



■ Leitfaden
Fachkräfte für den Mittelstand

Tipps zur Personalentwicklung

■ Impressum

Herausgeber:

BITKOM

Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10

10117 Berlin-Mitte

Telefon 030/27576-0

Telefax 030/27576-400

bitkom@bitkom.org

www.bitkom.org

Redaktion: Dr. Jens Mundhenke

V.i.S.d.P: Dr. Bernhard Rohleder

Expertengruppe: AK Unternehmensführung im Mittelstand

Ansprechpartner:

Dr. Jens Mundhenke

030/27576-125

j.mundhenke@bitkom.org

Inhaltsverzeichnis

1	Fachkräftemangel im ITK-Mittelstand	4
2	Tipps für den ITK-Mittelstand.....	5
2.1	Die eigenen Mitarbeiter kontinuierlich weiterbilden.....	5
2.2	Mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen kooperieren – vom wissenschaftlichen Fortschritt profitieren	6
2.3	Das Leistungspotenzial von Nachwuchs-Fachkräften nutzen	7
2.4	Die Qualität von zertifiziertem Wissen kritisch hinterfragen	8
2.5	Regionales Marketing stärken	9
2.6	Netzwerke und Communitys nutzen.....	9
3	Zusammenfassung und Checkliste	11

1 Fachkräftemangel im ITK-Mittelstand

In der IT- und Telekommunikationsbranche sind derzeit rund 20.000 Stellen zu besetzen. Wie eine Studie des BITKOM zur Arbeitsmarktlage in der ITK-Branche belegt, planen 63 Prozent der befragten Unternehmen für 2007, die Zahl ihrer Mitarbeiter zu erhöhen. Weitere 33 Prozent halten die Beschäftigtenzahl stabil. Rund 2.500 der derzeit offenen Stellen werden voraussichtlich aber auch langfristig nicht besetzt werden können, weil die Studentenzahlen im Studiengang Informatik rückläufig sind und auch die Zahl von Ausbildungsverhältnissen in IT-Berufen deutlich sinkt.¹ Gleichzeitig sinkt der Stellenwert der Informatik und der Naturwissenschaften in der Bildungspolitik. So wurden beispielsweise in Nordrhein-Westfalen die Leistungskurse abgeschafft, und die Zahl der Unterrichtsstunden in diesen Fächern reduziert. Damit ist zu erwarten, dass sich damit der Fachkräftemangel von einem konjunkturellen zu einem strukturellen Problem wandeln wird, wenn junge Menschen schon in der Schule nicht mehr an das Fach Informatik herangeführt werden.

Die angespannte Personalsituation trifft dabei vor allem den Mittelstand. Laut Umfrage bezeichnen 60 Prozent der Firmen mit 50 bis 249 Mitarbeitern den Fachkräftemangel als großes oder sehr großes Problem und können ITK-spezifische Stellen gar nicht oder erst erheblich später als geplant besetzen. Die Schwierigkeit, aussichtsreiche Fachkräfte zu finden und zu binden, wird von mittelständischen ITK-Unternehmen deshalb als größte Wachstumsbremse empfunden.

Um den Personalverantwortlichen Handlungsrichtlinien an die Hand zu geben, hat der BITKOM-Arbeitskreis Unternehmensführung im Mittelstand wesentliche Maßnahmen als Orientierungshilfe gesammelt und zu einer Checkliste (→ S. 11) zusammengestellt. Die Frage, was mittelständische ITK-Unternehmen tun können, die nicht über die Finanzkraft und das Image großer Unternehmen verfügen, kann allerdings – so die Erfahrungen der mittelständischen BITKOM-Unternehmen – nur in einer langfristigen Perspektive beantwortet werden: Personalentwicklung muss als strategische, auf Dauer angelegte Aufgabe verstanden und von jedem Unternehmen selbst in aktiver Eigenverantwortung angegangen werden.

¹ BITKOM-Studie zu Arbeitsmarktlage und Fachkräftemangel in der ITK-Branche, http://www.bitkom.org/de/presse/8477_44206.aspx.

