

## IM NETZWERK ZUM ERFOLG

„Gemeinsam sind wir stark“ – gemäß diesem Motto arbeiten kleine und mittlere Unternehmen vielerorts in der **Personalentwicklung** zusammen. Sie teilen sich externe Berater, veranstalten gemeinsame Seminare und tauschen Erfahrungen aus.

Die Personalnot ist groß im Mittelstand: Nirgendwo zeigen sich demografischer Wandel und Facharbeitermangel so drastisch wie hier. 72 Prozent der kleinen und mittleren Unternehmen fällt es bereits jetzt schwer, qualifizierte Mitarbeiter zu finden. Ähnlich viele erwarten, dass sich das Angebot an **Fach- und Führungskräften** weiter verknappen wird. Das sind die Ergebnisse einer aktuellen Studie des Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsunternehmens **Ernst & Young**. Der Bewerbermangel kostet die Firmen bares Geld: Die Umsatzeinbußen belaufen sich auf 33 Milliarden

Illustration: dreamstime.com/ Foto: Martin Joppen

Euro, schätzen die Berater. Trotzdem verzichten viele Mittelständler aus Kostengründen auf eine eigene HR-Abteilung und planen zu kurzfristig.

Eine Möglichkeit, das zu ändern, ist eine Kooperation im Verbund. Gerade Mittelständlern bieten Unternehmensnetzwerke zahlreiche Vorteile: **Personalkosten im HR-Bereich** werden geteilt, gemeinsam organisierte Fachseminare sind günstiger als im **Alleingang** und der firmenübergreifende Informationsaustausch verbessert tendenziell die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Laut Ernst & Young arbeiten derzeit rund 15 Prozent aller Mittelständler im Personalbereich mit anderen Unternehmen zusammen. Am häufigsten sind Kooperationen bei Rekrutierung und Personalauswahl. Auch in der Personalentwicklung, im Personalmarketing und beim Aufbau einer eigenen Karrierewebsite gibt es einen regen Austausch.

Zu den Pionieren in Sachen Personalentwicklung im Verbund zählt die Initiative **MACH1 & MACH2** in Herford. MACH1 wurde bereits 1988 von Unternehmen und Arbeitgeberverband gegründet und fördert die berufliche Weiterbildung. MACH2 entstand 1993 und bietet externe Personalentwicklung und Beratung für kleine und mittlere Unternehmen. Aktuell lassen sich mehr als 30 Mitglieder aus unterschiedlichen Branchen von MACH2-Experten beraten. Das Themenspektrum reicht von der Rekrutierung über die Nachwuchsförderung bis hin zum Karriererückbau. „Die Unternehmen setzen selbst ihre Schwerpunkte, wir helfen ihnen bei der Umsetzung“, sagt **Bernd Helbich, Geschäftsführer der Initiative**.

Dabei ergeben sich durchaus Synergieeffekte. Etwa wenn MACH2 eine Potenzialanalyse für angehende Führungskräfte anbietet und jeder interessierte Betrieb seine Jung-Manager kostengünstig auf Herz und Nieren prüfen lassen kann. Oder wenn ein Unternehmen einen Leitfaden zum Thema Mitarbeiterbeurteilung entwickelt und ihn anschließend anderen Verbundmitgliedern zur Verfügung stellt. Ein **gemeinsames Recruiting** betreiben die Firmen in Herford nicht. „Aber wenn irgendwo Personal abgebaut wird, versuchen wir auf dem kurzen Dienstweg zu helfen“, sagt Helbich. Das komme am Ende allen zugute. Denn so würden Talente in der Region gehalten.

## Maßgeschneiderte Konzepte

Auch die **Wirtschaftsförderung Lübeck** setzt auf Netzwerke, um die Attraktivität ihres Standortes zu erhöhen. Unternehmen unterschiedlicher Größen und Branchen haben sich dem 2006 gegründeten Personal- und Organisationsentwicklungsverbund angeschlossen. Sechs Mal im Jahr treffen sich die Mitglieder, um bestimmte Themen zu besprechen – rotierend in jeweils einem der teilnehmenden Unternehmen. „An-



»Netzwerke in der Personalentwicklung sind ein Trend, der sich weiterentwickelt.«

Jens Maßmann, Ernst & Young

fangs überwog die Unsicherheit, was man mit der Personal- und Organisationsentwicklung anfangen soll“, berichtet **Verbundleiter Sönke Möller**. Doch bald entwickelte sich Vertrauen und Sympathie. Heute tauschen sich die Unternehmen auch schon einmal über Interna aus, etwa über ihre Gehaltsstrukturen.

