAND/NACHWUCHS

# Zwischen Wunsch und Wirklichkeit

Viele Firmen suchen Fachkräfte im Ausland. Dafür brauchen sie eine Willkommenskultur, wie der Spieleentwickler Wooga beweist

ALEXANDRA GROSSMANN

**H**änderingend suche sie nach Mitarbeitern, sagt Sabine Herold, geschäftsführende Gesellschafterin beim Klebstoffe-Spezialisten Delo. „Allein für Ingenieure gibt es 30 offene Stellen, ähnliches gilt für Techniker.“ Was Sabine Herold erlebt, ist schon jetzt exemplarisch für einige Branchen – und Besserung ist kaum in Sicht. Bedingt durch den demografischen Wandel würden der deutschen Wirtschaft 2025 mehr als sechs Millionen Arbeitskräfte fehlen, so Arbeitsministerin Ursula von der Leyen (CDU).

Die Fachkräfte-Offensive des Bundes soll dem drohenden Mangel zu begegnen. Kernstück ist die Blue Card genannte Aufenthaltsgenehmigung, die ähnlich der US-amerikanischen Green Card Zuwanderung und Bewegungsmöglichkeiten innerhalb der EU erleichtert. Mit ihr wurde auch das erforderliche Mindestgehalt von rund 66.000 auf etwa 34.000 Euro pro Jahr reduziert. Zudem wurde ein Gesetz erlassen, das die Anerkennung im Ausland erworbener Abschlüsse und Qualifikationen erleichtert. Und das Willkommensportal „Make it in Germany“ richtet sich an hochqualifizierte Arbeitskräfte, vor allem aus den MINT-Bereichen rund um Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik.

Dennoch besteht der Mangel weiter: Zwar bescheinigt ein aktueller Bericht der Gesellschaft für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD), die Bundesrepublik gehöre zu den Ländern mit den geringsten Hürden für hochqualifizierte Zuwanderer. Für solche mit mittleren Abschlüssen sei Deutschland dagegen bislang nicht gut aufgestellt. Laut Studie würden bis zu zehn Mal so viele Zuwanderer von außerhalb der EU in Länder wie Australien, England, Kanada und Dänemark ziehen.

„Ich werde nicht müde zu wiederholen, dass wir eine Willkommenskultur brauchen“, sagt deshalb Thomas Schonscheck,

Recruiting-Experte beim drittgrößten internationalen Personalvermittler Manpower. Denn in den vergangenen zwei Jahren stieg nach einer Analyse des Unternehmens der Anteil der Firmen mit Recruiting-Problemen um 13 Prozent. Gerade im Mittelstand werde unterschätzt, „dass wir für Fachkräfte aus anderen Ländern eine Infrastruktur aufbauen müssen“, sagt Schonscheck. Den großen, weltweit agierenden Konzernen sei die Problematik der speziellen Bedürfnisse ausländischer Arbeitnehmer bekannt: „Schließlich entsenden sie seit Jahren deutsche Mitarbeiter in ihre ausländischen Zweigstellen und wissen, für eine gute Integration sind Hilfe bei Wohnungs- und Schulsuche, bei Behördengängen oder auch beim Eröffnen eines Bankkontos nötig.“ Sie hätten gelernt, „dass es Relocation-Pakete für ausländische Arbeitskräfte geben muss“.

Die Niederlande, Skandinavien oder Großbritannien agieren laut Schonscheck erfolgreicher, da sie seit langem Arbeitskräfte jenseits der eigenen Grenzen rekrutieren. Es gebe dort fertige Pa-

„Wir brauchen für internationale Fachkräfte eine entsprechende Infrastruktur“

Thomas Schonscheck,  
Recruiting-Experte bei Manpower

kete, die u.a. enthalten, was, wann, wo und wie geregelt werden müsse, zudem wer helfen könne. Von dieser Professionalität können deutsche Mittelständler laut Schonscheck lernen. Noch sei es oft so, dass „Firmen hierzulande glauben, das Suchen und Einstellen von Ausländern kostet vor allem Geld“. Für eine



Der Berliner Spieleentwickler Wooga setzt ganz bewusst auf ein internationales Team. Zwei Drittel der 120 neu Eingestellten im vergangenen Jahr kamen aus dem Ausland

realistische Sicht müsse man aber diesen Ausgaben potenzielle Verluste durch eine lange oder überhaupt nicht besetzte Stelle gegenüber stellen. Dann ergibt sich laut Schonscheck ein anderes Bild.

