

Expertengespräch Nachwuchskräfte 2011

Die Krise ist bewältigt, Unternehmen suchen qualifizierte Mitarbeiter, Spezialisten und Nachwuchskräfte. Zugleich zeichnet sich – als Folge der demographischen Entwicklung – ein Rückgang geeigneter Bewerber ab. Wie meistern Unternehmen unserer Region diese Situation? Wie haben sie sich vorbereitet? Unsere Redaktion sprach mit Personalverantwortlichen großer und mittlerer Unternehmen aus unserer Region. (Folge 1 von 3)

„Die Suche ist schwieriger geworden“

Der Fachkräftebedarf wächst – Spezialisten lockt vor allem die Attraktivität des Arbeitsplatzes, erst danach überzeugt die Region

Das Thema Fachkräftemangel ist in aller Munde. Wie schwierig ist es tatsächlich, Mitarbeiter zu finden?

Peter-Jürgen Schneider: Das gilt nur für einige Sektoren, für Ärzte zum Beispiel oder IT-Spezialisten. In der Masse haben wir aber noch kein Nachwuchsproblem.

Helmut Streiff: Im Gegensatz zu vergangenen Jahren erhalten wir nur noch wenige Bewerbungen. Wir sind ein Unternehmen, das sehr stark ausbildet; die Ausbildungsquote beträgt mehr als zehn Prozent. Es wird zwar schwierig, aber diese Quote wollen wir beibehalten.

Peter-Jürgen Schneider: Wir haben traditionell eine Ausbildungsquote, die über dem eigenen Bedarf liegt. Wir haben uns entschieden – auch als Beitrag für die regionale Entwicklung – diese Quote beizubehalten. Allerdings können wir dann keinen Arbeitsplatz garantieren; beides zusammen geht nicht.

Christiane Hesse: Bei uns ist die Bewerberflut ungebrochen. Das hat damit zu tun, dass die Marke Volkswagen über ein hohes Maß an Ansehen und Vertrauen verfügt. Wir erhalten jährlich 10 000 Bewerbungen, darunter 1200 für Ausbildungsplätze und 1000 Initiativ-Bewerbungen. Deshalb ist es für uns herausfordernd, aus dieser Flut die richtigen Kandidaten herauszufiltern.

Heidrun Plinke: Für die Region Braunschweig konnten wir auch für 2011 fast alle Ausbildungsplätze besetzen. Allerdings machen wir die Erfahrung, dass einige Bewerber mehrere Angebote haben und sich doch erst kurzfristig final entscheiden oder eben anders orientieren. Die Ausbildungsquote haben wir mit Blick auf den doppelten Abiturjahrgang deutlich erhöht. Für dieses Jahr werden wir 120 Auszubildende einstellen.

Martin Satzky: Volksbank und Sparkassen sind die Gewinner der Finanzkrise, das haben wir auch an den Bewerbungen gemerkt.

Katrin Lorek: Wir haben die Zahl unserer Mitarbeiter in den vergangenen drei Jahren auf circa 1300 verdoppelt. Jedes Jahr erhöhen wir die Anzahl der Ausbildungsplätze, um der wachsenden Nachfrage an Fachkräften gerecht zu werden. Hinzu kommt, dass wir 99 Prozent unserer Auszubildenden im Anschluss in ein festes Arbeitsverhältnis übernehmen.

Marion Engelhardt: Wir rekrutieren unseren Nachwuchs überwiegend aus der Region und haben nach wie vor die Bewerberfülle. Das liegt an unserer starken Marke und daran,



Zum Expertengespräch trafen sich im Braunschweiger Pressehaus (von links): Marion Engelhardt, Personalleiterin bei der Öffentlichen Versicherung Braunschweig; Helmut Streiff, geschäftsführender Gesellschafter bei Streiff und Helbold, Braunschweig; Christiane Hesse, Personalvorstand der Volkswagen Financial Services AG, Braunschweig; Martin Satzky, Personalleiter der Volksbank Braunschweig-Wolfsburg; Heidrun Plinke, Abteilungsleiterin Personalmanagement national bei der Braunschweigischen Landessparkasse; Katrin Lorek, Personalleiterin des Wolfsburger Unternehmens Hönigsberg & Düvel Datentechnik; Chefredakteur Armin Maus; die Redakteure Andreas Schweiger und Markus Schlesig; Ingo Bardischewski, kaufmännischer Leiter der Braunschweigischen Maschinenbauanstalt AG; Peter-Jürgen Schneider, Personalvorstand der Salzgitter AG, und Bettina Rothärmel, Marketing-Leiterin der Braunschweiger Zeitung.

Fotos: Rudolf Flentje

dass wir viel für unsere Mitarbeiter tun.

Ingo Bardischewski: Wir konnten alle Ausbildungsplätze problemlos besetzen und sehen auch für die Zukunft keine Probleme. Hinsichtlich der Fachkräfte und Experten konnten wir noch nie so viele Stellen so gut besetzen wie derzeit, insbesondere bei den technischen Arbeitsplätzen.

Unternehmen und Verbände beklagen sich immer wieder über die schlechte Grundbildung der Bewerber. Zu Recht?

Martin Satzky: Es gibt ein grundsätzliches Problem: Die Besetzung von Ausbildungsplätzen scheitert nicht an fehlenden Bewerbungen, sondern an der nicht ausreichenden Vorbildung und Bildung der Bewerber. Das passt oft nicht zu unseren Ansprüchen. Die Bewerbersuche ist schwieriger geworden.

Christiane Hesse: Unsere Ausbilderinnen berichten, dass die Leistungen in Deutsch und Mathematik seit Jahren nachlassen.

Martin Satzky: Gesellschaftlich gibt es ja immer mehr Einzelkinder, die oft von ihren Eltern wie kleine Prin-

zen behandelt werden. Wenn sie dann in den Kindergarten oder in die Schule kommen, und sich beweisen und auch mal hinten anstellen müssen, haben es einige schwer.

Helmut Streiff: Wir haben uns darauf eingerichtet. Auszubildende, die heute sehr gute Zeugnisse mitbringen, gehen zu großen Unternehmen, die phantastische Konditionen bieten. Tatsächlich suchen wir deshalb nicht die Rohdiamanten, sondern Zirkonias, Swarovski-Steine und sogar gut geformte Kieselsteine. Wir finden sie auch und erreichen viel mit ihnen. Mit dieser Philosophie fahren wir gut.

Peter-Jürgen Schneider: Wer von der Hochschule kommt, ist auch heute noch oft exzellent ausgebildet. Die jungen Leute bemühen sich um Auslandsaufenthalte und haben eine Reihe von Praktika absolviert – um ihre Berufschancen zu verbessern. Das ist heute die Regel, war aber vor 20 Jahren noch eher die Ausnahme.

Christiane Hesse: Ich stelle sogar fest, dass die engagierten Hochschulabsolventen schon nach zwei Jahren Führungsaufgaben übernehmen wollen. Die muss man nicht mehr antreiben. Ihnen müssen wir

eher vermitteln, dass sie zwar fachlich gut sind, aber die Persönlichkeit erst noch wachsen muss.

Ist es schwierig, Nachwuchs von der Hochschule oder gestandene Akademiker zu gewinnen?

Helmut Streiff: Wir haben Stipendien übernommen, um den Kontakt zu den Hochschulen zu halten. Es ist für uns als Mittelständler schwer, Nachwuchs von Hochschulen zu bekommen, weil wir nicht die Konditionen eines Konzerns bieten können.

Peter-Jürgen Schneider: Wir rekrutieren die meisten unserer Ingenieure von den Hochschulen der Region, aber auch aus Freiburg oder Aachen. Dabei stehen wir in Konkurrenz zu anderen Unternehmen wie Thyssen-Krupp oder Arcelor. Wir müssen uns daher sehr anstrengen, diesen Nachwuchs nach Salzgitter zu holen. Dazu gehört zum Beispiel ein umfangreiches Praktikanten-Betreuungsprogramm, bei dem wir versuchen, die Attraktivität der Region herauszustellen.

Marion Engelhardt: Wir bieten duale Studiengänge an und vergeben Stipendien für Spezialistenberufe. So wollen wir Hochschul-Nach-

wuchskräfte finden und binden. Dabei sprechen wir eine Klientel an, die – spätestens mit der Ausbildung – in die Region hineinwächst und sich mit ihr verbunden fühlt.

Christiane Hesse: Wir haben kein Problem, Sachbearbeiter oder Fachreferenten in der Region zu finden. Bei Spezialisten und erfahrenen Managern ist das nicht ganz so einfach.

Peter-Jürgen Schneider: Es kommt niemand hierher, weil er die Region so toll findet. Das ist in Hamburg, Berlin oder München anders. Unser Weg, Führungskräfte zu rekrutieren, ist die Attraktivität des Arbeitsplatzes.

Heidrun Plinke: Auch wir merken, dass wir bei der Spezialsuche für Braunschweig in Konkurrenz zu Standorten wie Frankfurt oder München stehen, die wesentlich attraktiver sind. Aus diesem Grund suchen wir verstärkt den direkten Kontakt zu Universitäten hier in der Region. Und wir machen gute Erfahrungen mit dem Angebot von Stipendien und der Möglichkeit, ein Praktikum zu absolvieren.

Fortsetzung folgt

Redaktion: Andreas Schweiger

DIE EXPERTEN



Ingo Bardischewski, kaufmännischer Leiter der Braunschweigischen Maschinenbauanstalt AG (BMA).



Marion Engelhardt, Personalleiterin bei der Öffentlichen Versicherung Braunschweig.



Christiane Hesse, Personalvorstand der Volkswagen Financial Services AG mit Sitz in Braunschweig.



Katrin Lorek ist Personalleiterin des Wolfsburger Unternehmens Hönigsberg & Düvel Datentechnik.



Heidrun Plinke, Abteilungsleiterin Personalmanagement national, Braunschweigische Landessparkasse.



Martin Satzky ist Personalleiter bei der Volksbank Braunschweig-Wolfsburg.



Peter-Jürgen Schneider, Personalvorstand der Salzgitter AG.



Helmut Streiff, geschäftsführender Gesellschafter bei Streiff und Helbold, Braunschweig.

Expertengespräch Nachwuchskräfte 2011

Um auch in Zukunft gute Mitarbeiter zu haben, müssen Unternehmen immer vorausschauender, strategischer, umfassender planen. Denn absehbar ist: Der demographische Wandel wird den Wettbewerb um geeignete Mitarbeiter verschärfen. Personalverantwortliche großer und mittlerer Unternehmen aus unserer Region diskutierten in unserer Redaktion, worauf es ankommt. (Folge 2 von 3)

Gute Firmen bieten gute Ausbildung, binden Mitarbeiter und nehmen Rücksicht auf Familien

Die Region hat viel zu bieten, aber das offenbart sich erst bei näherer Betrachtung – Firmen müssen also mit eigenen Pfunden wuchern

Liegt es an der Qualität unserer Region oder an ihrem Image, dass es so schwer ist, Spezialisten nach Braunschweig, Wolfsburg oder Salzgitter zu locken?

Marion Engelhardt: Es ist das Image. Das bestätigen zum Beispiel die häufigen Reaktionen jener, die bei ihrem ersten Besuch in der Region positiv überrascht sind. Und viele, die mit der Region Berührung haben, bleiben hier.

Peter-Jürgen Schneider: Ich habe vor Jahren untersuchen lassen, wo unsere Führungskräfte zur Schule gegangen sind und wo sie studiert haben. Die größte Gruppe ist hier zur Schule gegangen und hat hier studiert. Die zweitgrößte Gruppe ist außerhalb der Region zur Schule gegangen, hat hier aber studiert. Die sind vor dem Berufsstart zugezogen und hier heimisch geworden. Das ist unsere Hauptzielgruppe.

Christiane Hesse: Die Region gewinnt, wenn man hier ist. Viele sind überrascht, dass es hier so schön ist und es so viele Angebote gibt. Aber das Erste, was zieht, ist die Aufgabe, und die muss nicht nur gut bezahlt, sondern vor allem auch interessant sein.

Martin Satzky: Wenn wir einen Spezialisten von auswärts suchen, müssen wir zunächst auch für die Region werben. Wir vermitteln gleich im Bewerbungsgespräch, dass hier viel geboten wird. Wenn sich die neuen Mitarbeiter eingelebt haben, kommt dann oft der Aha-Effekt.

Ingo Bardischewski: Wir können schon Mitarbeiter aus anderen Städten gewinnen. Wir versuchen, die Region positiv darzustellen und nicht zu eng zu fassen. Außerdem gibt es inzwischen viele Heimkehrer. Die hatten sich in den vergangenen Jahren über Europa verteilt, weil wir mit dem Gehalt nicht mithalten konnten. Nun kommen viele zurück, weil sie die Region vermissen.

Das wichtigste Argument für einen Berufsstarter oder Spezialisten, in Ihr Unternehmen zu wechseln, ist immer noch die Attraktivität des Arbeitsplatzes. Was Unternehmen Sie, damit der attraktiv bleibt?

Katrin Lorek: 2011 erreichen wir auf dem neuen Firmengelände in Gifhorn eine Kindertagesstätte. So wollen wir zum einen Frauen für den IT-Beruf interessieren und zum anderen Mitarbeitern und potenziellen Mitarbeitern den Einstieg ins Berufsleben nach einer Elternzeit erleichtern.



Was hat ein Unternehmen mit den Kindern seiner Angestellten zu tun? Immer mehr. Um Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, setzen Firmen – auch in unserer Region – zunehmend auf betriebliche Kinderbetreuung. Das erleichtert es Eltern, Beruf und Familie miteinander zu vereinbaren. Das Foto mit der munteren Kinderschar entstand im Sommer in einer Kindertagesstätte in Lüneburg. Archivfoto: Philipp Schulze/dpa

Ingo Bardischewski: Einen Kindergarten beziehungsweise eine Krippe betreiben wir gemeinsam mit der Öffentlichen Versicherung, der Nord-LB und anderen Firmen im Umfeld von BMA. Das begeistert nicht nur die Bewerber, sondern ist auch für die Partner von Interesse.

Katrin Lorek: Zudem haben wir Programme, um Führungskräfte zu fördern. Die kommen zu 95 Prozent aus den eigenen Reihen. Bei uns besteht die Chance, sich vom Auszubildenden zum Geschäftsführer zu entwickeln. Diese Schornsteinkarrieren präsentieren wir als Leuchttürme. Sie sind Ansporn für unsere Mitarbeiter.

Ingo Bardischewski: Für Auszubildende und Hochschulabsolventen zählen Image und Marke. Das gilt im Großen wie auch auf regionaler Ebene. Auszubildende erkundigen sich, welches Unternehmen einen guten Ruf hat und eine gute Ausbildung anbietet. Damit können wir punkten. Ganz wichtig bei der Nachwuchsarbeit ist auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Christiane Hesse: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf spielt eine sehr große Rolle. Wir haben am Standort Braunschweig einen Frauenanteil von 52 Prozent. Darauf

mussten wir reagieren. Auch wir haben einen Kindergarten gebaut – den größten betrieblichen in Deutschland mit 160 Plätzen. Außerdem bieten wir flexible Arbeitszeiten an. Von 4300 Mitarbeitern arbeiten 900 in Teilzeit. Das alles ist für uns wichtig, um gute Mitarbeiter zu finden und zu binden.

Katrin Lorek: Wir leben in einer Arbeitswelt, in der Aufgaben immer schneller erledigt werden müssen. Wir befragen einmal im Jahr unsere Mitarbeiter, um herauszufinden, was sie bewegt. Zudem bieten wir unseren Mitarbeitern ein umfassendes Angebot an Freizeitaktivitäten, bestehend aus Sport- und Unterhaltungsmöglichkeiten. Dies trägt deutlich zu einem guten Betriebsklima bei, bei welchem sich Mitarbeiter wohlfühlen und neue Mitarbeiter schnell integriert werden.

Ingo Bardischewski: Ganz wichtig ist auch eine Unternehmenskultur, in die sich die Mitarbeiter einbringen und in der sie sich wohlfühlen können. Über diese Kultur kann ein Unternehmen seinen Mitarbeitern Sicherheit bieten.

Helmut Streiff: Wir stellen immer wieder fest: Wenn Sie einen Mitarbeiter für den Mittelstand gewonnen haben, dann ist der schnell begeis-

tert. Die Wege sind kürzer, die Entscheidungen fallen schneller.

Marion Engelhardt: Je größer ein Unternehmen ist, desto schwieriger wird genau das. Wir profitieren davon, auf kurzem Weg zum Vorstand zu gehen und umgehend eine Entscheidung zu bekommen.

Christiane Hesse: Wir sind aber auch auf kurze Wege angewiesen. Die mögen zwar etwas länger sein als in Unternehmen mit 100 Mitarbeitern. Aber auch wir haben flache Hierarchien und müssen schnell sein. Das verlangen unsere Kunden.

Peter-Jürgen Schneider: Im Großkonzern gibt es viele Zwischenebenen. Wenn sich dort der Vorgesetzte um seine Mitarbeiter kümmert und bemüht, gibt es ähnliche Strukturen wie in einem mittelständischen Betrieb.

Heidrun Plinke: Es hat einen Wertewandel gegeben. Die direkte Kommunikation über die Hierarchieebenen hinweg war früher nicht so ausgeprägt. Heute sind die Kommunikationswege sehr viel direkter.

Martin Satzky: Das liegt daran, dass die Menschen generell selbstbewusster geworden sind. Sie wollen nicht nur dirigiert werden, sondern selbst

gestalten. Deshalb wollen wir in unserem Unternehmen zu einer ausgeprägten Feedback-Kultur kommen. Mitarbeiter sollen direkt sagen können, was im Unternehmen gut ist und was nicht. Das ist der Schlüssel für uns, um erfolgreich zu sein.

Heidrun Plinke: In unserem Hause werden Entwicklungsprogramme für Fach-, Projekt- und Führungslaufbahnen angeboten. Im Rahmen unseres Programms für High Potentials, das unter anderem mit einem Mentoring durch den Vorstand verbunden ist, lernen die Teilnehmer Projektmanagement in der Praxis; sie übernehmen dabei unter anderem die Verantwortung für ein soziales Projekt. Damit reagieren wir auch auf die veränderten Bedürfnisse der Mitarbeiter.

Ingo Bardischewski: Uns haben Bewerber erzählt, dass man in großen Unternehmen ihren Namen vergessen hat. Das würde uns nie passieren, und damit können Arbeitgeber Sympathien gewinnen. Bei uns sitzt der Vorstand dabei, wenn ein Praktikant oder Bewerber seine Diplomarbeit präsentiert – und das macht sie stolz.

Fortsetzung folgt

Redaktion: Andreas Schweiger

DIE EXPERTEN



Ingo Bardischewski, kaufmännischer Leiter der Braunschweiger Maschinenbaustalt AG (BMA).



Marion Engelhardt, Personalleiterin bei der Öffentliche Versicherung Braunschweig.



Christiane Hesse, Personalvorstand der Volkswagen Financial Services AG mit Sitz in Braunschweig.



Katrin Lorek ist Personalleiterin des Volkswagen Unternehmens Hönigsberg & Düvel Datentechnik.



Heidrun Plinke, Abteilungsleiterin Personalmanagement national, Braunschweiger Landessparkasse.



Martin Satzky ist Personalleiter bei der Volksbank Braunschweig-Wolfsburg.



Peter-Jürgen Schneider, Personalvorstand der Salzgitter AG.



Helmut Streiff, geschäftsführender Gesellschafter bei Streiff und Helbold, Braunschweig.

Expertengespräch Nachwuchskräfte 2011

Das Wissen der Mitarbeiter muss gesichert werden. Ideal ist es, wenn gute Kräfte der Firma dauerhaft erhalten bleiben. Das gelingt besonders gut mit vorbildlichem Führungsstil und intaktem Betriebsklima. Aber auch die besten Mitarbeiter werden alt. Deshalb müssen sie ihr Wissen rechtzeitig an jüngere weitergeben. Personalverantwortliche aus unserer Region erläuterten in unserer Redaktion, worauf es ankommt. (3. und letzte Folge)

Alle lernen voneinander, das hilft der Firma

Mitarbeiter wollen offenen Führungsstil und Anerkennung, Chefs erwarten Leistung – Das kann sich gut ergänzen

Ist für Persönliches zwischen Chef und Mitarbeitern überhaupt noch Zeit in der Arbeitswelt?

Martin Satzky: Grundsätzlich ja. Wichtiger für mich wäre aber ein wertschätzender und kooperativer Umgang miteinander. Der Mitarbeiter muss das Gefühl haben, wir brauchen ihn und freuen uns, dass er bei uns ist.

Ingo Bardischewski: Ja. Ich glaube, dass das gerade die Vorteile kleiner und mittelständischer Unternehmen sind. Das lässt sich zwar schwer in einem Bewerbungsgespräch vermitteln, hilft aber sehr wohl, um Mitarbeiter zu halten.

Christiane Hesse: Das ist aber kein Kriterium der Unternehmensgröße. In Zeiten von Facebook und Twitter können Sie so viele Programme auflegen oder Kindergärten bauen, wie Sie wollen: Wenn das Betriebsklima nicht stimmt, Eiseskälte und Ellenbogen regieren, und es keine persönlichen Kontakte gibt, dann steht das ruckzuck im Internet. Deshalb spielt das Betriebsklima für große Unternehmen dieselbe Rolle wie für kleine.

Heidrun Plinke: Darum müssen die Führungskultur und das Führungsverständnis verändert werden. Gerade deshalb haben wir unsere Führungsgrundsätze überarbeitet. Führungskräfte sollten ihre Mitarbeiter kennen und sich mit Ihnen auseinandersetzen, sich die Fragen nach dem persönlichen Miteinander stellen. Gratuliere ich zum Geburtstag? Ist mein Führungsstil von Offenheit geprägt? Sehe ich die Potenziale meiner Mitarbeiter und fördere sie?

Helmut Streiff: Wir sind ein sehr persönlich geführtes Unternehmen. Ich kenne zwar nicht die Namen aller 800 Mitarbeiter. Aber in meiner Abteilung gratuliere ich jedem Mitarbeiter zum Geburtstag und frage auch mal, wie es den Kindern oder der Familie geht.

Marion Engelhardt: Die Mitarbeiter wollen heute nicht nur ihre Arbeitskraft abgeben, sondern haben eine Erwartungshaltung an Unternehmenskultur und Arbeitsplatzsicherheit.

Helmut Streiff: Wir gewähren unseren Mitarbeitern Freiräume, wenn sie sich ehrenamtlich engagieren. Leider wird dieses Engagement viel zu selten in Bewerbungen erwähnt.

Christiane Hesse: Die kleine Geste zählt auch in großen Unternehmen. Wir schenken zum Beispiel unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die ein Kind bekommen haben, eine Glückwunschkarte, einen Steiff-Teddy und ein T-Shirt. Große Un-



So wie auf diesem Bild soll es sein: Ein erfahrener Mitarbeiter des Triebwerksherstellers Rolls Royce Deutschland im brandenburgischen Dahlewitz erläutert einer jüngeren Kollegin die Wartungsaufgaben. Archivfoto: Bernd Settnik/dpa

ternehmen haben begriffen, dass es nicht nur um Programme geht, sondern um den persönlichen Kontakt zu den Mitarbeitern. Wir haben unsere Personalabteilung entsprechend aufgestellt.

Helmut Streiff: Wir haben unseren Auszubildenden für jede 1 ein Gramm Gold geschenkt. Dadurch fühlen sie sich dem Unternehmen sehr verbunden. Wir versuchen zu ermöglichen, was praktisch machbar und wirtschaftlich vertretbar ist. Beispielsweise haben wir uns für unsere Mitarbeiter gerade die dritte Ferienwohnung zugelegt. Das ist für ein Unternehmen unserer Größe sehr ungewöhnlich.

Ingo Bardischewski: Ist es die Ferienwohnung, die für Ihre Mitarbeiter so interessant ist, oder die Art, wie Sie Ihre Mitarbeiter behandeln?

Helmut Streiff: Es ist das Paket. Wenn Sie bei uns auf den Hof fahren, sehen Sie eine sehr große Tafel. Da steht drauf, Streiff und Helmod bedankt sich bei folgenden Mitarbeitern, und dann folgen die Namen der Mitarbeiter, die Betriebsjubiläen feiern. Das sind unsere Möglichkeiten, mit geringem wirtschaftlichem Aufwand zu punkten.

Christiane Hesse: Die Leute sollen aber nicht zu uns kommen, weil sie glauben, dass es bei uns nur nett und schön ist. Das muss schon eingehend mit Leistung. Deshalb ist es eine Herausforderung, unter den Bewerbern die herauszufiltern, die einen Arbeitsplatz nicht nur als Hafen der Sicherheit suchen, sondern die bereit sind, sich einzusetzen.

Hat denn die Leistungsbereitschaft nachgelassen?

Martin Satzky: Generell sind unsere Mitarbeiter sehr leistungsbereit. Das sieht man vor allen Dingen an der Bereitschaft, sich weiterzubilden beziehungsweise Qualifizierungsmaßnahmen aktiv anzunehmen. Auch die erfahrenen und älteren Mitarbeiter sind nach wie vor sehr leistungstark und kompetente Ansprechpartner für unsere Kunden.

Peter-Jürgen Schneider: Wir brauchen aber auch Mitarbeiter – und zwar gar nicht wenige –, die ihren Lebensinhalt erfüllen sehen, wenn sie ihren einmal erlernten Beruf vernünftig ausüben. Wir können nicht nur Belegschaften haben, in denen alle frustriert sind, weil sie noch nicht aufgestiegen sind. Schwierig wird es erst, wenn es nicht genügend Mitarbeiter mit Leistungswillen gibt. Diesen Eindruck habe ich aber nicht.

Wie gewährleisten Sie, dass das Wissen älterer Mitarbeiter erhalten bleibt, wenn die das Unternehmen verlassen?

Peter-Jürgen Schneider: Es gibt bei uns zwei Wege, die wir systematisiert haben: Jüngere, die einen Arbeitsplatz übernehmen, setzen sich mit ihrem älteren Kollegen zusammen und dokumentieren die Arbeitsschritte. Außerdem haben die IT- und die Forschungsgesellschaft ein Wiki-System eingeführt.

Ingo Bardischewski: Wir setzen ein Wiki-System unternehmensweit ein – zur Weitergabe jeglichen Wissens im Intranet. So werden auch Know-

how-Träger ermittelt. Das hilft, Engpässe zu erkennen und frühzeitig gegenzusteuern.

Katrin Lorek: Unter anderem nutzen wir ein Intranet, um Informationen für alle Mitarbeiter bereitzustellen. Zudem bieten wir unseren Mitarbeitern ein eigenes Forum, in welchem sie sich austauschen können, und stellen Blogs zu den unterschiedlichsten Fachthemen bereit. Des Weiteren erarbeiten wir gerade eine unternehmensweite Share-Point-Lösung zur Bereitstellung von Dokumenten.

Christiane Hesse: Wir haben das auch. Aber ist diese Technik wirklich hilfreich, um eine Nachfolge regeln zu können? Sie können zwar Wissen austauschen, nicht aber Erfahrungen.

Wie wichtig ist es, Mitarbeiter zu qualifizieren, damit sie sich weiterentwickeln können?

Martin Satzky: Die Anforderungen an unsere Mitarbeiter sind gestiegen, weil wir permanent innovativ und gut sein müssen, um uns am Markt zu behaupten. Dadurch sind auch Qualifizierungsprogramme immer anspruchsvoller geworden. Das ist mitunter schwierig für die Mitarbeiter, weil sie das Gefühl haben, niemals fertig zu sein. Deshalb darf Qualifizierung nicht als Belastung empfunden werden, sondern sollte auch Spaß machen und für die Mitarbeiter einen hohen Nutzen haben.

Heidrun Plinke: Die Bereitschaft zur Weiterbildung ist aber ungebrochen hoch – unser Haus bietet eine Reihe

von Weiterbildungsmaßnahmen an, die aktiv genutzt werden.

Ingo Bardischewski: Wir wollen unsere Monteure in alle Welt schicken. Sie müssen daher nicht nur für unsere Produkte, sondern auch sprachlich geschult werden. Die Mitarbeiter müssen bereit sein, einen Sprachkurs am Wochenende zu absolvieren. Generell gilt: Qualifizierung wird immer wichtiger.

Peter-Jürgen Schneider: Was treibt die Mitarbeiter zur Weiterbildung in unserem Sinn an? Das ist im Kern der Aufstiegsfrage und damit die Möglichkeit, Geld zu verdienen. Das ist aber nicht alles in einem Unternehmen. Es zählen Faktoren wie Wertschätzung und die Identifikation mit der Arbeit. Wer in der Salzgitter-Welt arbeitet, um den kümmern wir uns. Es muss niemand gehen, wenn er nichts Schlimmes anstellt. Das zählt auch aus: Wir haben eine ganz geringe Fluktuation.

Christiane Hesse: Ich habe mehrere Jahre in Polen gearbeitet. Dort herrscht eine Aufbruchstimmung und ein Wille zur – auch privaten – Weiterbildung, wie ich ihn hier manchmal vermisse.

Peter-Jürgen Schneider: Dort ist aber der Nachholbedarf viel größer. In der Krise haben wir doch nachgewiesen, wie leistungsfähig die Arbeitnehmer und die Wirtschaft in Deutschland sind. Dabei sind wir über Jahre schlechtgeredet worden, galten als der kranke Mann Europas.

Redaktion: Andreas Schweiger

DIE EXPERTEN



Ingo Bardischewski, kaufmännischer Leiter der Braunschweiger Maschinenbauanstalt AG (BMA).



Marion Engelhardt, Personalleiterin bei der Öffentliche Versicherung Braunschweig.



Christiane Hesse, Personalvorstand der Volkswagen Financial Services AG mit Sitz in Braunschweig.



Katrin Lorek ist Personalleiterin des Wolfsburger Unternehmens Hönigsberg & Düvel Datentechnik.



Heidrun Plinke, Abteilungsleiterin Personalmanagement national, Braunschweiger Landessparkasse.



Martin Satzky ist Personalleiter bei der Volksbank Braunschweig-Wolfsburg.



Peter-Jürgen Schneider, Personalvorstand der Salzgitter AG.



Helmut Streiff, geschäftsführender Gesellschafter bei Streiff und Helmod, Braunschweig.