

# Mittelstandsforum 2008 der Rheinlandpfalz Bank

**Donnerstag, 20. November 2008**

**„Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung in  
mittelständischen Unternehmen“**

**Stephan Füchtner**

**„Personalrekrutierung und Mitarbeiterbindung in mittelständischen  
Unternehmen“**

**Agenda**

- 0. Persönliche Vorstellung von S. Füchtner**
  
- 1. a) Definition und Bedeutung des Mittelstandes**  
**b) Besonderheiten des Mittelstandes**
  
- 2. a) Bedeutung und Herausforderungen der  
Personalrekrutierung**  
**b) Lösungsansätze Personalrekrutierung**
  
- 3. a) Bedeutung und Herausforderungen der Personalbindung**  
**b) Lösungsansätze Personalbindung**
  
- 4. Fazit**

## **0. Persönliche Vorstellung von SF**

- a) Mitgründer, -eigentümer und Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, der Gemini Executive Search GmbH mit 130 Mitarbeitern und einem Honorarumsatz von 16 Mio. €

Gemini Executive Search ist eine Personalberatungsgesellschaft, die vor allem in den Bereichen Executive Search sowie Human Capital Solutions tätig ist. Zu unseren Kunden zählen gleichermaßen global agierende DAX-Gesellschaften, mittelständische, häufig inhabergeführte Unternehmen wie auch öffentlich-rechtliche Institutionen. Bereits seit einigen Jahren sind wir eine feste Größe innerhalb der Top Ten unseres Wettbewerbsumfeldes.

- b) Langjährige (24 J.) Erfahrung als Executive Search Berater, gerade auch für mittelständische Unternehmen.
- c) Ressortverantwortung für Personal im Unternehmen, daraus folgt relevanter Erfahrungshorizont zum gesetzten Thema der dreigleisig ist.

## **1. a) Definition und Bedeutung des Mittelstandes**

- Es gibt 3,4 Mio. Unternehmen in Deutschland die weniger als 500 Mitarbeiter beschäftigen und unter 50 Mio. € pro Jahr umsetzen die damit definitorisch den Mittelstand bilden. Letztlich ist es aber weniger eine Frage, die sich nur über die Grösse beantworten lässt, als vielmehr eine der Inhaber- und Organisationsstruktur sowie der Kultur eines Unternehmens. Pauschalurteile sind in jedem Fall gewagt: zwischen dem kleinen Handwerksbetrieb und dem weltmarktführendem Zulieferer liegen Welten. Auch Unternehmen, die 500 Mio. € Umsatz machen, können mittelständisch organisiert sein.
- Der Mittelstand ist ein Garant der wirtschaftlichen Stabilität in Deutschland. Er stellt nahezu 71 % aller Arbeitsplätze und bietet 83 % aller Ausbildungsplätze an. Mittelständische Unternehmen werden zudem in Zukunft weiter an Bedeutung gewinnen. Sie verfügen über ein hohes Innovationspotential, einer der wichtigsten Faktoren für die Sicherung des wirtschaftlichen Wachstums und gesellschaftlichen Wohlstandes in einer globalisierten Welt. Organisationsstruktur und Größe mittelständischer Unternehmen befördern neue Ideen und flexibles Handeln.

- Politiker rühmen den Mittelstand zu Recht als Rückgrat der Wirtschaft: Auf dem Unternehmertag der CDU/CSU-Bundestagsfraktion hat Bundeskanzlerin Merkel den deutschen Mittelstand als Fels in der Brandung des Kapitalismus gewürdigt.
- Im Gegensatz zu großen Konzernen, die massiv Personal abbauen, setzt sich im Mittelstand zunehmend die Erkenntnis durch, dass das Wissen der Mitarbeiter von entscheidender Bedeutung für die Innovationskraft und damit den Unternehmenserfolg ist.
- Trotz der durch die Finanzkrise hervorgerufenen wirtschaftlichen Schwierigkeiten ist der Personalaufbau im Mittelstand in vielen Branchen noch nicht zu Ende. Anders als bei den Großunternehmen bleiben die mittelständischen Beschäftigungspläne im Vergleich zum Jahresbeginn auf hohem Niveau nahezu stabil. Der deutsche Mittelstand geht folglich mit einigen Ausnahmen nicht von einer hartnäckigen Konjunkturschwäche oder gar Rezession aus. Die immer noch guten Beschäftigungspläne vieler mittelständischen Unternehmen deuten aber auch darauf hin, dass Fach- und Führungskräfte vor allem für den Mittelstand schwerer zu gewinnen sind (Quelle: DIHK Mittelstandsreport 2008).

