Verantwortung Zukunft
Das Magazin

Ausgabe 4-2012 // Jahresabonnement 25,00 Euro

Infrastruktur

Vorsprung nutzen

Norbert Reithofer

„Verantwortung ist eine Investition in die Zukunft"

Den Ausbau vorantreiben

Deutschland braucht eine Modernisierung der Netze

Neue Marktmechanismen

Innovative Konzepte für Strom, Verkehr und Wasser

Aart De Geus

Nachhaltigkeit – eine Überlebensfrage

Arbeitgebermarke Mittelstand

Mit Werten punkten beim Nachwuchs / Fachkräftesicherung ist harte Arbeit

Von Karl-Heinz Schulz

Mit dem Fachkräftemangel hat es eine eigentümliche Bewandtnis. Die einen sehen in ihm eine der größten Gefahren für die deutsche Wirtschaft. Die anderen halten ihn für eine Schimäre. Ähnlich gespalten wie das Reißbrett der Theoretiker ist die Wirklichkeit der Praktiker. Die einen tun viel für ihre Arbeitgeberattraktivität. Die anderen ducken sich weg. Wir sprechen vom deutschen Mittelstand.

Ein paar Zahlen vorab: 2031 geht der letzte Jahrgang der Babyboomer in Rente – mit 67. Als sie 1964 zur Welt kamen, waren sie rund 1,36 Millionen. Dann kam der Pillenknick. Nehmen wir einmal an, sie alle verließen die Arbeitswelt auf einen Schlag (es ist nicht ganz so, aber fast). Und nehmen wir einmal ebenso idealtypisch an, sie alle müssten durch genau einen nachwachsenden Jahrgang ersetzt werden, sagen wir durch den der dann Zweiundzwanzigjährigen. Die kamen 2009 zur Welt und brachten es noch auf ganze 665 126 Köpfe, also knapp halb so viele wie 1964. Schon seit Jahren geht diese Schere auf, und sie öffnet sich immer weiter. Nur unverbesserliche Optimisten können glauben, sie ließe sich allein mit Produktivitätszuwächsen schließen.

Bereits für das kommende Jahr rechnet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) mit gut einer Million fehlender Fachkräfte. Viele davon fehlen schon jetzt. Vor allem bei kleinen und mittelgroßen Unternehmen. Aber diese reagieren ganz unterschiedlich. Ein großer, viel zu großer Teil versucht das Problem noch zu ignorieren. Er geht in eine ungewisse Zukunft. Andere, zum Glück auch nicht wenige, sehen den Tatsachen ins Auge. Und die sind auf den ersten Blick nicht angenehm. Denn nicht nur dreht sich der Arbeitsmarkt, so dass sich künftig Unternehmen bei ihrem Nachwuchs bewerben müssen. Die Großen, die BMWs, Daimlers, SAPs und Lufthansas dieser Welt haben obendrein in diesem Wettbewerb einen Riesenvorsprung: bei Gehältern, Sozialleistungen, Aufstiegschancen, in der Bekanntheit und dem gesellschaftlichen Status. All diese Faktoren bündeln sich in der Arbeitgebermarke, und da stehen KMU oft noch am Anfang: Sie haben keine.

Ganz anders die Restaurantkette Marché: Bei ihr bekommen die besten Azubis im dritten Ausbildungsjahr einen Smart auf Firmenkosten und in Unternehmensfarben. Benzin und Versicherung inbegriffen. Das macht sich gut in Stellenanzeigen, auch deshalb, weil nicht platt mit mehr Geld geworben wird. Die Zusatzleistungen haben vielmehr Geist, Witz und einen augenzwinkernden Bezug zum eigenen Auftritt. Das passt, sagt auch eine kürzlich veröffentlichte Studie des Ludwig-Fröhler-Ins-

tituts zum Thema Fachkräftebindung im Handwerk. Die befragten Azubis gaben an, dass finanzielle Anreize weniger wichtig sind als Arbeitsklima und Zukunftsperspektiven. So können sich KMU dem Aufbau einer Arbeitgebermarke widmen, die das tut, was sie tun sollte: das Innerste nach außen tragen. Denn im Kern des Mittelstandes schlummern etliche starke Arbeitgeberargumente.

Was erwarten Menschen heute von attraktiven Stellen? Die erste gute Nachricht: Werte rücken wieder in den Fokus. Statt des Anspruchs, immer größer, schneller und besser zu sein, gibt es fast schon eine neue Welle der Gemütlichkeit. Reismilch-Latte-Macchiato auf dem Prenzlauer Berg trinken, Onlinepetitionen unterschreiben, beim Bio-Bauern einkaufen. Das ist der neue Zeitgeist, besonders bemerkbar bei der Generation Y. Fragt man diese, was sie in Zukunft von der Arbeitswelt erwartet, dann stehen flache Hierarchien, hohe Entscheidungsspielräume und der Wunsch nach einer Work-Life-Balance ganz oben auf der Liste. Punktlandung für KMU. So sitzen bei dem bayrischen Bauunternehmen „Baierl plus Demmelhuber" Azubis aus dem zweiten Lehrjahr schon probeweise im Chefsessel. Das Förderkonzept des Familienunternehmens mit 300 Mitarbeitern ist preisgekrönt.

