Foto: Sandi Wermes

WO NACHWUCHS GUT WÄCHST

Best Practice bei der Personalgewinnung im Erzgebirge: Zwei Firmen, die KSG Leiterplatten GmbH in Gornsdorf und die Meyer Drehtechnik GmbH in Marienberg, gehen seit Jahren einen erfolgreichen Weg.

1

Alterung der Gesellschaft und Fachkräftemangel, Digitalisierung und Flexibilisierung der Arbeitswelt, zunehmende Verflechtung und Internationalisierung – das sind inzwischen handfeste Tatsachen. Alle Unternehmen, ob groß oder klein, ob in Stadt oder Land, geraten in Bewegung. Täglich haben die Firmen neue Herausforderungen zu bestehen, nicht nur in ihren Absatzmärkten, sondern auch innerhalb des Betriebes. Produkte wechseln immer schneller, Arbeitsstrukturen verändern sich permanent, Teams sollen sich weiterentwickeln, Nachwuchs muss gewonnen werden.

Bei Letzterem haben Firmen abseits städtischer Wirtschaftszentren häufig gegen Vorbehalte zu kämpfen: Sie böten wenig attraktive Jobs, kultivierten ein Landei-Image, Mitarbeiter dort hätten geringe Entfaltungsmöglichkeiten und erhielten einen geringen Verdienst. Dem ländlich oder kleinstädtisch geprägten Raum haftet daher ein unschönes Klischee an: Sie seien besonders stark vom demografischen Wandel betroffen und hätten deshalb keine Zukunft. Was ist dran an diesem Generalverdacht?

Zumindest muss man diesen in Frage stellen. Denn es gibt außerhalb der Ballungsräume viele Firmen, die sehr erfolgreich sind und weltweit Kunden beliefern. Wie begegnen diese Unternehmen solchen Einstellungen, Haltungen und Vorurteilen? Wie gewinnen sie neue Mitarbeiter und Nachwuchskräfte? Hilft ihnen dabei eine werbewirksame Arbeitgeber-Marke?

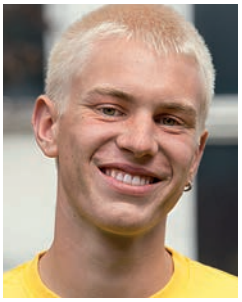
Verwurzelt in der Region

Um diesen Fragen auf den Grund zu gehen, lohnt sich eine Fahrt ins Erzgebirge. 19 Kilometer südlich von Chemnitz, in Gornsdorf, einem Ort mit rund 2.000 Einwohnern, fertigt die KSG Leiterplatten GmbH in unterschiedlichen Technologien Leiterplatten. Hier hat

Fotos: Sandi Wermes

man sich, jenseits des preisumkämpften Massengeschäfts in Asien, auf Technologievielfalt vom Muster bis zur Serie fokussiert. Das ist ein Wachstumsgeschäft in einer sich immer mehr spezialisierenden und digitalisierenden Wirtschaft. Bis zu 135 Aufträge pro Tag gehen bei KSG ein. 1.500 Aufträge laufen täglich parallel in der Fertigung. 760 Beschäftigte arbeiten hier insgesamt, davon sind 33 Auszubildende und BA-Studenten.

Auswärtige sind verblüfft, dass die KSG in Gornsdorf beheimatet ist, denn die Zentren der sächsischen Elektronikindustrie konzentrieren sich um Dresden und Freiberg. Fragt man in der Personalabteilung nach dem Fachkräftemangel, überrascht die Antwort: „Das betrifft uns als KSG nicht so sehr. Wir profitieren von unserer Bekanntheit und davon, dass die Erzgebirger stark in ihrer Region verwurzelt sind. Wir sind in unmittelbarer Umgebung der größte Arbeitgeber“, erklärt die Personalreferentin Kerstin Ullmann. Fast 90 Prozent der Belegschaft kommen aus der Nähe. Der Altersdurchschnitt des Teams beträgt 41 Jahre, was in etwa dem deutschen Durchschnitt entspricht.



„Von Anfang an wurde ich gut betreut und in betriebliche Abläufe eingebunden.“

Kevin Seifert
Jungfacharbeiter bei KSG Leiterplatten

KSG rekrutiert sehr viele Mitarbeiter und Nachwuchskräfte über Empfehlungen aus den eigenen Reihen. Basis dafür ist der gute Ruf. KSG gilt als erfolgreiches Unternehmen und als zuverlässiger Arbeitgeber: lukratives Gehalt, stimmiges Betriebsklima, Möglichkeiten zur fachlichen Weiterbildung und beruflichen Weiterentwicklung. Dazu kommen soziale Leistungen wie Kita-Zuschuss, finanziell gestützte Kantine, Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz oder Ernährungsberatung. Die Fluktuation im Team geht fast gegen null, die Betriebszugehörigkeit ist sehr lang.

Persönliche Präsenz zählt

Doch das allein reicht nicht mehr aus. „Wir sind sehr häufig auf Ausbildungsmessen vertreten. Außerdem bieten wir verstärkt Berufsorientierung in den Schulen an“, so Ullmann. Sie führt mit ihrem Personalteam Bewerbertrainings an Realschulen und Gymnasien durch, zeigt Präsenz bei den dortigen Tagen der offenen Tür, sucht das Gespräch zu den Eltern.

Durch den wirtschaftlichen Aufschwung merkt auch KSG, dass die Rekrutierung im Chemnitzer Raum mit seiner hohen Unternehmensdichte und Arbeitskräftenachfrage komplizierter wird. Kerstin Ullmann weiß, dass es schwer ist, Schülern ein Bild von eher unbekannten Berufen zu vermitteln. Kaum einer könne sich vorstellen, was ein Medientechnologe Siebdruck, ein Mikrotechnologe, ein Oberflächenbeschichter oder eine Fachkraft für Abwassertechnik bei KSG tut. Gerade letztere Bezeichnung schrecke sogar ab, weil die Jugendlichen einen schmutzigen Beruf vermuten. Aber das Gegenteil sei der Fall. Ullmann rät Schülern, bei Praktikum oder Ferienarbeit eigene Erfahrungen zu sammeln, mit Azubis und Facharbeitern zu sprechen.

Unternehmen müssen sich öffnen

„Wir spüren, dass wir im Laufe der Jahre immer mehr Zeit investieren müssen, um unseren Nachwuchs zu gewinnen“, stellt Ullmann fest. Doch dieser Einsatz sei nötig, um die Zukunft der Firma zu sichern. Das fängt in der eigenen Belegschaft an: Das Sommerfest ist auch für die Familien der Mitarbeiter offen, es gibt eine Kinderweihnachtsfeier, zum Tag der Ausbildung werden die Azubis eingeladen. Fragt man Kerstin Ullmann, was sie anderen Unternehmen empfehlen würde,

sagt sie: „Ich muss als Arbeitgeber sichtbar sein, das heißt permanent regionale Präsenz zeigen."
Dabei engagieren sich auch die Azubis. Sie werden auf Bildungsmessen eingebunden und versuchen, Bedenken bei Schülern und Eltern kommunikativ abzubauen. Auch über das unbeliebte Thema Schichtarbeit wird aufgeklärt. Ganz wichtig für das Vertrauen, einen Azubi zu gewinnen: KSG bietet eine positive Aussicht auf eine Anstellung nach der Ausbildung.

Ein Jungfacharbeiter startet durch

Diesen Weg hat Jungfacharbeiter Kevin Seifert beschritten, der bei KSG im Februar 2016 seine Ausbildung zum Industriemechaniker mit der Auszeichnung „Bester Azubi im IHK-Lehrjahr" beendete. Seit einem Jahr arbeitet er in der Bohrerei und bedient CNC-gesteuerte Maschinen in der mechanischen Fertigung. „Von Anfang an wurde ich gut betreut und in betriebliche Abläufe eingebunden", berichtet Seifert. Er möchte sich entwickeln und einbringen, strebt eine zweijährige Techniker-Ausbildung an, die er in den nächsten Monaten beginnen kann. Auch er war schon bei den Messen mit dabei, um seine Erfahrungen an Schüler weiterzugeben.
Seit 1997 bildet KSG selbst Fachkräfte aus. Mit zwei Lehrlingen hat man vor 20 Jahren begonnen, beide sind immer noch bei KSG beschäftigt. Das zeigt, wie nachhaltig die Personalarbeit ausgerichtet ist. Ihre Zukunftserwartungen formuliert Kerstin Ullmann so: „Die Personalgewinnung bleibt in den nächsten Jahren eine anspruchsvolle Aufgabe. Aber wir haben uns mit vielen individuellen Maßnahmen rechtzeitig darauf vorbereitet und werden diese Herausforderung gut bewältigen."