- Im Konjunkturverlauf, gerade in schwierigen Zeiten, zeigt sich auch, dass die Volatilität der Personalplanung bei Großunternehmen stärker als bei mittelständischen Unternehmen ausgeprägt ist. Dies bedeutet, dass der Mittelstand sowohl in Krisen wie auch in den Aufschwungphasen tendenziell weniger mit Veränderungen seiner Beschäftigtenzahlen reagiert als die Großunternehmen.

Folgende Gründe erklären dieses Muster:

- Mittelständische Unternehmen benötigen zumeist ihren qualifizierten Mitarbeiterstamm auch während einer Flaute.
- Hinzu kommt, dass bei Mittelständlern eine regionale und persönliche Bindung besonders stark ausgeprägt ist, was Entlassungen häufig erschwert.

## 1. b) Besonderheiten des Mittelstandes

- Kleinere und mittlere Unternehmen sind vor allem aufgrund ihrer Unternehmensgröße und –struktur im Nachteil. 75 % der mittelständischen Unternehmer glauben unter dem Mangel an geeignetem Personal unter anderem deshalb stark zu leiden, weil sie mittelständig aufgestellt sind (Studie: Fachkräftemangel im Mittelstand, Institut der Deutschen Wirtschaft, Oktober 2007).

So glauben beispielsweise 55 % der Befragten nicht attraktiv zu sein, weil sie keine differenzierten Karrierepfade anbieten können. Die fehlende internationale Ausrichtung (40 %), eine am Tarifvertrag orientierte Vergütung (43 %) und Fragen des Images oder der Bekanntheit (14 %, bzw. 35 %) werden als problemverstärkende Faktoren angegeben. Der Standortfaktor spielt ebenfalls eine Rolle. 49 % der Unternehmen sind in einer ländlichen Region angesiedelt und damit nach eigener Einschätzung im Wettbewerb um Fachkräfte benachteiligt.

- Tendenziell lassen sich Unterschiede in der Tätigkeitsstruktur zwischen Großunternehmen und Mittelstandsunternehmen feststellen. Im Mittelstandsunternehmen sind eher Allrounder gefragt, das heißt die Tätigkeiten sind oft breit angelegt mit geringerer Spezialisierungstiefe. Eine Ausnahme bilden hier die Hightech-Branchen, insbesondere die IT- oder Biotech-Betriebe, in denen auch mittelständische Unternehmen Spezialjobs anbieten.

Die Allroundertätigkeit verlangt einerseits ein großes Maß an fachlicher und außerfachlicher Flexibilität. Andererseits wächst die Verantwortung und der Arbeitsalltag wird vielfältiger, denn nicht selten gibt es keine starr festgelegten Strukturen.

Systematische Traineeprogramme sind im Mittelstand eher selten anzutreffen. Es dominiert der Direkteinstieg mit Patenmodellen oder schlicht Learning by doing.

- Anforderungen an Führungskräfte im Mittelstand. Gefragt sind:
  - Generalisten statt Spezialisten;
  - Hohe Identifikation mit dem Unternehmen;
  - Überdurchschnittliche Risikobereitschaft;
  - Praxisnahe, wissenschaftliche Ausbildung;
  - Unternehmerisches Denken und Handeln;
  - Bereitschaft und Befähigung, breite Arbeitsgebiete mit wenigen Mitarbeitern auszufüllen;
  - Viel persönliche Ausführung: Hands on approach, anpacken wo es nötig ist;