Ein weiterer Wert, der zunehmend in den Fokus gerät, ist die regionale Orientierung. KMU, die traditionell oftmals in ländlichen Regionen verankert sind, können diesen Vorteil nicht nur zur Bindung umweltbewusster Mitarbeiterinnen und Mitarbeit einsetzen, sondern ebenso für anspruchsvolle Kunden. Die Privatbrauerei Strate Detmold aus Ostwestfalen-Lippe stützt sich ausschließlich auf Zulieferer aus dem Absatzgebiet. Ihr Verständnis von gesellschaftlicher Verantwortung kurbelt nicht nur die örtliche Wirtschaft an, sondern lässt sich auch wirkungsvoll als Marketinginstrument nutzen.

Ebenso relevant ist der Wunsch nach der Vereinbarung von Beruf und Familie. Für viele Fachkräfte ist die Work-Life-Balance mittlerweile sogar das wichtigste Kriterium bei der Arbeitgeberwahl. Wer denkt, dass dies nur mit großen Betriebskindergärten möglich ist, liegt falsch. Tatsächlich gelingt es kleinen und mittleren Unternehmen oftmals viel besser, auf die individuellen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter einzugehen: durch flexible Strukturen und eine offene Unternehmenskultur. So zum Beispiel die Elektro Wolff GmbH in Swisttal-Ohlheim. Dort können sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeit ihre Zeit frei einteilen. Wenn Kinder während der regulären Arbeitszeit Aufmerksamkeit benötigen – kein Problem. Und so aufwendig ist die Etablierung von Familienfreundlichkeit in kleinen Unter-

nehmen nicht: Elektro Wolff kann das mit Absprachen, Zeitarbeitskonten und transparenten Terminplänen gut regeln.

Kurze Wege und Nähe – das sind die Grundlagen für eine attraktive Unternehmenskultur im Mittelstand. Wenn sie gewollt und gepflegt wird, kann sie viel Flexibilität, Miteinander, Leistungsorientierung und Wärme bieten. Die Kraft eines sozialen Netzwerks eben. Aber sie strahlt nicht von allein. Kommunikation tut not. Das muss keine teure Imagekampagne sein. Arbeitnehmerfreundlichkeit lässt sich heutzutage relativ kostengünstig nach außen tragen – zum Beispiel mit Social Media. Oder durch die Teilnahme an Arbeitgeberwettbewerben.

Für beides steht das Pflegezentrum Mainterrasse in Hanau-Steinheim mit seinen 180 Beschäftigten. Ein Pflegeunternehmen ganz ohne Fachkräftemangel. Weitsichtigkeit wurde in diesem Fall belohnt: Der Fachkräftemangel, der in Deutschland mehr und mehr durch ausländisches Pflegepersonal aufgefangen wird, traf Manfred Maaß, den Geschäftsführer des Pflegezentrums Mainterrasse, nicht über Nacht. Der hessische Unternehmer setzt bereits seit mehr als zehn Jahren auf die Attraktivität seiner Arbeitgebermarke. Ausgangspunkt war die Mitarbeiterbindung, denn durch die körperlich und psychisch anspruchsvollen Aufgaben in der Pflege hat die Branche oftmals mit einer hohen Fluktuation zu kämpfen. Gestützt auf gezielte Mitarbeiterbefragungen und ein Managementkonzept, das den Mensch in den Mittelpunkt stellt, ist es dem Pflegeunternehmen gelungen, seine Fachkräfte langfristig zu binden – und zu wachsen. Ob „Top Job", „Deutschlands beste Arbeitgeber im Gesundheitswesen" oder „Ethics in Business", zahlreiche Auszeichnungen attestieren ihm diesen Erfolg. Attraktiven Content, wie die Internetgeneration das nennt, gibt es also seit langem genug. Fehlten nur die Kommunikationskanäle – bis vor anderthalb Jahren. Da wagte das Unternehmen den Sprung in die Social-Media-Welt: mit eigener Facebook-Karriere-Seite und einem YouTube-Kanal. Hunderte potentielle Bewerber blicken seitdem regelmäßig hinter die Kulissen des Unternehmens.

So unterhaltsam Employer-Branding für den Mittelstand auch sein kann – ein Spaziergang ist es nicht. Nicht nur, weil die Arbeitgebermarke im Innern wurzeln muss und viel Arbeit an Organisation und Kultur verlangt, sondern auch, weil das alles nicht reicht. Die Fachkräftelücke wird sich nur schließen lassen, wenn wir alle Reserven mobilisieren: randständige Jugendliche, Menschen mit Behinderungen, alleinerziehende Mütter, Zuwanderer mit Sprachproblemen. Ihnen ist gemein, dass sie dem Personalwesen Arbeit machen. Wer sich diese Arbeit macht, beweist nicht nur Verantwortung für andere, sondern auch für sich selbst. Er wird zu den Gewinnern gehören.

Karl-Heinz Schulz ist Inhaber von Mandelkern Management und Kommunikation e.K.

Aktuelle Kongresse zum Thema Fachkräftesicherung:
9. April, IHK Frankfurt am Main
4. Frankfurter Demografiekongress
„Zukunfts(T)raum für FrankfurtRheinMain"
www.demografienetzwerk-frm.de

27. Mai, IHK Köln
„Fachkräfte sichern: heiße Eisen anfassen"
www.fachkräfte-jetzt.de