2 Tipps für den ITK-Mittelstand

2.1 Die eigenen Mitarbeiter kontinuierlich weiterbilden

Sinkende Absolventenzahlen in den natur- und ingenieurwissenschaftlichen Ausbildungs- und Studiengängen lassen das Augenmerk zunehmend auf die Fachkräfte im Unternehmen richten – der Weiterbildung bzw. der Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter kommt künftig eine noch stärkere Bedeutung zu, um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken.

■ Personalentwicklung als strategische Aufgabe

Qualifizierung und Personalentwicklung muss als strategische Aufgabe begriffen werden. Sie wird glaubhaft durch die Unternehmensführung oder den Unternehmenseigner nach außen vertreten. Ein langfristig angelegtes individuelles Coaching mit klaren Zielsetzungen ist für Mitarbeiter auch in kleinen Unternehmen sinnvoll. So wird Vertrauen aufgebaut und Wertschätzung vermittelt.

■ Weiterbildung im Unternehmen

Das IT-Weiterbildungssystem (APO IT) bietet die Möglichkeit, eigene Mitarbeiter im Arbeitsprozess zu qualifizieren. Hierfür stehen unterschiedliche Profile zur Auswahl. Sowohl für Hochschulabsolventen, für praktisch erfahrene Quereinsteiger, aber auch für langjährige Mitarbeiter bieten sich mehrere Optionen, bestehende Kenntnisse für eine Fach- oder Führungskarriere zu vertiefen und zu zertifizieren.

■ Weiterbildung durch Hochschulen

Professoren und wissenschaftliche Mitarbeiter können auch in kleinen Unternehmen Schulungen und Workshops über aktuelle wissenschaftliche Themen und ihre Anwendung in der Praxis durchführen.

■ Know-how-Transfer durch Studenten

Praktikanten aus höheren Semestern verfügen über wichtige Methodenkenntnisse und das Wissen über aktuelle Technologien und Tools. Sie können dazu beitragen, dem Unternehmen und seinen Mitarbeitern dieses neue Wissen zu erschließen und zur Anwendung zu bringen.

■ Vernünftige Mischung von Jung und Alt

Ältere Arbeitnehmer sind oftmals besonders erfahren, und die richtige Mischung von Jung und Alt bringt den Unternehmen viele Vorteile. Auch bei älteren Mitarbeitern lohnt sich die Weiterqualifizierung – bei kleinen und mittleren Unternehmen können die Kosten von der Initiative 50plus übernommen werden.

Weiterführende Links

- Projekt „Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung für die IT-Branche“ (APO-IT) –Projektseite des Fraunhofer-Instituts für Software und Systemtechnik (ISST): www.apo-it.de
- Kompetenzzentrum IT-Bildungsnetzwerke KIBNET – bundesweites Projekt von BITKOM und der IG Metall zur Unterstützung von Aus- und Weiterbildung in der IT-Branche durch Information, Kommunikationsangebote und Öffentlichkeitsarbeit: www.kibnet.org
- Internetseiten des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK) zum IT-Weiterbildungssystem: www.dihk.de/it_wb/
- Beschäftigung Älterer – Initiative 50plus des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS): www.bmas.bund.de/BMAS/Navigation/Arbeitsmarkt/Foerderung/aeltere.html
- Wettbewerb „BestPersAward“ – bewertet die Qualität der Personalarbeit in mittelständischen Unternehmen. Unter wissenschaftlicher Leitung der Universität Saarbrücken werden jährlich Best-Practice-Beispiele prämiert und auf www.bestpersaward.de dokumentiert sowie u.a. beim CeBIT-Forum HR vorgestellt.

2.2 Mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen kooperieren – vom wissenschaftlichen Fortschritt profitieren

Kooperationen mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen eröffnen den direkten Zugang zu kreativen Ideen und Köpfen und machen Absolventen aufmerksam auf innovative Mittelständler. Auch kleine und mittlere Unternehmen profitieren vom wissenschaftlichen Fortschritt und tragen ihrerseits maßgeblich zur Umsetzung in marktreife Innovationen bei.

■ Forschungsk Kooperationen

Wechselseitige Vorträge und gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsvorhaben erleichtern den Erfahrungsaustausch und öffnen Augen und Ohren für den Wissenstransfer zwischen Theorie und mittelständischer Praxis.

