



RAUM FÜR NEUE IDEEN

Aus Geschäftskonzepten der Mitarbeiter entstanden schon eigene Tochterfirmen

PASS CONSULTING GROUP

- **Geschäfts- und IT-Beratung** bilden das Kernangebot der Aschaffener Firma, die 730 Mitarbeiter an zehn Standorten beschäftigt.
- **Neben einer Ausbildungsakademie** bietet Pass Mitarbeitern auch einen Beach-Volleyball-Platz und eine Kletteranlage auf dem Firmengelände.



„EIN OFFENES WORT WIRD IMMER GEHÖRT, EGAL VON WEM AN WEN“

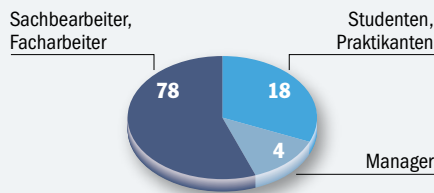
Sabine Nolte sitzt seit fünf Jahren in der Pass-Geschäftsleitung. Die Informatikerin schätzt an ihrem Arbeitgeber, dass sie keine formellen Vorgaben beachten muss, um etwas zu bewegen



STARKE CHEFS WÄHLEN PERSÖNLICH AUS

FOCUS befragte 50 Mittelständler aller Größen – von unter 100 bis über 1000 Mitarbeitern – zu ihrer Personalpolitik. So ermittelte die Umfrage zum Beispiel gefragte Qualifikationen und gängige Auswahlprozesse.

Wir stellen ein Freie Positionen in Prozent



Profil des Wunschmitarbeiters

Eigenschaften des Bewerbers in % (Mehrfachnennungen)



NACHFRAGEN 2005 wollen die Firmen der FOCUS-Umfrage 2032 Mitarbeiter einstellen, darunter 84 leitende Angestellte

ZUSAMMENARBEITEN Alle sollen an einem Strang ziehen, nicht Kompetenzen verteidigen

Quelle: eigene Recherche

MITTELSTAND

Karriere-Turbo für Praktiker

Lohnende Alternative zu Großkonzernen: Kleine und mittlere Unternehmen bieten Jobs mit erstaunlichen Aufstiegschancen

Wenn Sabine Nolte sich schriftlich bei einem Großkonzern bewerben müsste, hätte sie in ihrem Lebenslauf einige Sprünge zu erklären: Zuerst produzierte sie als Redakteurin ein Firmenmagazin, anschließend leitete sie eine Sparte für Weiterbildung, baute eine Controlling-Abteilung auf und führte einen deutschen Unternehmensabteiler in Indien – und das, obwohl sie Informatik studiert hat.

Für ihre abwechslungsreiche Karriere brauchte die 39-Jährige nicht einmal den Arbeitgeber zu wechseln. Nachdem sie bei der Beratungsfirma Pass Consulting Group ihre Diplomarbeit geschrieben und danach eine Baby-pause eingelegt hatte, bot ihr das Unternehmen 1990 einen Teilzeitjob an. Nolte: „Für eine junge Mutter ohne Berufserfahrung ein tolles Angebot!“ Immer wenn später in dem mittelständischen Betrieb neue Aufgaben zu vergeben waren, rief sie „hier“.

Ihre Flexibilität und Einsatzfreude führten die Karrierefrau vor fünf Jahren bis in die Geschäftsleitung. Dort

verantwortet sie seither die Finanzen der Aschaffenburg-Firma.

