



## Tendenz rückläufig

Was können die Ingenieurbüros tun, um neues qualifiziertes Personal zu bekommen?

Die Situation ist immer die gleiche: Nach einer Stellenanzeige in der Tages- und Fachpresse kommen zum Vorstellungstermin immer weniger und vor allem auch immer weniger ausreichend qualifizierte Bewerber. Mittlerweile werden die guten Leute per Telefon schon direkt am Arbeitsplatz abgeworben. Es ist also an der Zeit, sich in den Ingenieurbüros neue Gedanken darüber zu machen, wie man diese rückläufige Tendenz umkehren könnte, was man also unternehmen könnte, um das bewährte Personal langfristig zu halten und neues qualifiziertes Personal für das eigene Unternehmen zu interessieren. Für derartige Überlegungen will der folgende Beitrag einige Hilfestellungen geben.

**Karl Heinz Seidel**

Die Personalsituation in den Ingenieurbüros unterliegt derselben demografischen Entwicklung, die in anderen technisch geprägten Bereichen der Wirtschaft herrscht: Es ist heute festzustellen, dass es in bestimmten Ingenieurfachgebieten eine größere Nachfrage nach qualifizierten Ingenieuren gibt als der Arbeitsmarkt an Bewerbern bereithält. Die Entwicklung führt in Einzelfällen sogar dazu, dass in manchen Büros die Mitarbeiter am Arbeitsplatz von Personalvermittlern kontaktiert und dass ihnen direkt ein Angebot für einen Wechsel des Arbeitsplatzes unterbereitet wird. Weiterhin stellen zahlreiche Unternehmen fest, dass die Quantität der Bewerber nach der Ausschreibung von Stellenangeboten immer mehr abnimmt – von der Qualität ganz zu schweigen.

Oft werden von Unternehmen auch Mitarbeiter gesucht, die in der gewünschten Qualifikation und Erfahrung nicht am Markt

zur Verfügung stehen. So kommt es vor, dass Aufträge in Ermangelung eigenen Personals nicht mehr in der vom Unternehmen gewünschten Form angenommen und abgewickelt werden können.

Diese und ähnliche Entwicklungen im Personalbereich zeigen, dass eine ausreichende Anzahl gut qualifizierter Mitarbeiter im Dienstleistungsunternehmen Planungsbüro einen besonders hohen Stellenwert für deren Leistungs- und Zukunftsfähigkeit hat. Angesichts dieser Situation stellen sich für zahlreiche Unternehmer Fragen, deren Beantwortung ihnen bei Personalentscheidungen helfen kann. Fragen nämlich wie diese:

- Was ist erforderlich, um das eigene qualifizierte Personal stärker an das Unternehmen zu binden?
- Welche Schritte sind notwendig, um neues Personal zu gewinnen?
- Welche Vergütungen und zusätzlichen Leistungen des Arbeitgebers bilden ein hinreichend attraktives Angebot?

- Welche Maßnahmen sind erforderlich, um neue Mitarbeiter an die Leistungsstärke der Kollegen heranzuführen?
- Wie können Projekte realisiert werden, wenn das dafür erforderliche Personal im eigenen Unternehmen nicht zur Verfügung steht?

### Personalbindung an das Büro

Entscheidend für die wirtschaftliche Stabilität eines Planungsbüros sind seine Mitarbeiter. Sie sind oft der Bezugspunkt für Kundenkontakte und durch ihr spezifisches Know how die wertvollste Produktivkraft im Unternehmen.

Mitarbeiter legen heute aber nicht nur Wert auf eine angemessene Vergütung, sondern auch auf verschiedene andere Faktoren im Arbeitsumfeld, wie

- eigenverantwortliche Tätigkeit,
- gute Arbeitsatmosphäre und Kollegialität,
- eine gute technische Ausstattung der Arbeitsplätze,
- weitgehend freie und flexible Gestaltung der Arbeitszeit,
- Sozialleistungen, wie Mitfinanzierung der Pausenversorgung, Unterstützung bei der Kinderversorgung, Job-Ticket,
- konkrete Anforderungen an die Weiterbildung und Unterstützung durch das Unternehmen.