■ Praxisthemen für Studienarbeiten

Projekt- und Examensarbeiten bieten Studenten die Möglichkeit, praxisrelevante Themen intensiv zu bearbeiten und von direkten Rückmeldungen aus der unternehmerischen Praxis zu profitieren.

■ Sponsoring

Förderpreise für Informatik-Absolventen („Jahrgangsbestes Diplom“) tragen bei geringem finanziellem Aufwand zur Bekanntheit und zum positiven Image des Sponsors bei.

■ Theorie und Praxis

Strategieworkshops unter Einbeziehung von Professoren bieten die Chance zur nahtlosen Umsetzung von aktuellem Forschungswissen in unternehmerische Praxis. Dazu bieten sie dem Unternehmen die Möglichkeit zum Review aus neutraler Sicht.

2.3 Das Leistungspotenzial von Nachwuchs-Fachkräften nutzen

Nachwuchskräfte bieten oftmals Potenziale, die in der mittelständischen Praxis nur unzureichend genutzt werden. Eine positive Arbeitsatmosphäre, echte Wertschätzung und die Anerkennung von Leistungen sowie eine ansprechende Arbeitsumgebung wirken sich aber auch auf die langjährigen Mitarbeiter leistungssteigernd aus.

■ Attraktivität durch Leistung

Studentische Mitarbeiter und Praktikanten sollten sinnvoll eingesetzt und mit anspruchsvollen Aufgaben betraut werden. Nur dann sind sie ausreichend motiviert und produktiv – und können hinsichtlich einer künftigen Beschäftigung richtig eingeschätzt werden. Anspruchsvolle Praktika mit eigenverantwortlicher Projektarbeit und vollwertiger Teilhabe am Arbeitsalltag schaffen beim Fachkräftenachwuchs außerdem ein positives Unternehmensimage.

■ Nachwuchs frühzeitig kontaktieren

Schon im 2. Studienjahr können Studenten als leistungsfähige Arbeitskräfte eingesetzt werden. Bei einer Ansprache von Studenten erst in der Examensphase sind die besten Köpfe oft schon gebunden.

■ Frischer Wind durch junge Kräfte

Engagierte Studenten und Praktikanten können oftmals auch die langjährigen Mitarbeiter motivieren, sich mit neuen Tools und Methoden zu befassen.

■ Vom Blick von außen profitieren

Praxisorientierte Projekt- und Examensarbeiten bieten Unternehmen die Möglichkeit, aktuelle Probleme und Fragestellungen aus anderer Perspektive umfassend analysieren zu lassen. Zusätzlich lernt man potenzielle neue Mitarbeiter und deren Fähigkeiten ohne Risiko kennen.

■ Moderne Ausbildungsgänge nutzen

Studiengänge an Berufsakademien bieten eine Kombination aus Ausbildung und Studium. Kurze Ausbildungszeiten, praxisnahe Inhalte und ein besonders früher produktiver Einsatz im Unternehmen machen diese Ausbildung attraktiv für Unternehmen und Auszubildende. Die finanzielle Vergütung der Ausbildungsphase wird durch die Produktivität der BA-Studenten überkompensiert.

■ Vorausschauend planen

Die Beschäftigung von Auszubildenden sollte sich primär am voraussichtlichen Bedarf und nicht an bestehenden Unternehmenstraditionen („zwei Azubis pro Jahr“) oder allein an sozialer Verantwortung orientieren.

Weiterführende Links

- Datenbank AusbildungPlus – Überblick über Ausbildungsangebote mit Zusatzqualifikation und duale Studiengänge: www.ausbildungplus.de
- Liste der Berufsakademien in Deutschland: <http://www.studieren.de/berufsakademien.o.html>

2.4 Die Qualität von zertifiziertem Wissen kritisch hinterfragen

Diplome und akademische Titel sind in Deutschland traditionelle Voraussetzung, um auf der Karriereleiter nach oben zu klettern. Studienabbrecher wie Bill Gates hätten hierzulande – zumindest als Angestellte – wohl keine vergleichbare Entwicklung nehmen können. Oftmals aber liefern auch Prüfungszeugnisse und andere Zertifikate nur ein unzureichendes Bild über die tatsächliche Leistungsfähigkeit junger Fachkräfte.