Mittelstand statt Großkonzern – diese Wahl hat Sabine Nolte bislang nicht bereut: „Die Chancen, in einem kleineren Unternehmen wirklich etwas zu bewegen, haben mich mehr gereizt als die Pseudosicherheit und der gute Ruf eines Großunternehmens.“

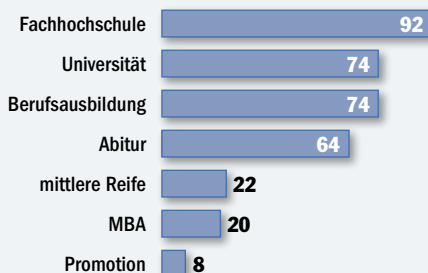
Der rasante Aufstieg der Managerin widerlegt viele Vorurteile, die immer noch am Mittelstand kleben. Berufsanfänger mit Ambitionen erwarten von ihrem Arbeitgeber Fortbildung, internationale Einsätze und Karrierechancen – und nennen regelmäßig die üblichen Verdächtigen wie BMW oder Siemens, wenn sie nach ihrem Wunschunternehmen gefragt werden. Dabei können viele kleinere Firmen durchaus mithalten, wenn es darum geht, dass sich Mitarbeiter weiterentwickeln können.

So verfügen nach einer FOCUS-Umfrage unter 50 Mittelständlern 86 Prozent über Weiterbildungsprogramme. 68 Prozent bieten Auslandsstandorte. In 76 Prozent der Firmen sind Nach-

wuchskräfte sogar bis in die Geschäftsführung aufgestiegen. Auch die Stellenbilanz kann sich sehen lassen. Mehr als drei Viertel der befragten Firmen suchen 2005 neue Mitarbeiter, insgesamt sind etwa 2030 Stellen zu besetzen, darunter 84 Manager (s. Grafik unten). Wolfgang Krüger, Professor an der Bielefelder Mittelstands-Fachhochschule (FHM): „Der Mittelstand hat nicht so stark Jobs abgebaut wie die Konzerne und stellt derzeit – zurückhaltend – neue Leute ein.“

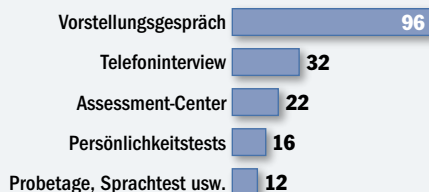
Ihrem Ruf als Beschäftigungsmotor werden die kleinen und mittleren Betriebe immer noch gerecht. Sie bieten 70 Prozent aller Stellen in Deutschland, errechnete das Bonner Institut für Mittelstandsforschung (IfM), das jedoch nur Firmen mit bis zu 499 Mitarbeitern und 50 Millionen Umsatz berücksichtigt. „Dabei handeln oft auch Unternehmen mit mehreren Tausend Beschäftigten noch mittelständisch, wenn dort der Eigentümer das Sagen hat“, stellt Axel G. Schmidt, Professor für Mittelstandsökonomie an der Uni Trier, klar. Nach ▶

Ausbildung? Praxisorientiert! Gewünschte Qualifikation des Führungsnachwuchses in % (Mehrfachnenn.)



ANPACKEN Praktische Erfahrung schon während der Ausbildung steht hoch im Kurs

Persönlicher Eindruck zählt Etappen des Bewerbungsprozesses, in Prozent (Mehrfachnennungen)



DURCHHALTEN In ausführlichen Gesprächen wollen Mittelständler ermitteln, welcher Kandidat zu ihnen passt

Geld ist nicht alles Komponenten des Gehalts in Prozent (Mehrfachnennungen)



ENGAGIEREN Außerordentliche Einsatzbereitschaft honorieren Firmenchefs oft auch mit leistungsabhängigen Zahlungen



KREATIV Ein Forscherteam entwickelt pro Jahr 100 neue Produkte wie etwa Halogenfassungen

BJB IN ARNSBERG

- **Auf umfangreiche Weiterbildung** setzt der Produzent von Teilen für die Leuchten- und Hausgeräte-industrie. Schließlich will die Arnberger Firma ihre Innovationsstärke ständig verbessern.
- **An insgesamt neun Standorten** arbeiten 800 Mitarbeiter. Das neueste Werk entsteht in China.



PERSPEKTIVEN BJB schickt nicht nur Führungskräfte, sondern auch technische Mitarbeiter ins Ausland

seiner Erfahrung finden sich unter Familienunternehmern viele autoritär-patriarchalisch orientierte Chefs. „Er wird kribbelig, wenn er vier Wochen nicht im Unternehmen ist, will alles wissen und überwachen“, beschreibt Schmidt die Extremausprägung. Sitzt dagegen die nächste Generation bereits im Chfessel, geht es oft darum, den Betrieb so zu strukturieren, dass die Eigner auch einmal drei Monate urlauben können. Sie wollen Schlüsselpositionen mit Leuten besetzen, die ihre Firma wie ein Unternehmer führen.

So unterschiedlich die Typen auch sind, eines ist ihnen gemeinsam: Als starke Chefs prägen sie entscheidend die Arbeitsatmosphäre. „Ein Drucker soll sich bei uns nicht schlechter fühlen als ein Betriebswirt mit Uni-Abschluss“, betont etwa Ralph Koopmann, Gründer von Rako Etiketten in Witzhave bei Hamburg. Er sucht daher nur Bewerber, „die das offene Klima eines Familienbetriebs ohne Vorzimmer aufnehmen“. Dafür stehen begabten Arbeitnehmern alle Wege offen – mit bemerkenswer-

ten Ergebnissen. So leitet ein ehemaliger Hilfsarbeiter, der früher Papier transportierte, jetzt die technische Abteilung für den Maschinenbau.

„Die Mitarbeiter wachsen mit ihren Aufgaben“, berichtet Matthias Kurtz. Er heuerte vor zehn Jahren als Zeitarbeiter bei Rako an, jetzt ist er Geschäftsführer. Der 37-jährige Betriebs-

wirt krepelte das EDV-System um, übernahm Produktions-Controlling, Qualitätsmanagement, fungierte als Personalleiter und änderte die Führungsstruktur.

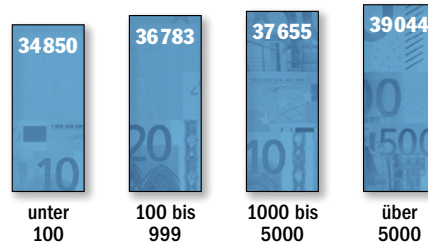
Mit einem Sprung ins kalte Wasser starten die meisten, aber längst nicht alle Mittelstandskarrieren. Manche Firmen fördern Einsteiger inzwischen ganz gezielt. So schleust das Mainzer Unternehmen Werner & Mertz, das Reinigungsmittel unter Marken wie Erdal und Frosch produziert, künftige Führungskräfte ein Jahr lang durch ein internationales Nachwuchsprogramm. Die Firma verlangt von ihren Bewerbern nicht nur die passende Qualifikation, sondern ausdrücklich auch „Lern- und Veränderungsfähigkeit“.

Vielseitige und praxisfeste Talente sind im Mittelstand gefragt. „Die Unternehmen suchen Generalisten, also Leute, die etwa Ein- und Verkauf und auch noch das Controlling beherrschen“, erklärt IFM-Geschäftsführer Gunter Kayser. „Wer dann auch noch kommunikativ ist, hat gute Chancen.“ ▶

KLEINE UNTERSCHIEDE

Einstiegsgehälter für Berufsanfänger

nach Unternehmensgröße in Euro (brutto)



ABSCHLAG Im Kleinbetrieb mit weniger als 100 Mitarbeitern verdienen Einsteiger fast 4200 Euro weniger pro Jahr als im Konzern

Quelle: Alma Mater



ERFOLGREICH Geschäftsführer Matthias Kurtz startete als Zeitarbeiter

RAKO ETIKETTEN

- **Haftetiketten, Hologramme, Diebstahlsicherungen** etwa für den Textilhandel und flexible Verpackungen sind die Hauptprodukte der Firma vor den Toren Hamburgs.
- **An der Spitze vieler Abteilungen** sitzt ein Duo: ein erfahrener Techniker und ein junger Kaufmann. Die Firma beschäftigt inzwischen in Deutschland 680 Mitarbeiter und setzt 2005 zirka 130 Millionen Euro um.



UMSICHT Auch Mitarbeiter aus der Produktion sollen sich für die Firma verantwortlich fühlen

„Der Mittelstand fördert Mitarbeiter, die gern etwas bewegen und führen“

Axel G. Schmidt
Professor für Mittelstands-
ökonomie, Uni Trier



„Wer sich bewährt, kann schon nach zwei Jahren in die Leitungsebene aufsteigen“

Gerhard Klippstein
Rektor FH des Mittelstands
Bielefeld



Mittelständler legen zudem Wert auf hohe Identifikation mit dem Unternehmen. „In jedem Fall sollte ein Kandidat bereit sein, Verantwortung zu übernehmen“, nennt Simone Schmidt, Personalreferentin bei Pass Consulting, eine wichtige Kernkompetenz.

Die Qualitäten potenzieller Mitarbeiter prüfen Mittelständler am liebsten persönlich. TSTG Schienen-Technik in Duisburg lässt Kandidaten Probetage absolvieren. Die Arnsberger BJB, die Produkte für die Leuchten- und Hausgeräteindustrie herstellt, lädt interessante Bewerber gleich zu mehreren Gesprächen an verschiedenen Tagen, inklusive Betriebsführung.

Chefs suchen ihre Mitarbeiter oft nach Bauchgefühl aus. Daher empfiehlt Bewerbungsberater Gerhard Winkler Jobsuchenden, möglichst die Firmenchefs direkt anzusprechen (s. Tipps S. 132). Sind sie erst überzeugt, fallen Lücken im Lebenslauf oder in der formalen Qualifikation nicht mehr so ins Gewicht. Stimmt die Chemie, ist das Arbeitsverhältnis im Mittelstand meist

dauerhaft. „Im Schnitt bleiben Führungskräfte zwölf bis 14 Jahre“, weiß Mittelstandskenner Krüger.

Die geringe Fluktuation zeigt, wie zufrieden viele Mitarbeiter sind. Die Gründe dafür ermittelte eine IFM-Studie: Im Vergleich zu Konzernen bieten kleinere Firmen auf allen Ebenen Stellen, die abwechslungsreicher sind und eher einen selbstbestimmten Arbeitsablauf ermöglichen. Zudem binden die Betriebe Mitarbeiter eher in Entscheidungen ein und schließen seltener befristete Verträge. „Mittelständler zeigen meist viel Verantwortung für ihre Mitarbeiter, es gibt kein Hire and Fire“, weiß Willi Fuchs, Direktor des Vereins Deutscher Ingenieure, aus eigener Erfahrung.

Weniger großzügig zeigt sich der Mittelstand allerdings in vielen Fällen beim Gehalt. Firmen mit bis zu 100 Mitarbeitern zahlen nach einer Studie des Ludwigsburger Recruiting-Spezialisten Alma Mater Einsteigern im Schnitt zwölf Prozent weniger als Großunternehmen (s. Grafik S. 128).

Allerdings nähern sich die Leistungen von Konzernen und Mittelständlern allmählich an. Variable Boni sind bei etablierteren Mittelständlern ebenso üblich wie Firmenbeteiligungen oder Dienstwagen. Sehr große börsennotierte Familienunternehmen können besonderen Einsatz zudem mit Aktienoptionen honorieren, was sich beim aktuellen Kurs-Höhenflug durchaus auszahlen kann (s. Geldmarkt S. 140). FHM-Rektor Gerhard Klippstein: „Geld ist aber nicht alles, Verantwortung motiviert auch.“

Den ultimativen Karrierekick können ohnehin fast nur mittelständische Unternehmen bieten: den Chfessessel. Beinahe 71 000 Familienfirmen gelten laut IFM-Schätzung in diesem Jahr als übergabebereif. „Und da Mittelständler Leitungspositionen am liebsten mit Leuten aus dem eigenen Haus besetzen, haben herausragende Führungskräfte in diesen Betrieben eine einmalige Chance“, berichtet Klippstein. „Sie können unter Umständen dem Chef nachfolgen.“ ■

NADJA MATTHES/STEFFI SAMMET

Foto: Getty Images



BEKANNT Mit der Traditionsmarke Erdal wurde die Firma groß

WERNER & MERTZ

- **Der Familienbetrieb** wurde schon 1867 als Wachwarenfabrik in Mainz gegründet. Heute beschäftigt das Unternehmen in Deutschland 500 Mitarbeiter.
- **Künftige Führungskräfte** bereitet Werner & Mertz in einem internationalen Programm zwölf Monate lang auf ihre Aufgaben vor – offensichtlich mit Erfolg. Oft wollen Konzerne den Manager Nachwuchs abwerben.



PFLEGSAM Werner & Mertz ist mit Reinigungsmitteln erfolgreich

Tipps

AM BESTEN DIREKT ZUM CHEF: DIE FOCUS-BEWERBUNGSHILFE

Mittelständler haben ihre eigenen Regeln bei der Personalsuche. So fallen viele Entscheidungen eher bauchorientiert als in stan-

dardisierten Bewerbungsprozessen. Worauf sich Kandidaten bei der Stellensuche im Mittelstand einstellen sollten:

• **Wie finden die Firmen ihre Mitarbeiter?**

Auch kleinere Unternehmen präsentieren freie Stellen im Internet, auf der eigenen Website oder in Jobbörsen. Selbst wenn sie offiziell gerade keine Mitarbeiter suchen, lohnt sich nach Ansicht des Berliner Karriereberaters Gerhard Winkler meist eine Initiativbewerbung: „Innovative Mittelständler suchen permanent Leute, die ihr Unternehmen voranbringen.“ Auch wer von einem Mitarbeiter empfohlen wird, besitzt gute Karten.

• **Wer passt in den Mittelstand?**

Viele Firmen bevorzugen Kandidaten, die sie schon von einem Praktikum oder der

Betreuung einer Diplomarbeit kennen. Generell sind Allrounder gefragt, die sehr unterschiedliche Aufgaben übernehmen können. „Auch praktisch orientierte Techniker sind im Mittelstand gut aufgehoben, die sprechen dieselbe Sprache“, urteilt Bewerbungsexperte Winkler. Jobsuchende mit eher theoretischer Ausbildung oder Geisteswissenschaftler haben Chancen, wenn sie schon in der Bewerbung erklären, wie sie der Firma konkret nützen können. Fremdsprachen wie Englisch sind meist Pflicht. Viele Mittelständler erschließen fremde Märkte und wollen nicht nur Führungskräfte in ihre Auslandswerke schicken.

• **Wie bereiten sich Bewerber vor?**

Ob konkretes Stellenangebot oder Initiativbewerbung: Kandidaten sollten in Zeitungen, Zeitschriften und im Internet, auf Messen, bei Kammern und Verbänden recherchieren, in welchen Bereichen das Unternehmen Stärken und Schwächen besitzt, wo die Standorte liegen, wer beteiligt ist. Personalberater Eberhard von Rundstedt rät außerdem, einmal an der Zentrale vorbeizufahren: „Was tragen die Mitarbeiter, ist das Gebäude modern oder konventionell?“ Wer beim Mittelständler punkten will, muss die Firmenkultur kennen und sich darauf einstellen. Allgemein gilt: Ein konser-





