

Der Mittelstand profitiert von der »Hire&Fire«-Mentalität der Konzerne

Karriere auf dem Schleudersitz

Spezialisten wie leitende Analog-/Mixed-Signal- oder Digitaltechnik-Ingenieure werden wieder mit teurer Hilfe gesucht. Personalberater sehen das mit einem lachenden und einem weinenden Auge: Sie freuen sich über die lang ersehnten Aufträge, müssen aber auch ungewohnt harte Arbeit leisten. Die Anforderungen sind oft auf beiden Seiten, bei Unternehmen wie Kandidaten, überzogen.

Viele Firmen sind zunehmend genervt von Anzeigenrückläufen aus Internet-Stellenbörsen: viel Quantität, wenig Qualität, viele Scheinsuchende, wenig 'Fit' mit dem Anforderungsprofil. Das bedeutet für Personalabteilungen nur Arbeit und Administration, aber keine Erfolge.

Personalberater profitieren von der Situation: »Wir spüren einen deutlichen Anstieg an Suchpositionen im Halbleitermarkt seit gut drei Monaten, insbesondere 'knifflige' Positionen können Unternehmen nicht mehr aus eigener Quelle heraus besetzen. Hier sind endlich wieder verstärkt Berater-Dienstleistungen gefragt«, freut sich Personalberater Christian Pape, Geschäftsführer von Pape Consulting.

Das Geld ist aber alles andere als leicht verdient: »Es muss länger und intensiver gesucht werden, um den Top-Kandidaten zu finden«, berichtet Graf Reichach, Chef von Interconsult. Auch Norbert Ritter von Ritter&Partner hält die Kandidaten-Suche für derzeit »durchwegs schwierig«, denn das begehrte Personal traut dem Aufschwung nicht und schwankt zwischen Unsicherheit und der Verwirklichung beruflicher Ziele. Spätestens nach dem Entlassungsschock in 2001 und 2002 sei fast jedem klar geworden, dass es den Job auf Lebenszeit nicht mehr gibt, glaubt Personalberater Sascha Brinker, und ergänzt: »Die meisten Kandidaten betrachten Arbeitsverhältnisse inzwischen nicht mehr als 40-jährigen Kontrakt.«

Zu 90 Prozent passend – das ist das Mindeste, was Berater ihren Auftraggebern präsentieren dürfen. Sonst bleibt der Posten eben unbesetzt. »Andersherum wird aber für jemanden, der zu 1000 Prozent passt, noch eine Stelle freigeschaufelt – auch bei sog. 'hiring freeze'«, weiß Renate Schuh-Eder, Geschäftsführerin der gleichnamigen Personalberatung.

Die Anforderungen sind enorm hoch – bei gleichzeitig sinkender Jobgarantie. Viele wollen deshalb das Risiko eines Jobwechsels offenbar nicht eingehen. Sie verharren lieber aus Angst vor Arbeitslosigkeit im vermeintlich sicheren, aber inzwischen ungeliebten Job, weil sie wissen, dass Langzeit-Arbeitslose in der schnellen Halbleiter-Branche so gut wie keine Chancen mehr haben. Den raren Spezialisten steht eine große Zahl von arbeitslosen Ingenieuren gegenüber, denen der Jobverlust wie ein Kainsmal an der Stirn klebt: »Je länger die Menschen ohne Arbeit sind, umso skeptischer reagieren die Unternehmen«, bestätigt Norbert Ritter. »Und von Kandidaten, die einen Job haben, hören wir regelmäßig, dass sie nun, da die schlimmsten Jahre vorbei seien, nicht das 'Last-in / first-out'«-Risiko eingehen möchten – es fehlt an der Zuversicht, dass es mit der Wirtschaft aufwärts geht!«



Florian Roth, Geschäftsführer der Personalberatung Adrian&Roth

» Große Gehaltssteigerungen ind nicht drin. Allenfalls bleibt das Gehalts-Angebot gleich, oft liegt es aber auch darunter. «

Indirekt fördern die Unternehmen diese Einstellung scheinbar auch, indem sie die suchen, die eigentlich gar keinen neuen Job brauchen: »Wir suchen für unsere Klienten die 'erfolgreich Beschäftigten', nicht die stark Wechselmotivierten«, sagt Christian Pape.