Unternehmenskultur als innere Haltung

Nur 30 Fahrkilometer weiter östlich von Gornsdorf liegt Marienberg. Hier leben etwa 17.500 Menschen. Seit dem Jahr 2000 ist die Meyer Drehtechnik GmbH in der Stadt ansässig. Vor allem Zerspaner produzieren Metallteile für die Auto- und Nutzfahrzeugeindustrie. Gegründet wurde die Firma 1994 von den Brüdern Jörn und Daniel Meyer. Hier fertigen 190 Mitarbeiter; eine für die Region junge Mannschaft mit einem Altersdurchschnitt von 37 Jahren. Beliefert werden Kunden in ganz Europa und sogar weltweit von Australien über China bis in die USA.
Hauptkonkurrenz beim Werben um Arbeitskräfte ist das Ballungsgebiet Chemnitz, das in den Branchen Automobilbau, Maschinenbau und Metallbearbeitung sehr viele Arbeitsmöglichkeiten bietet. Mancher Chemnitzer pendelt über die A 72 schnell in Richtung Leipzig (BMW, Porsche) oder Zwickau (Volkswagen). Da steht Marienberg dann in Reihe zwei. „Sie müssen im kleinstädtisch-ländlichen Raum für neue Mitarbeiter neben finanziellen Angeboten noch andere Anreize schaffen", sagt Nadja Hahn, seit zehn Jahren Personalleiterin bei Meyer Drehtechnik.
Die Bedürfnisse der Arbeitnehmer hätten sich in den vergangenen Jahren merklich gewandelt. Work-Life-Balance rücke in den Vordergrund. Da sich das Lohnniveau in der Region gut stabilisiert habe, werden soziale Zusatzleistungen, betriebliches Umfeld und flexible Arbeitszeitmodelle immer wichtiger. Die Menschen suchen nach langfristigen Anstellungsverhältnissen, seien aber wählerischer, was das Gesamtpaket angehe.
Faktoren wie Familie, Natur und Kultur, auch Lebenshaltungskosten lassen viele, die jahrelang in die westlichen Wirtschaftszentren gependelt sind, zurückkommen: „Die Anzahl der Bewerbungen, die wir von Rückkehrern erhalten, hat in den letzten beiden Jahren erheblich zugenommen", so Hahn. Die Diskussion um das Niedriglohnland Erzgebirge hält sie dabei für schlichtweg falsch und gefährlich für den Standort. Hier seien die Unternehmen in der Pflicht, umfassend aufzuklären. „Natürlich ist der Lohn im Erzgebirge meist niedriger als in Baden-Württemberg", meint sie, „aber der Vergleich mit diesem deutschen Höchstlohnland ist weder fair noch realistisch." Allzu oft werden in der Diskussion die Lebenshaltungskosten ausgeklammert. Unterm Strich relativiert sich dann vieles.

Foto: KSG/Michael Unger

„Wir spüren, dass wir im Laufe der Jahre immer mehr Zeit investieren müssen, um unseren Nachwuchs zu gewinnen."

Kerstin Ullmann
KSG Leiterplatten GmbH

Das Betriebsklima ist entscheidend

Das Klima, das in einem Betrieb herrscht, ist das entscheidende Kriterium für den Erfolg bei der Personalgewinnung: „Wir pflegen eine offene, freundliche und kommunikative Unternehmenskultur", betont Hahn. Einmal im Jahr organisiert sie eine Mitarbeiterbefragung, das Unternehmen ist immer interessiert an neuen Vorschlägen.
Die Rolle der Personalabteilung im mittelständischen Familienbetrieb habe sich laut Hahn deutlich verändert. Während man früher auf die Bewerbungen der potenziellen Arbeitnehmer reagiert habe, müsse man heute selbst neue Mitarbeiter anwerben. Ihrer Erfahrung nach funktioniere das am besten mit eigenen Auszubildenden, die mit Perspektive auf Festanstellung nach der Lehre gebunden werden sollen. Auch Führungskräftenachwuchs versucht man im Hause Meyer über interne Karriereplanung zu besetzen.
Wertschätzung ist für Nadja Hahn ein Schlüsselfaktor, ob Mitarbeiterbindung gelingt. „Erfolgreiche Personalpolitik fängt bei den eigenen Leuten an. Und das so früh wie möglich. Auch die Kinder der eigenen Mitarbeiter sind mögliche neue Azubis." Hahn sieht sich als jemanden, der Brücken baut, um Potenziale von Menschen zu nutzen, auch von Quereinsteigern. Bei Meyer Drehtechnik wurden Fleischer, Tischler und Köche bereits zu Zerspanern und Maschinenbedienern ausgebildet.

Partnerschaftlich agieren

Meyer Drehtechnik hat eine feste Partnerschaft zu einer regionalen Schule aufgebaut. Nadja Hahn und ihre Kolleginnen führen dort Bewerbertrainings durch, stellen den eigenen Betrieb vor. Offensiv werden Praktika in den Ferien angeboten. Schülern wird zudem freitags ermöglicht, einen Nachmittag in der Firma mitzuarbeiten. Meyer Drehtechnik zeigt echtes Interesse am Nachwuchs. Das kommt bei den Jugendlichen an. „Offen für junge Leute sein, Möglichkeiten für Ausbildung zeigen, Chancen fürs Leben bieten, das ist unser Weg", lautet das Credo der Personalleiterin.
Der Erfolg von Meyer Drehtechnik gründet auf der Balance in der Stammbelegschaft und auf der Kontinuität in der Nachwuchsgewinnung. Beides ist nicht immer einfach im oftmals schnellen Auf und Ab

3
Foto: Meyer Drehtechnik

wirtschaftlicher Konjunkturzyklen. Wie dem auch sei, für Nadja Hahn ist jedes Unternehmen verpflichtet, verantwortlich mit Arbeits- und Ausbildungsplätzen umzugehen. „Unternehmenskultur ist eine innere Haltung: Man muss sie leben, nicht nur verkünden", betont sie.

Markantes Profil – ja, bitte; markige Sprüche – nein, danke

Als Arbeitgeber eine gute Marke zu sein, so zeigen die beschrittenen Wege von KSG Leiterplatten und Meyer Drehtechnik, hat wenig mit teuren Werbekampagnen zu tun, als vielmehr mit bodenständiger und glaubwürdiger Fleißarbeit in der Personalpolitik. Persönliche Präsenz ist wichtig. Ein Patentrezept für Personalgewinnung, das man beim Dienstleister aus der Schublade kauft, wird nicht funktionieren. Ehrlichkeit, Vertrauen und Wertschätzung lassen sich nicht werblich kreieren, sondern allenfalls glaubhaft kommunizieren. Um von außen als guter Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, braucht es den internen Willen, wirklich ein guter Arbeitgeber sein zu wollen.

Carsten Schulz-Nötzold, decorum Kommunikation

WHERE THE YOUNGER GENERATION PROSPERS

The aging of society and the shortage of skilled specialists, the digitalization and flexibilization of the working environment, the increasing interdependence and internationalization – companies need to face new challenges every day. Products are exchanged faster all the time, working structures are changing constantly, teams are required to develop further, junior staff must be recruited.

When it comes to the latter, enterprises that are located faraway from urban business centers often have to fight prejudices: They offer less attractive jobs, cultivate a country-bumpkin image, and employees earn only a low income. Is there any truth to this erroneous assumption? One must, at least, question it because there are many companies located beyond metropolitan areas which are very successful and supply customers all around the globe – for example, the KSG Leiterplatten GmbH corporation from Gornsdorf in the Erzgebirge Mountains. Circuit boards in various technologies are produced in the small town which has about 2,000 inhabitants and is located 19 kilometers south of Chemnitz. A total of 760 employees work here, of whom 33 are apprentices and students of the university of cooperative education.

