

Nur Einstellen nach Bedarf hat fatale Folgen

## Offiziell heißt es »Resturlaub abbauen«

Für Personalberater ist das Jahr 2009 bisher kein einfaches. Die Wirtschaftskrise hinterlässt auch bei ihnen Spuren: Auf Einstellungsstopp folgen Umsatzeinbrüche durch Stornierungen von Beratungsaufträgen, allerdings nicht in jedem Bereich der Elektronikindustrie. Doch für welche Positionen werden die Personalberater nach wie vor stark gefordert? Und wie sehen sie den Umgang der Unternehmen mit der Krise?

Laut aktuellen BDU-Zahlen soll der Umsatz bei Personalberatungen in diesem Jahr in Deutschland um 20 Prozent zurückgehen. Kenner erwarten weit Schlimmeres: So spricht Interconsult von minus 40 Prozent in Deutschland und minus 25 Prozent in Europa. Die Ritter Personalberatung musste in den ersten vier Monaten dieses Jahres Umsatzeinbußen von 20 Prozent hinnehmen. Und Schuh-Eder Consulting hatte im ersten Quartal 2009 sogar einen Einbruch von 50 Prozent zu verkraften. Andere sind da nicht so offen, halten sich mit Zahlen bedeckt und sprechen stattdessen von »Verlagerungen«. Allein Christina Höfner von der PSD Group scheint einen Ausreißer nach oben zu machen: Sie gibt an, dass ihr Umsatz im Bereich Elektronik, Halbleiter und Solar sogar gestiegen sei.

In vielen Bereichen der Elektronikindustrie ist der Personalbedarf stark zurückgegangen, vor allem in der Halbleiterproduktion.

Neben sofortigen Einstellungsstopps wurden zum einen Entwicklungstätigkeiten ins Ausland, insbesondere nach Asien, verlagert, zum anderen wurden Entwicklungsstandorte innerhalb Europas zusammengelegt.

»Im Halbleiterbereich haben die meisten Unternehmen einen sofortigen Einstellungsstopp verhängt, nachdem die Aufträge um bis zu 60 Prozent eingebrochen sind«, so Michael Köhler von Schuh-Eder Consulting. Doch auch bei Stellen in kaufmännischen und administrativen Bereichen, in der Distribution und in automotiv- und maschinenbauabhängigen Marktsegmenten dre-

hen Unternehmen derzeit an der Kostenschraube und verzichten auf Personalberatung.

Im Vertrieb hingegen scheint der Bedarf noch da. »Vertriebspositionen, mit denen neue Märkte erschlossen werden sollen, sind sehr gefragt«, berichtet Udo Wirth von Wirth & Partner. Auch Sascha Brinker von Pardus Consulting und Dietrich Graf von Reischach von Interconsult bestätigen eine verstärkte Tendenz für Vertriebspositionen.

### Einstellungen nur noch nach Bedarf

Norbert Ritter sorgt sich vor allem um die langfristigen Aufträge. »Die Firmen leben von der Hand in den Mund, was die Personalplanung außerordentlich schwierig macht.« Denn derzeit wird fast nur noch nach Bedarf eingestellt. »Die strategische Personalplanung ist ins Wanken geraten«, konstatiert auch Dietrich



Christina Höfner,  
PSD Group München

» In einer herausfordernden Zeit wie dieser wird öfter das Management oder Teile davon ausgewechselt. «

Graf von Reischach. Sehr kurzfristig sehr gute Leute zu finden, sei die derzeitige Anforderung an die Personalberater, so von Reischach.

»Viele Firmen konsolidieren derzeit und werden erst wieder ▶

Stellenanzeige



Jürgen Adrian, Adrian & Roth

» Es gibt Unternehmen, die gerade jetzt sehr strategisch agieren. «



Patrick Cloos, TMP

»Einen sehr besonnenen Umgang mit der augenblicklichen Situation – vor allem wenn man das Krisenjahr 2001 zum Vergleich mit heranzieht, in dem Panik und Hektik dominierten.«

Personal aufbauen, wenn der Wind sich dreht«, glaubt Christian Pape von Pape Consulting. Es werde derzeit nur noch punktuell eingestellt »und man überlegt dreimal. Da ist leider wenig Weitblick drin«, kritisiert der erfahrene Personalberater diese Art der Unternehmensstrategie. Aufgrund der Krise und des teilweise massiven Umsatzeinbruchs hätten einige Unternehmen die Zeit jedoch auch genutzt, eigene Schwachstellen zu analysieren, meint Michael Köhler. Das heißt, die Firmen schließen »tote« Geschäftsfelder, finden neue, definieren dafür neue Positionen und besetzen diese auch mittelfristig bis langfristig. Thomas Hegger von Hegger Riemann & Partner prognostiziert, dass der gezielte strategische Personalaufbau insgesamt jedoch erst wieder stattfinden werde, wenn von ökonomischer Seite wieder Planungssicherheit herrsche.

Für Jürgen Adrian von Adrian&Roth ist das Einstellen nach Bedarf kein krisenspezifisches Merkmal, sondern schon seit langem die Regel in den Firmen. Das sehen er und seine Kollegen nicht ohne Risiko: Sascha Brinker etwa beobachtet das »Fliegen auf Sicht« mit großer Sorge. Für ihn wird die Krise zudem unterschätzt. »Weder in der Politik, Ökonomie noch in der Wirtschaft sucht man tat-

sächlich nach den Ursachen, sondern bekämpft lediglich die Wirkungen in der Hoffnung, dass die Karten noch mal neu gemischt werden. Möglicherweise ist dies schon kurzfristig eine fatale Haltung!«

Doch wer entscheidet überhaupt, welche kurz-, mittel- oder langfristige Personalstrategie im Unternehmen gefahren wird? Die Personalabteilungen? »Personaler und HR-Manager sind innerhalb des Unternehmens derzeit sehr gefragt«, weiß Michael Köhler. »Und Personaler tragen einen sehr wichtigen Teil daran, wie sich ein Arbeitgeber in Krisenzeiten verhält,« ergänzt Jürgen Adrian. »Doch sie sind nicht die Strategen in der Krise. Sie sind nur ausführendes Organ«, bringt es Christian Pape auf den Punkt. Die wirklichen Strategen sitzen in der Geschäftsleitung, dort fallen die Entscheidungen. Auch solche, in denen Pape große Defizite und vor allem Angst und Unsicherheit erkennt. Stattdessen würde sich der Experte im Management »öfter mal mehr Mut wünschen«.

### Die beste Zeit, an hervorragendes Personal zu kommen

Es gibt jedoch auch mutige Geschäftsführer, die nicht Stellen abbauen, sondern die Krise als Chance nutzen und gezielt nach sehr guten Fach- und Führungskräften Ausschau halten. Vor allem in der Photovoltaik- und Solarindustrie. Auch in neue Bereiche in der Entwicklung wird in Personal investiert, für die man derzeit wesentlich höher qualifizierte Ingenieure finden kann. Diese azyklische Auftragsvergabe erachten die Personalberater als absolut sinnvoll. »Es gibt Unternehmen, die gerade jetzt sehr strategisch agieren«, freut sich etwa Jürgen Adrian.

Neben Fachleuten suchen Firmen derzeit auch verstärkt Geschäftsführer, CEOs und Vice Presidents für den Bereich Sales, weiß Christina Höfner, »denn in einer herausfordernden Zeit wie dieser wird öfter das Management oder Teile davon ausgewechselt.« Diese Entwicklung kann Thomas

Hegger bestätigen: »Aufgrund der aktuellen Krisensituation finden oftmals nur Replacements für wichtige Positionen statt«, aber es gibt keinen gezielten Personalaufbau. Pape Consulting sucht ebenfalls verstärkt Replacement-Positionen im Führungskräftebereich. »In höheren Managementfunktionen sind derzeit krisenerprobte Manager gefragter denn je«, bestätigt Jürgen Adrian.

Wo sich Personalberater schon länger tummeln, suchen auch immer mehr Arbeitgeber und Personalverantwortliche geeignetes Fach- und Führungspersonal. In Business-Networking-Portalen wie beispielsweise Xing sind weit über 40.000 Recruiter aus dem deutschsprachigen Raum angemeldet, berichtet Stefan Schmidt-Grell, Director Xing Jobs. In der Rubrik »Xing Jobs« finden sich Angebote, die auf die Angaben des jeweiligen Mitgliedsprofils abgestimmt sind. Gleichmaßen können aber auch potenziell interessante Mitglieder gezielt angesprochen werden, die nicht aktiv auf der Suche sind, aber offen für neue berufliche Herausforderungen. Zurzeit seien vor allem Fach- und Führungskräfte in der IT-Branche gefragt. »Auch sehr viele Headhunter nutzen Xing, um mit geeigneten Kandidaten ins Gespräch zu kommen«, so Stefan Schmidt-Grell.