Das Ergebnis meiner zahlreichen Gespräche mit den Mitarbeitern von Planungsbüros zeigt, dass eine Atmosphäre des Wohlbefindens und eine hohe Übereinstimmung des Mitarbeiters mit der Unternehmenskultur entscheidend für Bindung an das Unternehmen sind. Dabei ist ihnen klar, dass wirtschaftliche Ziele für den Erhalt oder die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit des ei-



**Karl-Heinz Seidel**  
Dipl.-Ing. (TU), Dipl.-Wirtsch.-  
Ing. (FH); Geschäftsführen-  
der Gesellschafter der Seidel  
Business Consult GmbH & Co  
Meckenheim)  
info@seidel-consult.com \_  
www.seidel-consult.com

◀ MIT ÜBERSTUNDEN können die Ingenieurbüros die prekäre Personalsituation allmählich auch nicht mehr bewältigen.

genen Unternehmens unerlässlich sind. Der Unternehmer hat die Möglichkeit, seine konkrete Firmenkultur zu formulieren und zu realisieren. Diese Maßgaben sollten aber gemeinsam mit den Mitarbeitern entwickelt und gelebt werden.

Darüber hinaus gibt es eine bestimmte Zahl von Mitarbeitern, für die das eigene berufliche Fortkommen einen ganz besonderen Stellenwert hat. Diesen Mitarbeitern sollten, sofern möglich, ihre Perspektiven frühzeitig aufgezeigt werden. Diese Frage hat heute eine besondere Bedeutung, da die Lösung der Unternehmensnachfolge in vielen Unternehmen problematisch ist. Mit einer längerfristig angelegten Lösung bestehen deutlich bessere Möglichkeiten für einen erfolgreichen Übergang und eine vertretbare Finanzierung.

### Anwerbung, Gewinnung von neuen Mitarbeitern

Die Anwerbung von Ingenieurpersonal erfolgte bisher in der Regel über Annoncen in der Tages- oder Fachpresse. In besonderen Fällen, oft für Führungskräfte, wurden Personalunternehmen beauftragt, wie es zum Beispiel im Maschinenbau, in der Autoindustrie, der Luft- und Raumfahrt oder in der chemischen oder pharmazeutischen Industrie bereits seit einigen Jahren praktiziert wird. Die Tatsache, dass, wie oben beschrieben, heute schon versucht wird, Fachingenieure direkt am Arbeitsplatz abzuwerben, macht die Brisanz der personellen Engpässe in den Büros besonders deutlich. Darüber hinaus bieten verschiedene Internetportale und Netzwerke, beispielsweise XING, zusätzliche Möglichkeiten, Stellenangebote zu platzieren oder geeignete Mitarbeiter zu suchen.

Die Beauftragung von Zeitarbeitsfirmen ist bisher für die Branche nur selten von Erfolg gekrönt. Eine der Ursachen ist, dass der Markt im Wesentlichen von den wirtschaftlichen Rahmenbedingungen der Bewerber geprägt wird, insbesondere von deren Vergütung. Diese Vergütung wiederum steht in direkter Beziehung zur Entwicklungen der Honorare und der damit verbundenen wirt-

schaftlichen Situation von Architekten und Ingenieuren in Deutschland.

Zahlreiche Planungsfirmen haben angesichts dieser Entwicklungen eine Richtung eingeschlagen, die besonders von der Autoindustrie bereits seit Jahren schon verfolgt wird. Frühzeitig werden Kontakte zu Universitäten und Hochschulen entwickelt, die den Studenten und den Unternehmen ein beiderseitiges Kennenlernen ermöglichen. Dies geschieht auf der Basis von gemeinsamen Projekten, Praktika, Betreuung von Diplomarbeiten, Sponsoring von Veranstaltungen und anderem mehr. Diese Maßnahmen noch während der Ausbildung sind auch deshalb so wichtig, weil oft beklagt wird, dass Berufsanfänger eine erhebliche Unterstützung bei der Einarbeitung im Unternehmen benötigten und deren Produktivität damit begrenzt sei.