- eine „hemdsärmelige Art“ ist häufig von Vorteil;
  - Tugenden wie Fleiß, Herzblut und Verantwortungsbewusstsein werden geschätzt;
  - Flexible und pragmatische Denk-, Handlungsweise und Einsatzfähigkeit sind erforderlich.
- 
- Mittelständische Entscheidungsträger erwarten häufig von neu Eingestellten zuviel. Da die finanziellen Ressourcen begrenzt sind, werden die Anforderungen an die mit einem vergleichsweise hohen Gehalt eingestellten neuen Führungskräfte zu hoch gesteckt und dies gleichzeitig im fachlichen, persönlich-sozialen und praktischen Bereich. An der Herausforderung, vom ersten Tag an Generalist und Leistungsträger sein zu müssen, scheitern viele Neueinsteiger, unabhängig vom Unternehmenstyp. Großunternehmen hingegen unterstützen jedoch diese Neueinsteiger durch spezielle Trainee- und Mentorenprogramme.
  - Mittelständische Unternehmen schaffen es nur **selten**, die bei der Rekrutierung von Führungskräften nötige Awareness zu schaffen. Da ein positives Image die Attraktivität eines Unternehmens als Arbeitgeber nachhaltig beeinflusst, spielen mittelständische Unternehmen in der Wahrnehmung von

potentiellen Führungskräften oft nur eine marginale Rolle („Hidden champions“). Viel zu oft resignieren mittelständische

Unternehmen aufgrund direkter Vergleiche mit bekannten Großunternehmen. Aussagen wie „da können wir nicht mithalten“ oder „die haben ja eine eigene Abteilung für das Recruiting“ sind oft zu vernehmen. Durch eine ungenügende bzw. zu wenig fokussierte Übertragung „klassischer mittelständischer Tugenden“ auf den Personalbereich können mittelständische Unternehmen im Bereich der Personalrekrutierung zu geringe Erfolge erzielen.

- Für mittelständische Unternehmen ist es vergleichsweise aufwendig mit den umfangreichen Regularien des deutschen Arbeitsrechts zurecht zu kommen ohne auf Personal- oder Rechtsabteilungen zurückgreifen zu können, wie sie für größere Unternehmen selbstverständlich sind. Der Kündigungsschutz ist besonders für viele Mittelständler ein echtes Hindernis neues Personal zu engagieren. Mittelständische Unternehmen müssen befürchten, dass Mitarbeiter in Krisenzeiten nur schwer wieder abgebaut werden können. In konjunkturellen Erholungsphasen erfolgt somit ein Personalaufbau zögerlicher.

*“All I want is a good pair of hands; unfortunately I must take them with a person attached”*

*(Henry Ford)*

## **2. a) Bedeutung und Herausforderungen der Personalrekrutierung**

Jedes zweite Unternehmen investiert nach einer repräsentativen Human Resources-Studie von Hewitt-Associates (2007) deutlich mehr Zeit für die Rekrutierung neuer Mitarbeiter als für deren Bindung an das Unternehmen. Gleichzeitig haben sechs von zehn Unternehmen große Schwierigkeiten bei der Neubesetzung ihrer Schlüsselfunktionen – und mehr als 90 % erwartet dieses Problem in naher Zukunft.

- Mittelständische Unternehmen versuchen zu häufig direkt mit Großunternehmen zu konkurrieren und das auf Feldern, auf denen Großunternehmen strukturelle Vorteile haben. Stattdessen sollten die für Führungskräfte attraktiven Stärken des Mittelständischen Unternehmens wie z. B. Internationalität, Dynamik und Innovationskraft hervorgehoben werden.
- Es herrscht immer noch eine gewisse Scheu vor Personal mit Hochschulabschluss, nicht nur weil Hochschulabsolventen womöglich eine geringere Bereitschaft haben zu einem Mittelständischen Unternehmen zu gehen, sondern auch weil es bei Mittelständischen Unternehmern Vorurteile gegenüber Akademikern

gibt (können nicht richtig zupacken, sind nicht pragmatisch genug bzw. zu theoretisch etc.)

- Großunternehmen sind für qualifizierte Absolventen und Arbeitnehmer meist attraktiver als mittelständische Unternehmen. Aber: „Gerade kleinere und mittlere Unternehmen sind auf einen überdurchschnittlich qualifizierten Mitarbeiterstamm angewiesen, um sich am Markt behaupten zu können“ sagt Thomas Behrends, Junior-Professor am Institut für Mittelstandsforschung der Universität Lüneburg.
- Die Rekrutierungspolitik der kleinen und mittelständischen Unternehmen ist tendenziell weniger erfolgreich als die der Mittelständischen oder der Großunternehmen (Quelle: Führungskräfte Rekrutierung im Mittelstand: Beschaffungswege, Auswahlverfahren und Entscheidungsprozesse, Autor: Dr. Rosemarie Kay, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn, 2007).
- Großunternehmen gelingt es sehr viel besser, qualifizierte Absolventen und Führungskräfte trotz etwaiger Vorbehalte gegenüber einem abgelegenen Standort mit Hilfe von tatsächlich bewerbungsrelevanten Stimuli für sich zu gewinnen. Dies können sowohl monetäre Aspekte (höheres Gehalt als Kompensation) als auch eine attraktivere Darstellung der Aufgabeninhalte und damit die Bildung eines positiven Arbeitgeberimages sein.

- Mittelständische Unternehmen sind bei der Personalrekrutierung eher risikoscheu: insbesondere Schlüsselpositionen werden bevorzugt mit eigenen Mitarbeitern besetzt.
  
- Als langweiliger Arbeitgeber gilt der Mittelstand vielen, der verglichen mit einem Großunternehmen konservativ geprägt ist, schlechter bezahlt, keine Möglichkeit für Auslandserfahrungen und überhaupt kaum Karrierechancen bietet.
  
- Instrumente der Personalbeschaffung in Prozent der besetzten Stellen (Quelle: Unternehmensbefragung des Instituts für Mittelstandsforschung Bonn, 2005):
  - Interne Suche nach Kandidaten 47,8 %
  - Stellenanzeige in Zeitungen 42,2 %
  - Stellenanzeige im Internet 24,0 %
  - Personalberatung 21,4 %
  - Empfehlung von Mitarbeitern 20,3 %
  - Initiativbewerbungen 16,1 %
  - Vermittlungsdienste der ZAV 11,8 %
  - Abwerbung von Mitarbeitern 11,2 %
  - Antwort auf Stellensuchanzeigen 9,5 %
  - Sonstiges 3,7 %

- Eingesetzte Auswahlinstrumente in Prozent der zu besetzenden Stellen  
(Quelle: Unternehmensbefragung des IfM Bonn, 2005):
  - Einstellungsgespräch/-interview 88,8 %
  - Durchsicht Bewerbungsunterlagen, Personalakte 78,2 %
  - Zusätzlich eingeholte Referenzen 38,6 %
  - Arbeitsprobe 15,4 %
  - Einstellungstest 8,4 %
  - Assessmentcenter 5,3 %
  - Sonstiges, z. B. Graphologische Gutachten 6,9 %
  
- An den Auswahlprozessen beteiligte Personengruppen in Prozent der zu besetzenden Stellen:
  - Vorstände, Geschäftsführer, tätige Inhaber 94,9 %
  - Leiter der Personalabteilung 44,0 %
  
- d. h.: Prozessverantwortung häufig nicht bei Prozessexperten.

## 2. b) Lösungsansätze Personalrekrutierung

- Authentisch konstruktive Positionierung mit glaubwürdigem und nachprüfbarem Image entlang der Frage: „Womit grenze ich mich von Anderen ab?“
- Schärfung eines mittelstands- und insbesondere unternehmensspezifischen Arbeitgeberprofils. Neben der Vergütung könnten gezielt unternehmensindividuelle und tatsächliche bewerbungsrelevante „mittelständische Tugenden“ wie z. B. Work-Life-Balance, umfangreiche Aufgaben und Führungsverantwortung herausgestellt werden. Das Ganze muss selbstverständlich vor dem Hintergrund einer konkurrenzfähigen Mindestvergütung (vergleichbar mit den Branchenüblichkeiten) geschehen.
- Der Mittelstand muss sein Image als attraktiver Arbeitgeber verbessern: dass kann unter anderem im Bereich des Hochschulmarketings erfolgen, wo der Mittelstand erheblich aktiver sein sollte und neue mittelstandsspezifische Wege beschreiten sollte, um bei der Arbeitgeberwahl bei Studierenden im Vergleich mit bekannten und Großunternehmen nicht erst „zweite Wahl“ zu sein.

- Es muss begleitet werden durch eine systematische Kommunikationspolitik, in der die Stärken des Unternehmens als Arbeitgeber im Mittelpunkt stehen.
- Auch durch mittelständische Unternehmen an abgelegenen Standorten sollten unmittelbar bewerbungsrelevante und positive Stimuli in den Fokus der Rekrutierungsbemühungen gestellt werden. Das könnten z. B. Teamarbeit oder Work-Life-Balance sein, da diese unabhängig vom Standort des Unternehmens die Arbeits- und Lebensqualität potentieller Arbeitnehmer direkt positiv beeinflussen. Neben Aspekten wie z. B. einer besseren Kommunikationspolitik zur Verbesserung des Images beteiligen sich erfolgreiche Mittelständler auch aktiv an der Entwicklung ihres Standortes um die Bereitschaft von Arbeitnehmern zum Ortwechsel zusätzlich signifikant zu steigern.
- Know-how von Profis nutzen:

Immer mehr mittelständische Unternehmen (Zehn Mio. bis 500 Mio. €Jahresumsatz) suchen ihre Fach- und Führungskräfte mit Hilfe von Personalberatern. Der Anteil am Gesamtumsatz der Personalberatungsbranche, der auf dieses Kundensegment entfiel betrug 2007 knapp 51 % (2006 47,3 %). Quelle: Studie Personalberatung in Deutschland 2007/2008 des BDU.

Während die Mittelständler 2006 rund 544 Mio. € in die Zusammenarbeit mit Personalberatern investierten waren es ein Jahr später bereits 698 Mio. €

Der Einsatz von Personalberatungen nimmt mit Steigen der Unternehmensgröße zu. Dies überrascht insofern ein wenig, als aufgrund der tendenziell geringeren Professionalität der Personalarbeit in kleineren Unternehmen ein häufigeres Nutzen externen Know-hows gerade bei der Besetzung von Führungspositionen zu erwarten gewesen wäre. Möglicherweise scheuen die kleinen Unternehmen jedoch vor den Kosten dieses Beschaffungsweges zurück.

*Kleiner Exkurs: Umfassend behandelt wird dieses Thema in dem erst vor wenigen Wochen erschienenen Werk „Das Handbuch der Personalberatung“, das der Verlag „Frankfurter Allgemeine Buch“ in sein Herbstprogramm aufgenommen hat.*

*Autoren dieses Praxishandbuches sind erfahrene Berater von GEMINI Executive Search, die Ihr Know-how zu allen wichtigen Branchen der deutschen Wirtschaft aktuell und ausführlich dargelegt haben.*

*Ebenso spannend ist die im Rahmen des Buchprojekts wissenschaftlich untersuchte Unternehmenssicht im Hinblick*

*auf die Erfolgsfaktoren professioneller Personalberatung aus der Kundenperspektive. Wir haben dazu Entscheider in knapp 1000 Unternehmen aller Größen und Branchen nach ihrer Meinung befragt und zudem eine Vielzahl von Vertiefungsinterviews mit Persönlichkeiten aus unterschiedlichen Branchen, besonders auch aus dem Mittelstand, geführt.*

***Füchtner/Wegerich (Hrsg.):“ Das Handbuch der Personalberatung“, FAZ-Verlag, Oktober 2008.***

- Neben den ständig latent oder konkret zur Anwendung kommenden Maßnahmen sind vor allem noch die zu nennen, die zum erfolgreichen Anwachsen einer hochkarätigen Fach- oder Führungskraft in einem mittelständischen Unternehmen führen, wenn Sie extern hinzugekommen ist. Hilfreich ist es hier sicher, wenn die Einarbeitung sich nicht ausschließlich darauf bezieht, ins kalte Wasser geworfen zu werden. Ein systematisches Einarbeitungskonzept verbunden mit einem Integrationsprogramm, am besten begleitet durch einen Mentor, sind erheblich förderlicher. Und Welpenschutzprogramme müssen nicht nur etwas für Auszubildende oder junge Mitarbeiter sein, sondern können sich dem Wesen nach genauso bei Führungskräften bewähren.

### **3. a) Bedeutung und Herausforderungen der Personalbindung**

- Durch die wachsende Bedeutung des tertiären Sektors in unserem Wirtschaftssystem werden die Mitarbeiter in immer mehr Unternehmen zum eigentlichen Produkt.
- Die fortschreitende Homogenisierung der Kernprodukte und Dienstleistungen macht die Mitarbeiter zum entscheidenden Differenzierungsmerkmal im Wettbewerb
- Bei der immer schwieriger werdenden Bindung der Kunden und damit der Sicherung des Unternehmenserfolgs spielt der Mensch eine große Rolle. Empirische Untersuchungen bestätigen immer wieder, dass die emotionale Bindung der Kunden an ein Unternehmen von der Serviceorientierung und Freundlichkeit der Mitarbeiter abhängt. Der Weg zu zufriedenen und gebundenen Kunden führt demnach über eine motivierte Belegschaft, den Mittlern und Repräsentanten des Unternehmens.
- Der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter und Führungskräfte wird immer härter. Vor dem Hintergrund hoher Kosten für Personalmarketing und -akquisition werden erfolversprechende Strategien zur Steigerung der Zufriedenheit und Bindung der Mitarbeiter immer wichtiger
- Geringe Mitarbeiterbindung hemmt Innovation, Wirtschaftswachstum und betriebliche Zukunftschancen. Schuld daran ist ein

nicht mitarbeitergerechtes Arbeitsumfeld, das häufig auf Defizite in der Personalführung zurückzuführen ist.

Fast zwei Drittel (63 %) der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer fühlen sich ihrem Arbeitgeber nur mäßig verbunden; gut ein Fünftel (22 %) hat keine Bindung, das heißt hat innerlich bereits gekündigt. Nur ein Siebtel (15 %) bekundet eine hohe Verbundenheit mit dem Arbeitgeber. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bei denen die Bindung nur schwach ausgeprägt ist, legen eine geringere Eigeninitiative und weniger Verantwortungsbewusstsein in ihren Unternehmen an den Tag als die gebundenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Dies schlägt sich auf Fehlzeiten und damit auf die Produktivität des Unternehmens nieder. Quelle: Arbeitsklima Barometer des IHK-Institutes Taunusstein 2007.

- Nur acht Prozent der Mitarbeiter, die unzufrieden und demotiviert sind, sind gewillt die Produkte und Dienstleistungen ihres Arbeitgebers weiterzuempfehlen verglichen mit 76 Prozent der Mitarbeiter die sehr zufrieden und hochmotiviert sind. Quelle: Exzellenzbarometer der Deutschen Gesellschaft für Qualität, 2005)

Wer sich als Arbeitnehmer in seinem Unternehmen wohlfühlt, sei es weil der Umgang untereinander oder im Team als angenehm empfunden wird, sei es weil individuelle Kriterien wie beispielsweise die Höhe der Entlohnung als gerecht oder zu erfüllende Aufgabe an sich als sinnvoll empfunden werden, der wird kaum gewillt sein Arbeitsplatz und Unternehmen zu wechseln. Somit ist

offensichtlich, dass den Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten gegeben sind eine nachhaltige Personalbindung an den Betrieb zu schaffen.

### **3 b) Lösungsansätze Personalbindung**

- **Karrieremöglichkeiten:** Dies beginnt mit Alternativen zur klassischen personalführungsorientierten Karriere wie z. B. der Etablierung einer fach- oder projektbezogenen Karrierepfades. Dies umfasst aber auch regelmäßige Beratungs- und Fördergespräche, in denen man sich gegenseitig ein Feedback gibt, welches die Wünsche, aber auch der Stand der Entwicklungen ist.
- Ein Umfeld in dem Fähigkeiten und Talente weiterentwickelt werden können ist wichtig. Dies umfasst insbesondere ein durchdachtes und angemessenes Weiterbildungskonzept.
- **Die Schaffung von Leistungsvoraussetzungen:** Dies beginnt bei der hinreichenden Ressourcenausstattung zur Erledigung von Aufgaben und reicht bis zur Gestaltung einer leistungsfördernden Arbeitsatmosphäre.
- **Verantwortung übertragen und delegieren** um somit die Fach- und Führungskräfte in die Lage versetzen eigenständig Aufgaben zu lösen. Zusammen mit der Qualität und Vielfalt der Arbeitsinhalte schafft dies die besten Voraussetzungen für:

- Eine hohe Eigenmotivation: Sie wird gefördert durch das Fordern und Fördern von Leistungsfähigkeit sowie die Schaffung entsprechender Freiräume zum Probieren, Mitreden, Verantwortung übernehmen. Weiterhin sind verbindliche und klare Vereinbarungen über das zu Leistende notwendig.
- Ein konkretes, lösungssuchendes und verhaltensbezogenes Feedback hat bindungsfördernde Wirkung, vor allem wenn es unerwartet und direkt ausgesprochen wird. Einher geht damit die Kommunikation von Erfolgen.
- Der Vergütungsrahmen sollte marktgerecht sein und damit angemessen in Bezug auf die Position, die Branche und die Region. Gleichwohl ist es für die Arbeitsmotivation am Besten, wenn das Gehalt keine tragende Rolle spielt.
- Das Setzen anforderungskompatibler Anreizsysteme, um gesteckte Ziele und vereinbarte Maßnahmen zu erreichen (z. B. Mitarbeiterbeteiligung, Prämiensystem etc.)
- Weiche Faktoren bedeuten für mittelständische Unternehmen eine große Chance die Führungskräfte zu halten. Die Unternehmenskultur und der Führungsstil zählen sogar zu den entscheidenden Faktoren.
- Motivierende und ihren Führungsaufgaben gewachsene Führungskräfte: Führungskräfte brauchen Know-how zum Moderieren. Feedbackschleifen sind wichtig, um sich als

Mitarbeiter und als Organisation weiterzuentwickeln. Notwendiger Teil ihres Handelns als Führungskraft muss sein, ihre Mitarbeiter zu motivieren.

- Definition persönlicher Coaches die als Ansprechpartner zur Verfügung stehen.
- Alle obigen Punkte sollten authentisch zur gegebenen Unternehmenskultur passen. Lippenbekenntnisse werden schnell als solche entlarvt und wirken demotivierend.

Zusammengefasst:

Lerngelegenheiten, Freiräume, Informiertheit, interessante, sinnvolle Aufgaben und Vertrauen sind im wahrsten Sinne des Wortes unbezahlbar und sorgen für eine dauerhafte und motivierte Mitarbeit.

#### 4. Fazit

- Personelle Potentiale sind sowohl aktuell wie auch zukünftig als wesentlicher Erfolgsfaktor mittelständischer Unternehmen zu betrachten.
- Der Gewinnung und Bindung von Fach- und Führungskräften muss in diesem Zusammenhang höchste Bedeutung beigemessen werden.
- Mittelständische Unternehmen werden von potentiellen Kandidaten für Führungspositionen häufig nicht wahrgenommen. Der Grund hierfür ist unter anderem in der mangelhaften Öffentlichkeitswirksamkeit mittelständischer Geschäftsmodelle zu sehen („Hidden Champions“).
- Mittelständische Unternehmen haben Probleme mit der kulturellen Integration von Neueinstellungen. Es zeigt sich, dass ein Spannungsfeld zwischen den inhaltlichen und kulturellen Anforderungen an potentielle Führungskräfte und ihren tatsächlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten besteht.
- Aber: Mittelständische Unternehmen bieten häufig unerwartet attraktive Arbeitsinhalte. Problematischer ist die Vermittlung solcher Inhalte an die gewünschte Zielgruppe der vielversprechenden Fach- und Führungskräfte.
- Und: Mittelständische Unternehmen bieten Führungskräften meist auch eine konkurrenzfähige Bezahlung.

- Manche in Frage kommende Kandidaten sind sich der äußerst attraktiven und vielseitigen Karrierepfade in mittelständischen Unternehmen jedoch häufig nicht bewusst.
- An abgelegenen Orten haben mittelständische Unternehmen den gleichen Standortnachteil wie Großunternehmen.
- Die Eigenmotivation einer Fach- oder Führungskraft, ihre Identifikation mit der Tätigkeit und den gebotenen Perspektiven, Führung und Kultur im Unternehmen und dessen Infrastruktur **und** Informationspolitik sind die wichtigsten Variablen zur Schaffung eines hohen Maßes an Personalbindung.