■ Das richtige Profil suchen

Quereinsteiger mit vielfältiger Praxiserfahrung können produktiver und erfahrener sein als Universitätsabsolventen mit umfassender theoretischer Ausbildung. Daher sollte am Anfang stets die Frage stehen: Welche Kompetenzprofile werden benötigt?

■ Anerkannte Abschlüsse nachholen

Das IT-Weiterbildungssystem bietet Praktikern aber auch nachträglich die Möglichkeit, ihr Wissen – beispielsweise als IT-Spezialist oder Operativer bzw. Strategischer Professional – zu dokumentieren und zertifizieren.

■ Kompetenzen statt Kenntnisse

Diplome und Zeugnisse bilden nur den Leistungsstand gemäß der jeweiligen Studiengänge ab. Eigenverantwortung und unternehmerisches Handeln bleiben gegenüber den fachlichen Anforderungen aber eher im Hintergrund. Die flächendeckende Einführung von Bachelor- und Master-Studiengängen mit ihrer derzeit stärker verschulten Struktur wird den Trend zur Unselbstständigkeit voraussichtlich weiter verstärken.

2.5 Regionales Marketing stärken

Mittelständische Unternehmen, die vor allem regional bekannt sind, gelten jungen Fachkräften im Vergleich zu großen, multinational aufgestellten Konzernen meist als weniger attraktive Arbeitgeber. Dabei wird übersehen, dass kleinere Unternehmen mit ihren in der Regel flacheren Hierarchien mehr Raum für Eigenverantwortung und größere Gestaltungsspielräume bieten.

■ Regionale Bekanntheit

Für den Mittelstand ist die regionale Perspektive entscheidend: Fachkräfte werden oftmals regional angeworben, nicht national. Das Image als innovatives Unternehmen muss deshalb immer auch regional kommuniziert werden.

■ Personalarbeit als Marketinginstrument

Personalentwicklung und Recruiting sollten als Instrumente des Marketings betrachtet werden – und umgekehrt: Eine größere Bekanntheit eines Unternehmens an sich trägt zur Attraktivität als potenzieller Arbeitgeber bei.

■ Innovative Wege der Personalgewinnung

Recruiting als Marketinginstrument erfordert neue Ideen, denn klassische Stellenausschreibungen in Tageszeitungen werden von junge Fachkräften oft nicht wahrgenommen. Ungewöhnliche Anzeigen – z.B. als City-Light-Plakate an Bushaltestellen und ein abgestimmter Webauftritt – werden stärker wahrgenommen und tragen zu größerer Bekanntheit bei.

■ Partnerschaften mit Hochschulen

Kurze Wege kommen an. Regionale Hochschulkooperationen (s.o.) schaffen direkte Kontakte zum Fachkräftenachwuchs im lokalen und regionalen Umfeld.

2.6 Netzwerke und Communitys nutzen

Kleine und mittlere Unternehmen haben im Vergleich zu Konzernen in der Regel eine geringere Zahl von Mitarbeitern, die sich technologisch oder thematisch im gleichen Bereich spezialisiert haben. Umso wichtiger ist es für sie, sich mit Experten außerhalb des eigenen Unternehmens austauschen oder bei Bedarf freie Mitarbeiter hinzuziehen zu können.

■ Informelle Netzwerke nutzen

Soziale Netzwerke und Communitys können im Mittelstand zur gezielten Vernetzung, zur Kommunikation, zum Austausch von Kompetenz und zur gemeinsam voran getriebenen Innovation genutzt werden.

■ Austauschprozesse voran treiben

Netzwerke eröffnen neben dem Aufbau eigener Expertise Kontakte zu anderen Experten außerhalb des eigenen Unternehmens. Auf diesem Wege können auch neue Mitarbeiter gewonnen werden.

■ Fair Play sicherstellen

Gerade das Mitwirken kommerzieller Unternehmen in solchen Communitys erfordert es, die „Spielregeln“ der jeweiligen Community zu beachten. In Open-Source-Communitys ist die Balance zwischen Geben und Nehmen zu wahren.