Der Erfolg der Anwerbung von Ingenieurpersonal ist oft auch von lokalen oder regionalen Faktoren geprägt. So ist es in ländlichen, wirtschaftsschwachen Räumen deutlich schwieriger, geeignetes Personal zu finden als in stark urbanisierten Räumen. Oft wird die Entscheidung über einen Arbeitsplatz in ländlichen Regionen auch von der eigenen Herkunft geprägt, wobei dann die oft besseren Verdienstmöglichkeiten in den Ballungszentren nachrangig sind. Die Bereitschaft, aus beruflichen Gründen in eine andere Region zu wechseln, ist nicht besonders stark ausgeprägt.

### Vergütung und zusätzliche Leistungen

Die Vergütung von Ingenieuren orientiert sich heute und sicherlich auch künftig an der Wirtschaftskraft der jeweiligen Planungsunternehmen. Die wiederum ist vom fachlichen Leistungsspektrum und von den regionalen Aktionsräumen abhängig. Es ist dabei nicht selten der Fall, dass die Vergütung in überregio-

WILLENLOSE AKTENTRÄGER können die Ingenieur- und Planungsbüros genauso wenig brauchen wie ...

nal tätigen Unternehmen stärker vom jeweiligen Standort als vom Leistungsspektrum geprägt wird. Für die Bewertung der Vergütung und das geringer werdende Angebot an Fachkräften sind die Höhe der Vergütung und deren Entwicklung in den Jahren 2002 bis 2008 wichtig. In einer Studie des Vereins Deutscher Ingenieure [1] wird die Entwicklung deutlich (Abb. 1). Dort ist erkennbar, dass die wirtschaftliche Attraktivität einer Tätigkeit in Ingenieur- und Planungsbüros im Vergleich mit anderen Ingenieurbranchen begrenzt ist. So ist beispielsweise der bereits erwähnte Bedarf der Planungsbüros an Elektroingenieuren auch in Bezug auf das Einkommensgefälle zu anderen Branchen zu erklären. Es ist eine Frage der Zeit, bis sich die Höhe der Vergütung der Nachfrage nach Fachingenieuren angleichen wird.

Mit den bisherigen Vergütungen hat sich in den Unternehmen auch eine Einkommenshierarchie auf den jeweiligen Mitarbeitererebenen entwickelt, die nicht einfach in Frage gestellt werden kann. Ungeachtet der Tatsache, dass die Höhe der Vergütungen der einzelnen Mitarbeiter allein zwischen Unternehmer und Mitarbeiter vereinbart wird, kann man die Konturen der Vergütung der Mitarbeiter



