



Grafik: © snyGGG – stock.adobe.com

Fachkräftemangel im Mittelstand

KVP als Teil der Antwort auf die größte Herausforderung der nächsten 20 Jahre

Eine durchdachte Nischenstrategie umsetzen, um möglichst hohe Preise erzielen zu können. Flache Hierarchien pflegen, so dass kurze Entscheidungswege erhalten bleiben. Prozesse immer wieder an die Markterfordernisse anpassen. Die Möglichkeiten zur Automatisierung und Digitalisierung von Prozessen pragmatisch ausschöpfen. Diese und viele weitere Herausforderungen gibt es für jedes Unternehmen. Die größte Herausforderung scheint heute jedoch im Halten und Gewinnen von qualifiziertem Personal zu liegen, insbesondere für Mittelständler.

von Richard Glahn

Wenn Mitarbeiter aus welchen Gründen auch immer das Unternehmen verlassen, dann steht man vor der Herausforderung, Stellen neu besetzen zu müssen. Vor 20 Jahren war das einfach. Heute ist es schwierig. Und in 20 Jahren? Ist es dann überhaupt noch möglich?

Früher und heute

Früher wurden in Stellenausschreibungen im Grunde nur die Anforderungen benannt,

die Bewerber zu erfüllen hatten. Und nur wenn das Anforderungsprofil und der Lebenslauf des Bewerbers wirklich gut zusammenpassten, wurde dieser zum Gespräch eingeladen. Die Marktmacht lag bei den Unternehmen. Das hat sich fundamental geändert. Heute muss man sich als Unternehmen auf die Bewerber einstellen und dabei oft sogar noch die Erwartungen herunterschrauben. Gar nicht so selten muss man als Unternehmen dazu bereit sein, mittels Personalentwicklungsmaßnahmen bei der Qualifizierung sozusagen „Nacharbeit“ zu leisten – und man hat Glück, wenn der Bewerber an dieser Weiter-

entwicklung ein ernsthaftes Interesse hat. Außerdem werden für neue Mitarbeiter die vom Unternehmen angebotenen Benefits immer wichtiger. Viele Unternehmen bieten heute vergünstigte Einkäufe bei lokalen und Online-Einzelhändlern, Gesundheitsdienstleistungen wie allgemeinärztliche und fachärztliche Untersuchungen auf dem Betriebsgelände, oft sogar während der Arbeitszeit, bezuschusste Mitgliedschaften in Fitness-Studios, kostenlose Fitness-Kurse, Physiotherapieangebote, Ernährungsberatung, Kinderbetreuung, Hilfe und Kostenersparnisse bei privaten Umzügen, Hol- und Bringservice für die Reinigung von



Privatkleidung, kostenlosen Einkaufsservice im nahegelegenen Supermarkt, vergünstigten Neuwagenerwerb und vergünstigten Erwerb von Luxusgütern, reduzierte Preise bei privaten Handy-Verträgen inklusive entsprechender Service-Leistungen durch die IT-Abteilung des Unternehmens, kostenlose Hilfe bei der Wohnungssuche, vergünstigte Privatkredite, vergünstigte Versicherungen und vieles mehr. Die Liste könnte rund um die Lebensbewältigung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fast endlos fortgeschrieben werden. Mittlerweile gibt es in diesem Zusammenhang wahrscheinlich nichts, was es nicht gibt.

Große Unternehmen vs. Mittelstand

Dabei haben große Unternehmen durch die zur Verfügung stehenden Mittel oft einen enormen Vorteil. Wie soll ein Mittelständler mit zum Beispiel 50 oder 150 Mitarbeitern all das bieten? Hinzu kommen in großen Unternehmen die Aufstiegschancen, die es in überschaubaren Unternehmen längst nicht in diesem Umfang gibt und auch nicht geben kann. Und es gibt noch einen weiteren wesentlichen Unterschied zwischen Mittelständlern und großen Unternehmen: Mittelständler sind auf der operativen

Life-Balance immer mehr an Bedeutung gewinnt, sind Stellen bei Mittelständlern für so manchen jungen Menschen nicht so attraktiv, wie Stellen in großen Unternehmen.

Wird der Mittelstand also aussterben?