Ende 2011 lief die Förderung des Lübecker Projekts durch Bund und Land aus. Seither ist die Teilnahme kostenpflichtig. Derzeit liegt der Beitrag bei 2.000 Euro pro Jahr, zuzüglich marktüblicher Stundensätze für Einzelberatungen. Das ist mit den Beiträgen von MACH2 in Herford vergleichbar. Im Gegenzug erhalten die Firmen maßgeschneiderte Konzepte für ihre **Personalentwicklung** und Unterstützung bei der Suche nach passenden **Weiterbildungsangeboten**. Der neu eingeführte Jahresbeitrag lässt manchen Interessenten zögern. Doch nach einem kurzfristigen Rückgang der Teilnehmerzahl kamen schnell neue Mitglieder hinzu. „Die Empfehlungen der Altunternehmen haben den Ausschlag gegeben“, sagt Möller.

## Netzwerke liegen im Trend

Beim neuen Zwischenstand von 15 Unternehmen wollte es die Lübecker Wirtschaftsförderung nicht belassen: Weil auf den bisherigen Treffen branchenspezifische Themen nur selten angesprochen werden konnten, ging Möller die Gründung weiterer Netzwerke für die Sektoren Metall, Elektronik und Pflege an. „Für unseren neuen Metall-Verbund haben wir bereits fünf weitere Mitglieder gewinnen können“, sagt Möller. Im Laufe des kommenden Jahres sollen **Dienstleister aus der Pflege** eine gezielte Beratung in Personalfragen erhalten und sich firmenübergreifend austauschen können.

„Netzwerke in der Personalentwicklung sind ein Trend, der sich weiterentwickelt“, sagt **Jens Maßmann, Partner von Ernst & Young**. Gemeinsam könnten die Unternehmen ihre Arbeitgeberattraktivität deutlich steigern. Der Austausch mit anderen eröffne neue Perspektiven und führe nicht selten zu einer vorausschauenderen Planung. „Der Bau einer Fabrikhalle wird langfristig geplant, aber die Besetzung von Schlüsselpositionen erfolgt allzu häufig ad hoc“, weiß Maßmann. Verbünde könnten Unternehmen dabei unterstützen, Personalthemen strategischer anzugehen.

Das kann **Britta Hennings, Personalverantwortliche des Industriearmaturenherstellers Mankenberg**, bestätigen. Der 180 Mitarbeiter zählende Betrieb gehört zu den Gründungsmitgliedern des Lübecker Verbundes. „Damals hatten wir erkannt, dass uns strategische Ansätze im Personalbereich fehlen“, schildert sie das Motiv für den Beitritt zum Netzwerk. Die Geschäftsführung kümmerte sich quasi nebenbei um alle Personalfragen. Inzwischen hat sich

bei Mankenberg einiges geändert. Hennings, früher Assistentin der Geschäftsführung, ließ sich an der Wirtschaftsakademie weiterbilden und übernahm den neu gegründeten Unternehmensbereich Personalentwicklung.

## Breites Spektrum der Inhalte

„Anfangs war es schwierig zu erkennen, wohin der Personalentwicklungsverbund überhaupt führen würde“, räumt Hennings ein. Doch das änderte sich schnell. Nach einer ersten eingehenden Einzelberatung begannen die Veränderungen. „Früher haben wir zwischen Tür und Angel besprochen, wenn jemand etwas auf dem Herzen hatte“, sagt Hennings. Heute gibt es **jährliche Mitarbeitergespräche**, und auch die Führungskräfte erhalten Feedback. Viele Fragen der Personalarbeit kann Hennings mit ihren Netzwerkpartnern diskutieren – auf einem der regelmäßigen Verbundtreffen oder auch kurzfristig per E-Mail. Das Spektrum ist breit und reicht von Zeitmanagement über die Nutzung Sozialer Medien bis hin zu Demografie.

„Man erhält einen Überblick darüber, was andere Unternehmen machen und kann gute Lösungen finden“, sagt **Werner Kotschenreuther, Leiter Personalwesen beim Fernsehhersteller Loewe und Mitgründer des Personalentwicklungs-Netzwerks Personet** in Bayreuth. „Wenn ich eine Online-Anfrage starte, melden



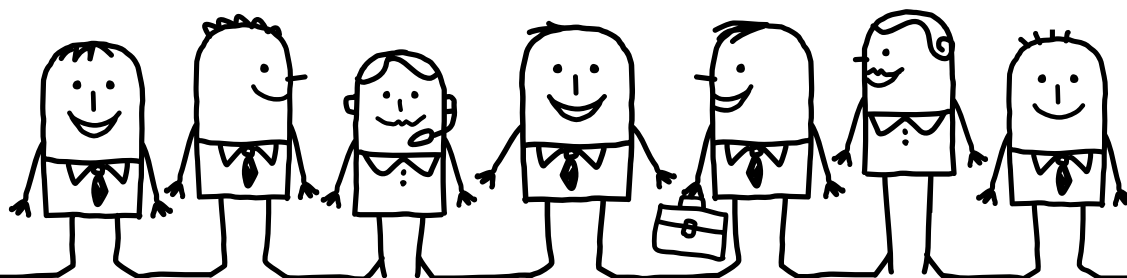
»Man erhält einen Überblick, was andere Unternehmen machen.«

Werner Kotschenreuther, Loewe

sich innerhalb eines halben Tages fünf Teilnehmer zurück, die sich mit dem Thema schon einmal befasst haben“, berichtet er. Aus einer solchen Anfrage kann sich je nach Interesse ein einmaliges Treffen oder die Gründung eines Arbeitskreises ergeben.

Eine externe Personalberatung wie bei MACH2 oder in Lübeck gibt es bei Personet nicht. Dafür pflegen die Bayreuther einen regen Austausch mit Hochschulen. Mehrere Mitglieder der Initiative haben bereits an **Forschungsprojekten mit Personalbezug** mitgewirkt und die Ergebnisse anschließend den Netzwerkpartnern präsentiert. Gleichzeitig macht sich Personet im Regionalmarketing stark. Noch erhält Personet finanzielle Fördermittel, doch die Zuschüsse sinken. Derzeit beträgt der Mitgliedsbeitrag 1.000 Euro pro Jahr.

30 Unternehmen haben sich der Ende 2008 ins Leben gerufenen Initiative angeschlossen, 30 weitere nutzen die **Plattform** gelegentlich zum **Informationsaustausch**. Darunter finden sich namhafte Adressen wie British American Tobacco, E.ON Netz oder HUK-Coburg, aber auch kleinere Arbeitgeber. „Auf die Größe kommt es nicht an“, sagt Kotschenreuther. „Wenn sich Unternehmen bei uns einbringen, sind sie willkommen.“ Ähnlich sieht das Wirtschaftsförderer Möller aus Lübeck: „Manchmal bekommt man mehr, als man gibt, und manchmal ist es umgekehrt.“ Aber unter dem Strich profitierten alle. *Birga Teske*



## Personalentwicklung im Verbund

Stand: Juli 2012, Quelle: eigene Recherche

**1**  
**MACH1 & MACH2, Herford**  
[www.mach1-weiterbildung.de](http://www.mach1-weiterbildung.de)  
Gründungsjahr: 1993  
Jährliche Mitgliedsgebühren:  
2.250 Euro + 11 Euro pro Mitarbeiter

**2**  
**Personal- und Organisationsentwicklungsverbund Lübeck**  
[www.luebeck.org](http://www.luebeck.org)  
Gründungsjahr: 2006  
Jährliche Mitgliedsgebühren: 2.000 Euro

**3**  
**Personet, Bayreuth**  
[www.personet.de](http://www.personet.de)  
Gründungsjahr: 2008  
Jährliche Mitgliedsgebühren: 1.000 Euro

**4**  
**Pepp, Paderborn und Höxter**  
[www.pepp-hochstift.de/cms](http://www.pepp-hochstift.de/cms)  
Gründungsjahr: 2002  
Jährliche Mitgliedsgebühren: k.A.

**5**  
**P-Net, Märkische Region**  
[www.sihk-p-net.de](http://www.sihk-p-net.de)  
Gründungsjahr: 2005  
Jährliche Mitgliedsgebühren: 4.000–6.000 Euro

**6**  
**Kooperationsinitiative Maschinenbau (KIM), Braunschweig**  
[www.made-in-braunschweig.de](http://www.made-in-braunschweig.de)  
Gründungsjahr: 2001  
Jährliche Mitgliedsgebühren: k.A.