Dass gut ausgebildete Ausländer lieber in anderen Ländern als Deutschland anheuern, belegen Zahlen des IT-Branchenverbands Bitkom. So kamen beispielsweise vor zwei Jahren nur noch rund 1800 indische IT-Fachkräfte ins Land. Innerhalb von fünf Jahren sank deren Zahl um etwa 25 Prozent. Denn die meisten verlassen ihre Heimat nur noch, um Erfahrungen für bessere Karrierechancen zu sammeln. Beliebte sind deshalb englischsprachige Länder und Global Player wie Apple und Microsoft.

Der mittelständische Spieleentwickler Wooga zeigt, dass es auch anders geht. Hilfreich für das Berliner Unternehmen ist natürlich, dass seine Produkte weltweit bekannt und die Firma zu den führenden in ihrem Segment gehört. Zudem kümmert sich Wooga bei ausländischen Mitarbeitern – von den bürokratischen Formalitäten bis hin zur Wohnungssuche – um fast alles. Seit 2012 wuchs die Belegschaft nach Angaben von Personalchefin Gitta Blatt um 120 auf mittlerweile knapp 260 Mitarbeiter. Dabei sind zwei Drittel der Neueingestellten Aus-

länder. Einerseits finde man in Deutschland nicht die benötigte Zahl an Fachleuten, so Gitta Blatt. Andererseits sei auch ein Kriterium, dass „wir Online-Spiele machen, die auf allen Kontinenten in allen Ländern gespielt werden“. Da sei es ziemlich schwer für einen 20-jährigen deutschen Spieleentwickler, beispielsweise ein erfolgreiches Spiel für eine brasilianische 40-Jährige zu entwickeln. Denn die Anforderungen und Bedürfnisse an das Spiel seien in den verschiedenen Ländern und Kulturen sehr unter-

schiedlich. Gitta Blatt: „Wir glauben, dass es uns stark macht, wenn wir diese Unterschiede ganz früh mit den Kollegen in unseren international besetzten Teams ausprobieren und nicht erst bei der Marktforschung am Kunden.“

Bei Wooga ist die „Bürosprache“ übrigens Englisch. „Deutschland ist für Fachkräfte aus dem Ausland zwar wegen unseres aufnahmefähigen Arbeitsmarkts attraktiv“, sagt Monika Varnhagen, Direktorin der Auslandsvermittlung ZAV. Doch mangelnde Sprachkenntnisse seien

oft ein Hindernis. Erfahrungen, die auch Delo Chefin Sabine Herold macht. Sie platziert permanent Gesuche in internationalen Jobbörsen auf Englisch. „Trotzdem gehen rund 80 Prozent der Bewerbungen in der Landessprache ein. Da wir kein Französisch oder Spanisch sprechen können, ist Englisch die Grundvoraussetzung für Kommunikation.“ Ihr Unternehmen habe beispielsweise versucht, Spanier einzustellen. „Doch wir haben niemanden gefunden“, sagt Herold. „Viele sprechen kein Englisch.“

## Vorsorge ist die halbe Miete

Eine strategische Personalplanung hilft, Engpässe zu vermeiden

**M**ichael Schmidt ist zufrieden. Schließlich ist der „Potentialpool“, den die Otto Bock HealthCare GmbH in Duderstadt vor zwei Jahren eingeführt hat, ein voller Erfolg. Sieben der acht vorgesehenen Nachwuchs-Manager haben mittlerweile leitende Positionen im Unternehmen inne. Und beim achten sei der Aufstieg nur eine Frage der Zeit, sagt der Direktor Personalentwicklung. Die Gründung eines Nachwuchspools für künftige Führungskräfte, den man 2011 startete, war für den Hersteller von Prothesen und Rollstühlen, ein Pilotprojekt.