C. Ruhland/digitalstock

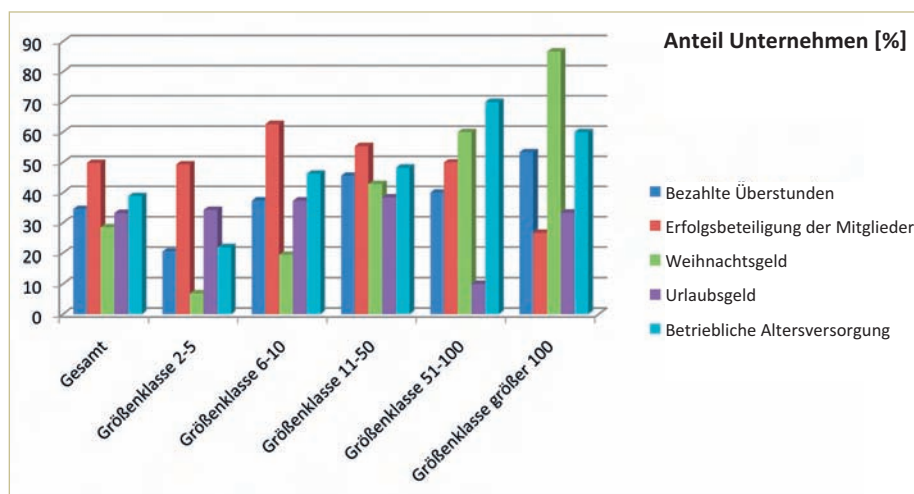


Abb. 1: Durchschnittliche Jahresgehälter vdi nachrichten; ingenieurkarriere.de

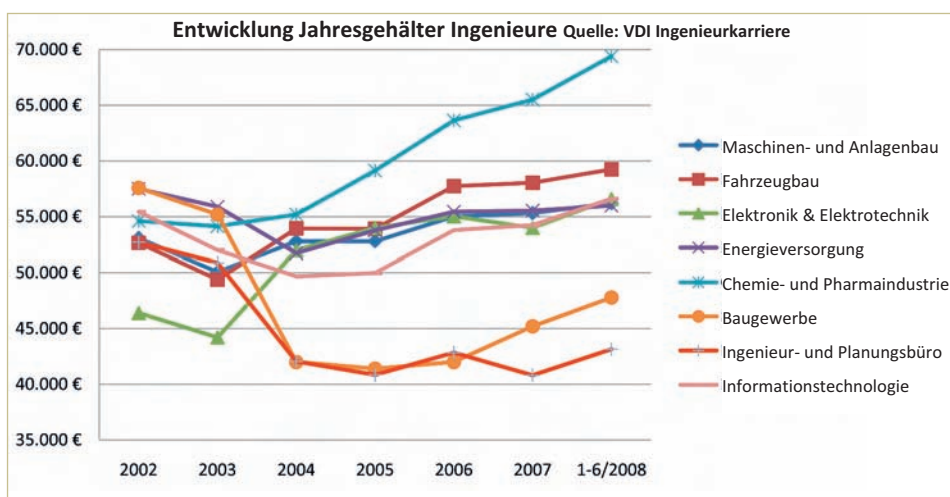


Abb.2: Anteil der Gewährung von zusätzlichen Vergütungsbestandteilen in Ingenieurbüros.

ungsweise der Branchen von Kunden genutzt, wie zum Beispiel die des öffentlichen Dienstes oder des Baugewerbes. Grundlegende Voraussetzung ist die Erzielung auskömmlicher Honorare, bei denen alle Kostenbestandteile angemessen berücksichtigt werden. Für Dumpingangebote, die sich nur an den Preisen der Mitbewerber orientieren und die eigene Kalkulation unberücksichtigt lassen, sollte kein Platz mehr sein.

## Schritte zur Leistungssteigerung in den Unternehmen

Die Möglichkeit, die Leistungen der Planungsbüros mit mehr Überstunden zu erhöhen, wenn möglich unbezahlt, hat in zahlreichen Unternehmen seine Grenzen erreicht. So stellen auch Unternehmer bei sich selbst und ihren Mitarbeitern fest, dass ein erhöhter Zeitaufwand nicht zwangsläufig zu höherer Produktivität führt. Es erscheint also sinnvoll, nach Möglichkeiten zu suchen, die zur Steigerung der Leistungen führen, ohne die Leistungsfähigkeit der Beteiligten zerstören.

Entscheidend hierbei ist die regelmäßige Suche nach den individuellen Reibungsverlusten im Unternehmen, die sich bei der Durchführung der Projekte einstellen. Dies setzt eine permanente Kritikfähigkeit der Beteiligten voraus, die jedoch nicht in eine ständige Nörgelei an allem und jedem ausarten sollte.

Eine positive Grundeinstellung im Unternehmen, verbunden mit einer realistischen Einschätzung der eigenen Leistungsfähigkeit, ermöglicht es den Mitarbeitern, ihre Aufgaben gut zu erfüllen. Da es sich bei Planungsprojekten in der Regel um intellektuelle Leistungen handelt, ist die zeitnahe und sachgerechte Kommunikation und Information aller Beteiligten eine Grundlage für den Erfolg.

Sie beginnt:

- bei der umfassenden Erklärung der jeweiligen Aufgabenstellungen an die Mitarbeiter,
- setzt sich mit der verbindlichen Festlegung von Inhalten, Terminen und Verantwortung fort und
- mündet in eine regelmäßige Kontrolle der getroffenen Vereinbarungen,
- verbunden mit hilfreicher Kritik und Anregungen zur Verbesserungen, wenn dazu Anlass besteht.