All dies vor Augen drängt sich die Frage auf, ob der Mittelstand in Deutschland langfristig aussterben wird, so wie wir es im Zusammenspiel von stationärem Einzelhandel und Online-Handel stellenweise heute schon beobachten können. Um dazu eine realistische Einschätzung abgeben zu können, sollte man zunächst auf die markt- und produktseitigen Voraussetzungen schauen, die Mittelständler mitbringen. Ganz viele deutsche Mittelstandsunternehmen haben über Jahre und Jahrzehnte hinweg erfolgreich eine Marktnische besetzt, deren Markteintrittsbarrieren nicht ohne Weiteres überwunden werden können. Der wesentliche Wettbewerbsvorteil deutscher Mittelständler ist sicher die Qualität der Produkte, die von Wettbewerbern im internationalen Umfeld so nicht einfach reproduziert werden kann. Auch die Flexibilität ist bei vielen Mittelständlern als Wettbewerbsvorteil erfreulich stark ausgeprägt. Das grundlegende Potenzial für erfolgreiches Weiterbestehen

nehmen aufgeschaut wird. Was dort praktiziert wird, so die vielfach zu findende Annahme, sei der richtige Weg, um ein Ziel zu erreichen. Weil man aber das, was Mitarbeitern in Großunternehmen geboten wird, im Mittelstand weder kostenmäßig noch organisatorisch abbilden kann, wird allermeist eine abgespeckte Version derselben Maßnahmen ins Leben gerufen – in der Hoffnung, dass man sich dadurch zumindest ein kleines Stück vom Kuchen des Bewerbermarkts sichern kann. Das ist sicher kein völlig verkehrter Ansatz. Aber warum besinnt man sich nicht zusätzlich auf seine Stärken, um für Bewerber attraktiv zu sein? Mittelstandsunternehmen haben nämlich etwas zu bieten, das Großunternehmen trotz zahlreicher Benefits aufgrund ihrer Struktur niemals bieten können: Bei Mittelständlern ist ganz oft die Arbeit attraktiver.

Die Attraktivität mittelständischer Unternehmen liegt genau in dem, was oben im Zusammenhang mit der Arbeitsintensität als potenziell kritisch erwähnt wurde, nämlich dass oft mehrere Funktionen im Verbund auftreten, die in Konzernen auf verschiedene Arbeitsgruppen oder gar mehrere Abteilungen verteilt sind. Diese Dichte und Verknüpfung von Themen bietet im Mittelstand ganz vielen Mitarbeitern Gestaltungsmöglichkeiten und die Möglichkeit Verantwortung zu übernehmen – und das in einer Weise, die in großen Unternehmen erst auf der Ebene von Abteilungs- oder gar Bereichsleitern zu finden ist. Zwar hat – wie oben erwähnt – die Bereitschaft insgesamt etwas abgenommen, sich anzustrengen. Aber der Wunsch, etwas Bedeutendes und Wichtiges zu tun und dabei Gestaltungsspielraum zu haben, ist bei vielen jungen Menschen noch genau so vorhanden wie vor 20 Jahren. Hier können Mittelständler punkten. Sie müssen das nur herausstellen.

Eine zweite Möglichkeit, die Mittelständler haben, ihren Mitarbeitern das Arbeiten attraktiver zu machen, als es in Großunternehmen sein kann, ist, den Mitarbeitern nicht nur für ihren Funktionsbereich Gestaltungsspielraum zu geben, sondern auch an den Schnittstellen. Damit

Arbeitsplätze im Mittelstand sind oft attraktiver, weil sie mehr Raum für Gestaltung, Verantwortungsübernahme und Selbstverwirklichung bieten

Ebene darauf angewiesen, dass die Mitarbeiter tatsächlich arbeiten. Sicher, auch Mitarbeiter großer Unternehmen sind nicht faul. Jedoch steht diesen zur Bewältigung ihrer Tätigkeit allermeist deutlich mehr Zeit zur Verfügung, als Mitarbeitern in mittelständischen Unternehmen. Dort sind nämlich nicht drei oder gar fünf Abteilungen mit der Bearbeitung aller Aufgaben einer betrieblichen Funktion betraut, sondern sehr oft werden mehrere Funktionen von ein und derselben Person ausgeführt. In Zeiten, in denen manche junge Menschen gerne einen Schritt zurücktreten, wenn es anstrengend wird, und in denen die Work-

liegt also vor. Ob man dieses nutzen kann, entscheidet sich jedoch am Arbeitsmarkt, denn wenn es nicht gelingt, für neue und fähige Mitarbeiter attraktiv zu sein, kann langfristig auch nichts mehr hergestellt werden. Angesichts der oben genannten Aktivitäten großer Unternehmen und der Sicherheit, die diese ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern darüber hinaus bieten, wird es für Mittelständler zunehmend eng.