Damals hatte das Familienunternehmen seine Ziele bis zum Jahr 2020 definiert. Die in einem strengen Verfahren ausgewählten und individuell geschulten Pool-Mitglieder sollen helfen, die Vorga-

ben in den einzelnen Bereichen umzusetzen. „Wir werden beispielsweise in den Schwellenländern Brasilien, Russland, Indien und China stark wachsen. Dafür brauchen wir Manager, die möglichst die Landessprache sprechen und sich kulturell integrieren können“, erklärt Schmidt.

Der „Potentialpool“ gehört zum Instrumentarium der strategischen Personalplanung. Und die werde umso seltener angewandt, je kleiner eine Firma sei, sagt Dirk Seifert, Partner und Mitglied der Geschäftsleitung bei Kienbaum in Düsseldorf: „Dieses Instrument nutzen Unternehmen ab 1000 Mitarbeitern häufig.“ Strategische Personalplanung bedeute, „dass wichtige Positionen doppelt besetzt werden oder zumindest ein potenzieller Nachfolger bereitsteht, der in eine freiwerdende Führungsposition hin-

einwachsen kann“, erklärt Seifert. Wichtig sei, Balance zu halten. Wer zu viele Nachfolger heranziehe, riskiere Eifersüchteleien. Wer zu wenige habe, bekomme im Ernstfall ein Problem. Vorteil des Instruments ist laut Seifert, dass ein Unternehmen schnell auf unterschiedliche Marktzenarien reagieren könne. Zudem biete die Firma ihren Beschäftigten so Perspektiven, sich künftig karrierefähig weiterzuentwickeln.

Die Beratungs- und Prüfungsgesellschaft PwC definiert strategische Personalplanung als Führungsinstrument, das die Firmenstrategie mit dem Personalmanagement verbindet, um drohenden Talentengpässen zu begegnen. „Spätestens seit 2008/09 hat das Thema Rückenwind bekommen“, sagt Till Lohmann, Partner bei PwC in Hamburg. Im Mittelstand sei das Instrument aber kaum verbreitet.

Laut Lohmann planen etliche Unternehmen nur konventionell, wie viele Mitarbeiter sie für welches Geschäft mit welchem zeitlichen Horizont brauchen. Neu an der strategischen Personalplanung aber sei die Frage, welche Unternehmens- und Mitarbeiter-Kompetenzen man benötige, um die Firmenstrategie umsetzen zu können. Ein Beispiel sei etwa der Automobilzulieferer, der seinen Karosseriebau den Herstellern anpassen müsse, sich deshalb vom Werkstoff Aluminium entferne und in Richtung Carbon gehe. „Die Kunst ist, diesen Wandel vorzusehen“, sagt Lohmann. Die Unternehmens-Kompetenz sei, zeitgemäße Leichtkomponenten herzustellen. Für die Mitarbeiter-Kompetenz bedeute das, dass weniger Metallschlosser gebraucht würden, dafür aber mehr Chemiker. ca



Langfristige Personal- und Nachwuchsplanungen sorgen dafür, dass Firmen auf das Ausscheiden von Mitarbeitern beispielsweise aus Altersgründen vorbereitet sind

Manche Finanzierungen erweisen sich als harte Nuss.



Wir haben die Eigenkapitalstärke, sie zu knacken.

Auf Grund unserer Finanzstärke und mit unseren Spezialisten – etwa für Fördermittel und Strukturierte Finanzierungen – sind wir in der Lage, Ihnen optimale Lösungen zu bieten.

Das Leben ist voller Höhen und Tiefen. Wir sind für Sie da.

Willkommen bei der  
**HypoVereinsbank**  
Unternehmer Bank

Member of **UniCredit**



ANZEIGE