Besonders wichtig ist es, das die Leistungen der Mitarbeiter positiv aufgenommen und entsprechend gelobt werden und erst dann die noch bestehenden Defizite besprochen werden.

Wichtig ist weiterhin, dass in den Unternehmen regelmäßig kritisch überprüft werden:

oft als im Unternehmen bekannt voraussetzen. Somit können erhebliche Abweichungen von der bisherigen Vergütungshöhe mit einer Gefährdung des Betriebsfriedens verbunden sein. Diesen möglichen Konflikten kann man bei Neueinstellungen gegebenenfalls mit der Vereinbarung von erfolgsabhängigen Vergütungsbestandteilen begegnen. Darüber hinaus liegt es im Ermessen des Unternehmers, weitere Elemente einzusetzen.

Zusätzlich zum Jahresgehalt werden in Planungsbüros weitere Vergütungsbestandteile gewährt. Im Rahmen des Bürokostenvergleiches, den der Verband Beratender Ingenieure (VBI) und der Bund Deutscher Baumeister, Architekten und Ingenieure (BDB) jedes Jahr durchführt [2], wurde die Anzahl der Unternehmen ermittelt, die entsprechende Stimuli für ihre Mitarbeiter einsetzen (Abb. 2). Dabei wird deutlich, dass in Abhängigkeit von der Größe der Unternehmen unterschiedliche Elemente genutzt werden. Während in kleineren Unternehmen der Anteil der erfolgsabhängigen Vergütung überwiegt, kommt in den größeren Firmen über-

wiegend die Zahlung von Weihnachts- und Urlaubsgeld zur Anwendung.

Die betriebliche Altersvorsorge hat in allen Unternehmen einen entsprechenden Stellenwert und sollte insbesondere beim Beginn von Arbeitsverhältnissen berücksichtigt werden.

Neben den bereits erwähnten Bestandteilen sind als zusätzliche Anreize solche denkbar:

- die Bereitstellung eines Firmenfahrzeugs auch zur privaten Nutzung,
- die Einrichtung eines *home office* für eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung,
- die vollständige oder anteilige Übernahme der Kosten bestimmter Weiterbildungsmaßnahmen,
- der Abschluss einer Unfall-und/oder Berufsunfähigkeitsversicherung bei hoher Reisetätigkeit.

Entscheidend für attraktive Angebote der Arbeitgeber ist jedoch die wirtschaftliche Situation der Unternehmen.

Als Orientierungshilfe für die Festlegung der Gesamtvergütung der Mitarbeiter werden auch Tarifverträge der eigenen Branche bezie-

- Abstimmungsabläufe zwischen internen Strukturen, Kooperationspartnern und Kunden,
- die Notwendigkeit der Erstellung von Unterlagen,
- die Nutzung vorhandener Software und Anschaffung neuer Software zur Arbeitserleichterung

Bei neuen Mitarbeitern erweist es sich als sinnvoll, Patenschaften mit Bezugspersonen im Unternehmen zu vereinbaren, die über die entsprechenden Erfahrungen verfügen. Ein konkretes Einarbeitungsprogramm im Unternehmen, das ein Kennenlernen der unterschiedlichen Strukturen ermöglicht, ist dabei ebenso hilfreich wie der Erfahrungsaustausch zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern über den erreichten Stand. Wenn Unternehmen mehrere Standorte betreiben, so kann der regelmäßige Erfahrungsaustausch zwischen den Verantwortlichen und den Sachbearbeitern zur Steigerung der Leistungsfähigkeit beitragen. Sollten dabei Kosten entstehen, werden sie in der Regel durch Effizienzgewinne schnell kompensiert.

### Projektrealisierung ohne ausreichendes Personal

Mit Blick auf die bereits skizzierte Situation, dass eigenes Personal nicht oder nicht in ausreichendem Umfang zur Verfügung steht, wird sich die Frage stellen, wie sich die Unternehmen positionieren.