Doch das »Sich ducken« kann schnell nach hinten losgehen. Christian Pape warnt Ingenieure ausdrücklich davor, es sich in einer vermeintlich sicheren Nische bequem zu machen: »Heute ist kein Job mehr sicher. Wer fachlich nicht am Ball bleibt, verschlechtert seine Ausgangsposition bei einer plötzlichen Arbeitslosigkeit dramatisch!«, warnt er. Gerade in der ersten Hälfte der Kar-

riere sollte ein Jobwechsel nicht zu lange hinausgezögert werden – sieben Jahre im ersten Job – das sei definitiv zu lange. »Hier muss mehr Aufklärungsbedarf geleistet werden. Die eigene Karriere muss strategisch geplant werden, viele Arbeitnehmer sind da noch zu blauäugig.«

»Wegwollen« allein ist zu wenig, das A und O sei es, eine klare Vorstellung vom Wunsch-Job zu haben, sagt Karriereberater Jürgen Hesse vom Büro für Berufsstrategie in Berlin. Ähnlich argumentiert Norbert Ritter: »Das Problem ist, dass viele Bewerber selbst nicht wissen, was sie in fünf Jahren machen wollen.«

Doch während die einen am Stuhl kleben, müssen andere von den Beratern im persönlichen Gespräch auf den Boden der Tatsachen zurückgeholt werden. Viele, vor allem die, die in der Boom-Zeit mit einem 30- bis 40-prozentigem Gehaltsprung abgeworben wurden, geben sich heute zu selbstbewusst und manövrieren sich damit unfreiwillig ins Aus. »Große Gehaltssteigerungen sind nicht drin. Im Gegenteil, allenfalls bleibt das Gehalts-Angebot gleich, oft liegt es aber auch darunter«, begründet das Florian Roth, Geschäftsführer der Personalberatung Adrian&Roth. Man sitze als Kandidat leider am kürzeren Hebel. Denn wer wegen einer vermeintlich »unverschämten« Gehaltsforderung erst mal auf dem Absage-Stapel gelandet ist, hat zum Nachbessern keine Zeit mehr.

Aber auch die Unternehmen haben oft überzogene Vorstellungen. Senior-Design-Ingenieur, zehn Jahre Berufserfahrung in der Halbleiterbranche, Führungserfahrung erwünscht, aber bitte nicht älter als 40 – da wird das Feld an potenziellen Kandidaten eng. »Unternehmen wollen 90-Prozent-Mitarbeiter, Kandidaten wollen 90-Prozent-Unternehmen. Da jemanden zu finden, der auf der gleichen Ebene wechselt, ist sehr schwer«, resümiert Ritter.

Klaus Nolte, Geschäftsführer der Personalberatung htc-Netzwerk, hat dagegen generell gute Erfahrung mit der Wechselwilligkeit der Kandidaten gemacht. Schwierigkeiten gebe es aber in der Entwicklung, wo die Leute

meist gut in ihren Positionen verankert seien und über mehr Geld oder bessere Sozialleistungen selten gelockt werden könnten. »Solche Leute muss man bei ihrem fachlichen Ehrgeiz packen«, berichtet er, »die wollen jährlich auf Entwickler-Konferenzen und schätzen den fachlichen Austausch.« Marketing- und Sales-Leute dagegen seien über die Geld- oder Karriereschiene leichter zu motivieren.