### Fachkräftemangel bleibt trotz Krise

Man könnte meinen, der Fachkräftemangel hätte sich durch die Krise aufgehoben. Viele Fachleute werden bzw. wurden bereits durch den Stellenabbau frei und stehen damit für andere Unternehmen auch kurzfristig zur Verfügung. Doch Entwarnung kann nicht gegeben werden: »Die Projekte liegen derzeit auf Eis und sind nicht gestorben. Wir sollten nicht erneut den Fehler machen, potenzielle Studenten mit düsteren Prognosen abzuschrecken.«, warnt Jürgen Adrian. Dies würde nach seiner Auffassung zu einem ähnlichen prognosebedingten Fachkräftemangel führen, wie es ihn bereits vor zwei und zehn Jahren gab.

Patrick Cloos von TMP sieht eindeutig einen Fachkräftemangel, auch wenn dieser nicht so ausgeprägt ist wie zu den Boomzeiten der letzten Jahre. Die graduelle Entschärfung gehe nicht auf einen strukturellen Wandel zurück, sondern auf die augenblickliche wirtschaftliche Lage. »Damit ist abzusehen, dass sich der Mangel wieder verschärfen wird, sobald die Konjunktur anzieht.« Doch selbst in der Krise sei die Rekrutierung von Fachkräften nicht unbedingt leichter. »Wer derzeit einen sicheren Job hat, wird es sich zwei Mal überlegen, ob er wechselt.« Diese geringe Wechselmotivation können Jens Schulte, MRL-Technology, und Udo Wirth ebenfalls bestätigen, »auch bei den Mitarbeitern, die einen nur vermeintlich sicheren Job haben,« so Wirth.

Auch Michael Köhler bestätigt einen nach wie vor vorherrschenden Fachkräftemangel, speziell in den Bereichen Leistungselektronik, Hochfrequenztechnik und Analogtechnik, »vor allem an nicht so attraktiven Standorten.« Denn nicht jeder aktuell gekündigte Mitarbeiter in diesem Bereich sei bereit, morgen Hunderte von Kilometern von seinem Heimatort eine neue Beschäftigung anzutreten.

### Offiziell heißt es »Resturlaub abbauen«

Dank Kurzarbeit schaffen es viele Unternehmen, ihre qualifizierten Mitarbeiter an Bord zu halten, auch wenn das Instrument der Bundesregierung nur vorübergehend greift. Thomas Hegger: »Die Unternehmen versuchen, Entlassungen zu vermeiden. Sie sind sich des finanziellen und zeitlichen Aufwands bewusst, Positionen mit technischem Hintergrund wiederzubesetzen.« Doch Kurzarbeit hat bei einigen Firmen ein schlechtes Image, und so versucht man, diesen Zustand zu verheimlichen. »Vertriebsmitarbeiter mancher Firmen müssen gegenüber ihren Kunden sagen, sie würden Resturlaub abbauen, damit die Kunden die Kurzarbeit nicht mitbekommen«, berichtet etwa Norbert Ritter. Auch die Zahlungsmo-

ral einiger Firmen ließe derzeit mehr als zu wünschen übrig, so Ritter. »75 Prozent unserer Rechnungen wurden erst nach Mahnung bezahlt.«

In der Krise agieren Unternehmen höchst unterschiedlich. Jens

Schulte etwa meint, dass einige die Gunst der Stunde nutzen und in eine schlagkräftigere Vertriebsstruktur investieren. Andere hingegen bauen trotz voller Auftragsbücher Personal ab. »Gerade diese Firmen laufen Gefahr, sich

mittel- und langfristig strukturell zu schädigen.« Patrick Cloos beobachtet vor allem eines: »Einen sehr besonnenen Umgang mit der augenblicklichen Situation – vor allem wenn man das Krisenjahr 2001 zum Vergleich mit heran-

zieht, in dem Panik und Hektik dominierten.« Nach Cloos gehe der momentane Trend deutlich weg von überzogenen Wachstumszielen hin zu Ausdauer und Aufrechterhaltung der Innovationsfähigkeit. (uz) ■