Foreigners are stunned by the fact that KSG is located here because the hubs of the Saxon electronics industry are concentrated in and around Dresden and Freiberg. If one asks the Human Resources Department about the shortage of skilled specialists, then the answer surprises: "This doesn't affect us too much. We benefit from our name recognition in the region and of the fact that the people from the Erzgebirge Mountains are deeply rooted in their region," explains Human Resources Manager Kerstin Ullmann.

That's why KSG recruits a considerable number of employees and junior specialists on the recommendations of its staff. This is due to KSG's excellent reputation: A lucrative salary, a positive work environment, opportunities for continuing one's professional education and developing one's career. This is added by such social benefits as, for example, subsidies for children's day care centers, a financially supported canteen, health care at the workplace, or nutritional counseling. The rate of turnover in the team is almost zero; the duration of employment in the company is very long.

But this alone is not enough. "We frequently attend vocational training fairs. And we increasingly provide occupational orientation at schools," says Kerstin Ullmann. "We feel that we have to invest constantly more

Foto: Meyer Drehtechnik

4

„Offen für junge Leute sein, Möglichkeiten für Ausbildung zeigen, Chancen fürs Leben bieten, das ist unser Weg."

Nadja Hahn
Meyer Drehtechnik GmbH

time for the recruitment of our next generation of employees over the years." Since 1997, KSG has been training and educating skilled specialists in house. The company started out with two apprentices 20 years ago; both of them are still employed at KSG. This aptly demonstrates how sustainable the work of KSG's human resource management actually is.

Corporate Culture as a Mindset

Just a 30 kilometer drive to the east of Gornsdorf is Marienberg. Since 2000, the Meyer Drehtechnik GmbH corporation has been located in this city. Here, 190 employees produce metal parts for the automobile and utility vehicle industry. The company supplies customers throughout Europe and even all around the globe from Australia to China all the way to the USA. The main competitor in successfully attracting and recruiting employees is the metropolitan area of Chemnitz which provides numerous job opportunities in the automobile manufacture, machine construction, and metal processing branches. "In small towns and rural areas, it is essential to not only offer financial benefits, but to also create other incentives for new employees," notes Nadja Hahn, who has been the Head of Meyer Drehtechnik's Human Resources Department for ten years now. For her, appreciation and acknowledgement are the key factors for successful employee retention.

Meyer Drehtechnik has established a strong partnership with a regional school. Nadja Hahn and her colleagues conduct applicants' trainings at this school where they also introduce their company. Internships during school holidays are offered with a lot of vigor. On Fridays, it is also possible for the pupils to work in the company for an afternoon. Meyer Drehtechnik's success rests on its well-balanced permanent workforce and on its continuous recruitment of junior staff members.

A Distinctive Profile – Yes, Please; But Boasting – No, Thanks

Being a good brand as an employer, that's what the paths followed by KSG Leiterplatten and Meyer Drehtechnik aptly demonstrate, has little to do with expensive advertising campaigns; instead, it's all about being down to earth and pursuing a credible, diligent human resource policy. In order to be recognized and acknowledged by others, it is decisive for the company to show its willingness and effort of wanting to be a really good employer.

1 2 **Die KSG Leiterplatten GmbH aus Gornsdorf bildet seit 1997 selbst Fachkräfte aus. Präsenz auf Messen, in Schulen und Praktikumsangebote sind für die Firma das A und O, um Nachwuchs zu gewinnen.**
The Gornsdorf-based KSG Leiterplatten GmbH has been training skilled specialists since 1997. Attending trade shows and visiting schools as well as providing internships are paramount for the company in order to recruit junior staff members.

3 4 **37 Jahre beträgt der Altersdurchschnitt der jungen Mannschaft von Meyer Drehtechnik in Marienberg. Besonderer Wert wird in der Firma auf eine offene und kommunikative Unternehmenskultur gelegt.**
37 years is the average age of the young team at Meyer Drehtechnik in Marienberg. The company places great emphasis on an open and communicative corporate culture.