Man kann in unterschiedlichem Maße darauf reagieren:

- keine Berücksichtigung im eigenen Leistungsportfolio,
- Zusammenarbeit mit freiberuflichen Mitarbeitern bei Bedarf,
- Kooperation mit entsprechend leistungsstarken Partnern,
- Erwerb/Zusammenschluss von Büros mit entsprechendem Leistungsportfolio.

Eine Ausdünnung des eigenen Leistungsportfolios erscheint nur im Einzelfall und bei



T. Lammeyer/digitalstock

... UNBEWEGLICHE SCHLAFMÜTZEN, die nur den Feierabend herbeisehnen, nein: Ingenieurbüros brauchen ...

kleinen Büros zielführend zu sein, da heute die meisten Kunden von Planungsleistungen oft komplexe Aufgabestellungen realisiert sehen wollen und eigenen Koordinationsaufwand scheuen. Somit besteht aus der Sicht des Autors für die Mehrzahl der Büros ein Bedarf, in unterschiedlicher Form eine Zusammenarbeit mit anderen Büros zu entwickeln und zu konsolidieren. Dies kann in lokaler, regionaler oder anderer Form der Zusammenarbeit geschehen.

Die Erfüllung wesentlicher Voraussetzungen für die Zusammenarbeit ist jedoch für den Unternehmer unerlässlich, als da sind:

- die Bewertung des unternehmerischen Risikos für das eigene und andere am Projekt beteiligte Unternehmen,
- die Fähigkeit zur Vertragsgestaltung zwischen Kunden und Kooperationspartnern,
- die Kalkulation auskömmlicher Honorare,
- die Fähigkeit, komplexe Projekte fachlich und wirtschaftlich zu koordinieren und
- die Beherrschung der Instrumente für das Controlling der eigenen Leistungen sowie der Leistungen der Partner.

Mit diesen Voraussetzungen sind überwiegend unternehmerische Fähigkeiten verbunden, die in den meisten Fällen nicht bei Mitarbeitern anzutreffen sind beziehungsweise erst entwickelt werden müssen. Den-



I. Fleckenstein/digitalstock

... TATKRÄFTIGE ALLROUNDER, die ihr Fachgebiet souverän beherrschen – die werden aber immer seltener.

noch ist mit der Koordination und Steuerung von komplexen Aufgabenstellungen, resultierend aus einem Mangel an Fachpersonal, ein interessantes Geschäftsfeld entstanden, das in unterschiedlichem Maße zur eigenen Profilierung der Unternehmen genutzt werden kann.

### Fazit

Die seit Jahren prognostizierten Entwicklungen des demografischen Wandels sind bei den Architekten und Ingenieuren in Deutschland bereits angekommen. Nach Jahren unauskömmlicher Honorare, des Personalabbaus und der Kostensenkung in den Planungsbüros schrumpft die Personaldecke zusehends. Technikfeindlichkeit, mangelnde naturwissenschaftliche Ausbildung in den Schulen und unattraktive berufliche Aussichten führen dazu, dass die Zahl der Absolventen der Hoch- und Fachschulen unter dem Bedarf an Fachpersonal in den Unternehmen liegt.

Die Einführung von *Green cards* zur Beseitigung des Ingenieurmangels ist für viele Branchenvertreter jedoch ein Horrorszenarium.

Der Marktmechanismus, bei dem eine steigende Nachfrage zu höheren Preisen führt, funktioniert bei der Vereinbarung der Honorare für Planungsleistungen noch nicht. Jedoch ist es eine Frage der Zeit, bis sich die Personalsituation auch bei der Vereinbarung der Honorare widerspiegeln wird. Dies setzt jedoch unternehmerisches Handeln der Anbieter von Planungsleistungen voraus. Die heute am Markt etablierten Unternehmen haben nach den Entwicklungen der vergangenen Jahre den Beweis dieser Fähigkeiten zum überwiegenden Teil schon geliefert. 📄

### Literatur

- [1] vdi nachrichten; ingenieurkarriere.de; Ingenieureinkommen 2002-2008; Düsseldorf 2008  
 [2] VBI-Nachrichten 2009; VBI/BDB-Bürokostenvergleich 2009; Berlin