BEWERBUNGSFLUT Mittelständler picken sich gern Generalisten heraus

vativer Auftritt, auch schon in der schriftlichen Bewerbung, kommt meist gut an – vor allem, wenn die Firma auf dem Land arbeitet. Wichtig ist die Unternehmensstruktur: Kommt der Chef ins Rentenalter und fehlt ein Nachfolger, dann könnte er bald verkau-

fen. Oder steht die Verlagerung ins Ausland an? Von Rundstedt: „Wir haben aber auch schon erlebt, dass ein Bewerber später den Laden übernommen hat.“

- **Wie bekomme ich den Vorstellungstermin?**

Wer sich auf gut Glück bewirbt, sollte die Firmenleitung direkt angehen. „Wer den Boss überzeugt, ist drin, auch wenn er gerade nicht ins aktuelle Suchschema passt“, weiß Winkler. Initiativbewerber sollten versuchen, telefonisch bis zur Geschäftsleitung durchzukommen und in vier Sätzen zu erklären, warum sie für das Unternehmen interessant sind (Wer bin ich? Was kann ich?). Abschlussfrage: Finden Sie es gut, wenn ich meine Unterlagen schicke? „Mittelständler kann man offensiv ansprechen“, meint Winkler. „Die müssen selbst hinaus, um Kunden zu gewinnen, und honorieren Initiative.“ Für die erste Kontaktaufnahme eignen sich auch Fachmessen. Dort können Job-

suchende wichtige Mitarbeiter am Firmenstand ansprechen.

- **Wie läuft die Auswahl ab?**

Da Verfahren wie Bewertungs-Center („Assessment“) oder Persönlichkeitstests wenig verbreitet sind, zählt der persönliche Eindruck. Bereits in der schriftlichen Bewerbung sollte man „Zuverlässigkeit und Loyalität betonen sowie die Bereitschaft, sich in eine Aufgabe hineinzuknien“, rät Winkler. Diese Eigenschaften schätzen Inhaber, schließlich geht es um ihr Unternehmen.

- **Was erwartet Bewerber in der Endrunde?**

Angehende Führungskräfte müssen oft mehrere Vorstellungsgespräche inklusive Mittagessen und Betriebsführung absolvieren. Der Durchlauf kann manchmal einige Tage dauern. Das ist für Bewerber zwar sehr anstrengend, verhindert aber falsche Erwartungen – auf beiden Seiten.

Foto: Imago

HP empfiehlt Microsoft® Windows® XP Professional.



WILLKOMMEN IN DER WELT DER FARBEN.

Die HP Pavilion dv4000 Serie mit Intel® Centrino™ Mobiltechnologie und der HP Photosmart 2710 All-in-One. Tauche ein in die Welt der Farben, bearbeite und organisiere deine Fotos und versende sie als E-Mail – alles ganz einfach mit dem Notebook. Und drucke sie danach kabellos* als brillante Farbfotos aus, die 108 Jahre nicht verblassen**. Am besten mit dem HP Fotoset*** für Top-Bildqualität ab 29 Cent je 10 x 15 cm Profi-Foto. Drucken, Scannen, Kopieren, Faxen. www.hp.com/de

HP Photosmart

© 2005 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Intel, das Intel Logo, Intel Inside, das Intel Inside Logo, das Intel Centrino Logo und Intel Centrino sind eingetragene Marken der Intel Corporation oder ihrer Tochtergesellschaften in den USA und weiteren Ländern. Microsoft und Windows sind eingetragene Marken der Microsoft Corporation in den USA und/oder anderen Ländern. Simulierte Bilder. Abbildung zeigt den HP Pavilion dv1000. *Wireless Access Point Router benötigt. Wird separat angeboten. **Getestet von Wilhelm Imaging Research, Inc. mit HP 343 bzw. 344 Farbdruckpatrone dreifarbig, HP 348 Foto-Druckpatrone dreifarbig und HP Premium Plus Fotopapier. ***HP Fotoset, bestehend aus original 343 Serie Farbdruckpatrone dreifarbig (nur in Verbindung mit dem Fotoset), 100 Blatt HP Premium Fotopapier und Software zur Bildbearbeitung.