Doch gerade an der Gehaltschiene hapert es gerade gewaltig: Die Budgets werden nur noch angetastet, wenn es gar nicht mehr anders geht. Das ist zum Beispiel der Fall bei Analog-Designern, »Senior Design Engineers« oder Applikationsingenieuren. Es gibt längst nicht so viele, wie der Markt derzeit benötigt, oder sie sind den Firmen zu teuer. Diese Erfahrung macht zum Beispiel gerade Norbert Ritter. Sein Kunde, ein IC-Hersteller, hat ihn mit der Suche nach einem Applikationsingenieur mit zwei bis drei Jahren Berufserfahrung beauftragt. »Es melden sich aber meist Kandidaten mit zehn oder mehr Jahren Berufserfahrung, die aber das Gehaltsbudget sprengen.«

Nicht im Abseits: der Mittelstand

Der heimliche Gewinner ist der Mittelstand. Vor allem Berufserfahrene, die schon einmal hinter die Kulissen eines großen »Brands« geblickt haben, zieht es zunehmend zu den kleineren, inhabergeführten Firmen, die auch ohne Aktien-Kurs-Stress und Shareholder-Value-Streben mit innovativen Technologien erfolgreich sind. In der diesjährigen Capital-Umfrage »great place to work« schlägt sich das nieder: In erster Linie wurden hier – wenn auch hinter Microsoft als Nummer 1 – Mittelständler hoch bewertet.

Renate Schuh-Eder glaubt deshalb nicht, dass kleinere Unternehmen, wie oft befürchtet, den Kampf um die besten Talente verlieren könnten. »Sicher nicht! Wir kennen viele, die konzernmüde sind. Auch weil sie der langen Kommunikationswege überdrüssig sind. Diese wünschen sich ein übersichtliches, gut strukturiertes



Christian Pape, Pape Consulting

» Wir spüren einen deutlichen Anstieg an Suchpositionen im Halbleitermarkt seit gut drei Monaten, insbesondere 'knifflige' Positionen können Unternehmen nicht mehr aus eigener Quelle heraus besetzen. «

Unternehmen, in dem sie etwas bewegen können. Das ist die Chance für aufstrebende Mittelständler!« Das Hauptproblem dieser kleinen, innovativen »Arbeitgeber-Perlen« ist ihr Bekanntheitsgrad. Pape: »Hier herrscht Nachholbedarf! Es muss ein »Employer Branding« herausgearbeitet werden, also warum man ein guter Arbeitgeber ist.«

Auch Graf Reischach sieht die KMUs im Aufwind: »Kleinere Firmen werden den Kampf um Talente nicht verlieren, weil viele Bewerber flache Hierarchien, mehr Freiheit und Selbstverwirklichung und darüber hinaus bessere Teamarbeit durchaus schätzen.« Sascha Brinker von der Brinker Personal-

beratung sieht die Chancen der kleineren Firmen differenzierter: »KMUs haben sehr gute, weil flexiblere Möglichkeiten. Pauschal ein Urteil zu fällen, halte ich für unprofessionell. Vieles hängt von der Organisation im Unternehmen und dem Umgang mit dem Faktor Humankapital ab. Unerlässlich ist eine klare Definition über die Stelle und das Umfeld, die Aufgabe, die Produktpalette, die Marktpositionierung, Karriereperspektiven und des Stellenwertes der Position sowie der Abteilung im Unternehmen. Hier gilt es, so viele Informationen wie möglich zu sammeln und bereitzustellen!«

Florian Roth rät, von den Konzernen zu lernen. »Image und Größe eines Unternehmens zieht immer noch Kandidaten an. Aber viele hochkarätige

Mitarbeiter schauen mehr nach der Tätigkeit und neuen Chancen bei dem potenziellen Arbeitgeber als etwa nach dem Gehalt. Um Talente zu bekommen, brauchen deshalb gerade kleinere Firmen neben einer wettbewerbsfähigen Technologie interessante Perspektiven und Aufstiegschancen.« Und auch Klaus Nolte sieht den Mittelstand als Gewinner: »Mittelständler sind nach dem Studium sicherlich nicht die erste Wahl. Für den gestandenen Manager sind KMUs aber unter Umständen der richtige Karriereschritt, weil der Name im Verhältnis zu den Entwicklungs- und Entfaltungsmöglichkeiten nicht mehr so viel zählt.« (cw) ■