■ Professionelle Auftragsplattformen nutzen

Kleinere und mittlere Unternehmen können – auch kurzfristig – über professionelle Auftragsplattformen qualifizierte Dienstleister finden, die die gewünschte Expertise projekt- oder auftragsbezogen anbieten. Die Dauer einer solchen Zusammenarbeit richtet sich ganz nach dem Bedarf des Unternehmens und kann für ein kurzes Projekt oder auch auf kontinuierlicher Basis über einen längeren Zeitraum erfolgen.

3 Zusammenfassung und Checkliste

1. Die eigenen Mitarbeiter kontinuierlich weiterbilden

- Wird Personalentwicklung als strategische Aufgabe der Unternehmensführung wahrgenommen?
- Gibt es ein Weiterbildungskonzept, auch für ältere Mitarbeiter?
- Sind die Angebote des IT-Weiterbildungssystem APO-IT bekannt?
- Werden Know-how und Wissen von Studenten und Praktikanten adäquat genutzt?

2. Mit Hochschulen und Forschungseinrichtungen kooperieren

- Gibt es gemeinsame Forschungs- und Entwicklungsprojekte oder wechselseitige Vorträge?
- Werden praxisrelevante Themen als studentische Projekt- und Examensarbeiten vergeben?
- Gibt es Förderpreise für Absolventen der regionalen Hochschule?

3. Das Leistungspotenzial von Nachwuchs-Fachkräften nutzen

- Werden Studenten und Praktikanten sinnvoll eingesetzt und mit anspruchsvollen Aufgaben betraut?
- Werden Studenten – potenzielle Arbeitnehmer – frühzeitig angesprochen und in Projekt- und Examensarbeiten an die Fragestellungen und die Arbeitsweise des Unternehmens herangeführt?
- Werden moderne Ausbildungsgänge wie das Studium an Berufsakademien genutzt?
- Nach welchen Kriterien wird über die Zahl der Auszubildenden entschieden?

4. Die Qualität von zertifiziertem Wissen kritisch hinterfragen

- Haben auch Quereinsteiger mit Praxiserfahrung die Chance auf eine Anstellung?
- Werden Mitarbeiter dabei unterstützt, nachträgliche Abschlüsse zu erwerben und sich weiterzubilden?
- Welche Bedeutung haben Diplome und Zeugnisse als Nachweis von Kompetenz und Leistungsfähigkeit?

5. Regionales Marketing stärken

- Werden Fachkräfte gezielt im regionalen Umfeld angesprochen?
- Bestehen Kooperationen mit den örtlichen und regionalen Hochschulen? Sind die maßgeblichen Ansprechpartner bekannt?
- Werden Personalentwicklung, Recruiting und Marketing im Unternehmen aufeinander abgestimmt?
- Wie werden neue Fachkräfte adressiert? Werden innovative Wege jenseits der klassischen Anzeigen in Tageszeitungen beschritten?

6. Netzwerke und Communitys nutzen

- Werden informelle Netzwerke gepflegt und zum systematischen Kompetenz- und Erfahrungsaustausch genutzt?
- Werden dabei die „Spielregeln“ der jeweiligen Community geachtet und akzeptiert?
- Können die Kontakte zu Experten außerhalb des eigenen Unternehmens auch zur Mitarbeitergewinnung genutzt werden?

Der Bundesverband Informationswirtschaft, Telekommunikation und neue Medien e.V. vertritt mehr als 1.000 Unternehmen, davon 850 Direktmitglieder mit etwa 120 Milliarden Euro Umsatz und 700.000 Beschäftigten. Hierzu zählen Geräte-Hersteller, Anbieter von Software, IT-Services, Telekommunikationsdiensten und Content. Der BITKOM setzt sich insbesondere für bessere ordnungsrechtliche Rahmenbedingungen, eine Modernisierung des Bildungssystems und eine innovationsorientierte Wirtschaftspolitik ein.



Bundesverband Informationswirtschaft,
Telekommunikation und neue Medien e.V.

Albrechtstraße 10
10117 Berlin

Tel.: 030/27 576-0
Fax: 030/27 576-400

www.bitkom.org
bitkom@bitkom.org