Was tun, um als Mittelständler attraktiv zu sein?

Man kann beobachten, dass aus Mittelständlern heraus gerne zu Großunter-

eröffnen wir die Möglichkeit, letztlich das gesamte Miteinander und Füreinander entlang von Geschäftsprozessen mit zu gestalten und zu prägen. Das, so zeigt die Erfahrung, macht die Mitarbeit in einem Unternehmen richtig attraktiv, denn darin stecken reichlich Möglichkeiten für Selbstverwirklichung und dieser nachfolgend dann auch für Wertschätzung. Diese beiden Faktoren, Selbstverwirklichung und Wertschätzung, sind es, was Menschen Erfüllung bei ihrer Arbeit erleben lässt. In Großunternehmen hingegen wird nur zu oft von wenigen ausgearbeitet, wie letztlich viele ihre Arbeit zu verrichten haben – Ansagen werden gemacht, anstatt verantwortungsbewusstes gemeinsames Gestalten gefördert, Vordenken wird praktiziert, anstatt zum Mitdenken zu motivieren. Und für Führungskräfte des unteren und mittleren Managements von Konzernen kommt oft noch hinzu: Gehorsam wird eingefordert und Regeln dürfen nicht hinterfragt werden, selbst wenn

diese offensichtlich die Effizienz behindern. Und zu allem Überfluss regieren in solchen Unternehmen dann noch Zentralbereiche in die Arbeit von Linienfunktionen hinein und machen manches dadurch komplizierter als notwendig. Ein wirkliches Mitgestalten von Rahmenbedingungen ist in großen Unternehmen allermeist nur einer kleinen Minderheit gestattet. Klar, im Rahmen des Bewerber-Marketings wird dies gerne anders kommuniziert. Aber in der Wirklichkeit dieser Unternehmen ist echter Gestaltungsspielraum nur ganz selten zu finden.

Fazit

Wer ein mittelständisches Unternehmen leitet, dem empfiehlt es sich, an der Arbeits- und Führungskultur zu arbeiten, um die genannten Vorteile für jede Mitarbeiterin und jeden Mitarbeiter erlebbar zu machen. Viele Mitarbeiter sind für Gestaltungsspielraum empfänglich. Ein Prozess kontinuierlicher Verbesserung,

der sprichwörtlich jeder Mitarbeiterin und jedem Mitarbeiter die Möglichkeit gibt, sich einzubringen, ist ein gutes Instrument, um Gestaltungsspielraum zu geben und erlebbar zu machen. Mittelständische Unternehmen haben allermeist Bewerber aus der Region. Über Bekannte, Freunde und Verwandte kennen Bewerber sehr oft irgendjemanden, der im Unternehmen tätig ist. Wenn dann die Mitarbeiter nicht nur gut, sondern mit Begeisterung für die Gestaltungsmöglichkeiten über ihren Arbeitgeber sprechen, weil sie sich ernst genommen fühlen und sich wirklich umfangreich in das Unternehmen einbringen dürfen, ist das ein Wettbewerbsvorteil, der nicht zu unterschätzen ist. Diesen sollten Mittelständler konsequent nutzen. Wenn die Arbeit attraktiv ist und die Möglichkeiten, sich einzubringen vielseitig sind, dann hält man viele gute Mitarbeiter und bleibt auch im örtlichen Wettbewerb zu Großunternehmen für neue und fähige Mitstreiter attraktiv. ■



Foto: © ehrenberg-bilder – stock.adobe.com

Führungskultur und Gestaltungsspielraum gewinnen zunehmend an Bedeutung, wenn es darum geht, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen.