

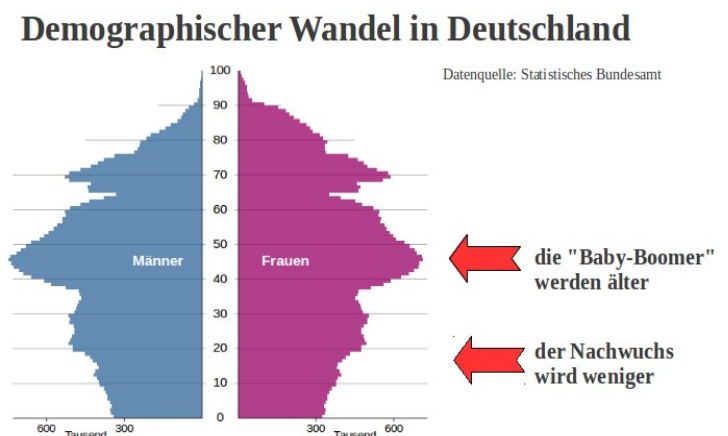
Fachkräftesicherung für den Mittelstand Zukunftsfähig werden durch Familienfreundlichkeit

Von Eva Glaum, Unternehmensberaterin, Köln / Oktober 2013

Als wäre das Alltagsgeschäft für Unternehmer nicht schon Herausforderung genug, rollt nun auch noch eine neue Welle der Bedrohung auf kleine und mittlere Unternehmen zu:
Der Mangel an Fachpersonal aufgrund der Alterung der Gesellschaft.

Der „Demographische Wandel“ ist zwar ein allgegenwärtiger Begriff, aber was genau bedeutet das für den Mittelstand?

Gab es noch vor 10 Jahren mit fast 5 Mio Arbeitslosen ein riesiges Potenzial am Arbeitsmarkt, so merken die Betriebe seit geraumer Zeit, dass es zunehmend schwerer wird, Personal zu bekommen. Das liegt einerseits an der guten Konjunktur, andererseits aber auch daran, dass von Jahr zu Jahr die Zahl der „Erwerbspersonen“, also der Menschen im erwerbsfähigen Alter, immer weiter abnimmt. Denn die geburtenstarken Jahrgänge der Nachkriegszeit kommen ins Rentenalter. Sind es derzeit um die 200.000 Verrentungen pro Jahr, so wird sich diese Zahl schon bald mehr als verdoppeln. Auf der anderen Seite fehlt es an Nachwuchs: Noch vor kurzem konnten die Betriebe wählerisch sein bei der Auswahl der Azubis aus den vielen Bewerbungen. Heute gibt es teilweise gar keine Bewerbungen mehr, und so müssen sich die Unternehmen selbst aktiv um Jugendliche bemühen. Und so manche Lehrstelle kann schon gar nicht mehr besetzt werden.



Umdenken erforderlich

Das Thema Fachkräftesicherung wird deshalb für den Mittelstand enorm an Bedeutung gewinnen. Denn gerade kleinere Betriebe hängen existentiell von gutem Personal ab. Wie wichtig jede und jeder einzelne Angestellte dort sind, wird schon klar, wenn jemand überraschend ausfällt. Und wenn sich auf längere Zeit Stellen gar nicht besetzen lassen, kann es für das ganze Unternehmen kritisch werden.

Das Thema Fachkräftesicherung muss dringend im Unternehmensalltag ankommen. Denn zukünftig wird sich die Konkurrenz zwischen den Unternehmen auch auf den Bereich des Personals erstrecken, und der Wettbewerb um die Besten wird an Schärfe zunehmen. Dabei haben es die kleinen Betriebe schon grundsätzlich schwerer als die Großen – denn die können ihr Personal überregional suchen und viel höhere Einkommen anbieten. Deshalb ist schon heute ist der Anteil offener Stellen im Mittelstand doppelt so hoch wie in Großunternehmen.

Es geht aber nicht nur darum, gutes Personal zu *gewinnen*, sondern es auch im Betrieb zu *halten*. „Die bekommen Geld für ihre Arbeit, und das muss genügen“. Diese Haltung eines Bäckermeisters ist in kleinen Betrieben noch immer sehr verbreitet. Es hat ja bisher auch immer ausgereicht, die eigenen Leute pünktlich zu bezahlen. Doch zukünftig wird das nicht mehr genügen. Weil der Marktwert der MitarbeiterInnen steigt, können sie auch neue Ansprüche stellen. Wer also zukünftig gutes Personal gewinnen und an den eigenen Betrieb binden möchte, tut gut daran, sich auf die Erwartungen der stark umworbenen jungen Generation einzustellen.

Vereinbarkeit von Beruf und Familie

Beruf und Familiengründung unter einen Hut zu bekommen, ist ein großes Thema für junge Menschen, ganz besonders für junge Frauen, die auf dem Arbeitsmarkt immer wichtiger werden. Doch auch junge Männer legen inzwischen Wert darauf, eine Familie nicht nur zu haben, sondern Zeit für sie zu haben. Mehrere Studien belegen dies eindrucksvoll:

Für 91 % der jungen Frauen sind Erwerbsarbeit und eigenes Geld sehr wichtig, und 93 % wollen Kinder haben, ergab eine repräsentative Befragung von Frauen zwischen 25 – 35 Jahren im Auftrag einer großen Frauenzeitschrift. Hunderte junge Ärztinnen und Ärzte befragte der Geschäftsführer der Kölner Kliniken: Sie erwarten, dass Kliniken eigene Kitas und Kindergärten aufbauen und sogar Grundschüler in den Ferien betreut werden, damit die Eltern arbeiten können.

Für junge Eltern werden auch Teilzeitangebote immer wichtiger: In der sogenannten „Generation Y“ (um die 30 Jahre alt) wollen 80% der Frauen und 50% der Männer nach der Familiengründung ihre Arbeitszeit reduzieren. Mangelnde Familienfreundlichkeit ist der Hauptgrund, warum rund 70 % der ArbeitnehmerInnen ihr Unternehmen als Arbeitgeber nicht weiterempfehlen würden!

Zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Nachwuchskräften wird die wichtigste Aufgabe für den Mittelstand also darin liegen, Beruf und Familie für die MitarbeiterInnen leichter vereinbar zu machen, z.B. durch *betriebliche Unterstützung bei der Kinderbetreuung* und *familienfreundliche Arbeitszeitregelungen*: Flexible Arbeitszeiten, Teilzeitregelungen zwischen 50 und 90%, Job-Sharing oder (Lebens-) Arbeitszeitkonten - es gibt viele Optionen, je nach betrieblichen Möglichkeiten.

Ein großer Pluspunkt für kleine Unternehmen ist dabei die Nähe zwischen Unternehmensleitung und Angestellten: Wo die Chefin oder der Chef noch persönlichen Kontakt zu den MitarbeiterInnen haben, braucht es nicht erst Betriebsvereinbarungen oder bürokratische Regelungen, um jungen Eltern in kritischen Situationen Hilfe zu leisten, etwa, wenn ein Kind krank wird oder aber, wenn die eigenen Eltern Hilfe und Pflege brauchen, - was zukünftig immer häufiger vorkommen wird.

Den eigenen Betrieb „Demographie-fest“ machen

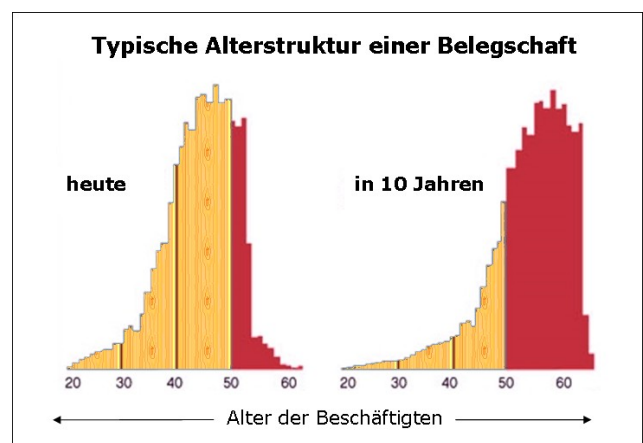
Auch die allerbesten Strategien zur Gewinnung junger neuer MitarbeiterInnen taugen allein nicht dazu, den eigenen Betrieb „Demographie-fest“ zu machen. Denn weil der Nachwuchs insgesamt knapp ist, werden viele offene Stelle mit älteren Bewerbern besetzt werden müssen. Und auch die Stamm-Belegschaft wird immer älter: 2020 wird ein Drittel der Erwerbstätigen über 50 sein, in den Betrieben gibt es mehr 50-Jährige als 30-Jährige.

Die gute Nachricht: Viele Beispiele zeigen, dass sich diese Alterung nicht auf die Produktivität des Unternehmens auswirkt, wenn dort rechtzeitig Maßnahmen ergriffen werden, um die MitarbeiterInnen vor krankmachenden Belastungen zu schützen und sie gesund und fit zu halten.

Die schlechte Nachricht: Schon wieder eine neue Aufgabe für die Geschäftsführung, die unbedingt erledigt werden muss, wenn der Betrieb wirtschaftlich gesund bleiben soll.

Der Begriff „Age Diversity Management“ fasst alle Maßnahmen zusammen, die diesem Ziel dienen. Dazu gehören u.a.

- der alter(n)sgerechte Personaleinsatz und
- eine alter(n)sgerechte Weiterbildung,

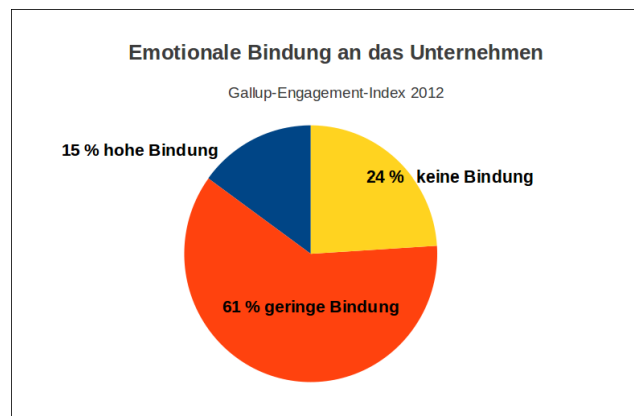


- die Gesundheitsförderung der MitarbeiterInnen bzw.
- ein Betriebliches Gesundheits-Management sowie
- altersgemischte Teams

Gerade die generationen-übergreifenden Teams sind wichtig. Denn auf diese Art lassen sich nicht nur die körperlichen Belastungen der Älteren reduzieren und die Kompetenzen von Jüngeren und Älteren gut verbinden, sondern ganz nebenbei ergibt sich während der Arbeit auch ein Lernprozess, durch den das Erfahrungswissen der „alten Hasen“ für den Nachwuchs gesichert werden kann.

Doch reibungslos verläuft die Kombination alt-jung erfahrungsgemäß nicht. Ältere MitarbeiterInnen leiden oft darunter, sich von (meist jüngeren) Vorgesetzten mit ihrer Berufs- und Lebenserfahrung nicht wertgeschätzt zu fühlen. „Wertschätzung“ ist der wichtigste Faktor für die emotionale Bindung an das Unternehmen, wie der Gallup-Engagement-Index, eine alljährlich erhobene repräsentative Befragung, ergab. Wertschätzung ist viel bedeutsamer als Entlohnung oder Karrierechancen.

Der Personal-Führung kommt dabei eine Schlüsselrolle zu: Der unmittelbare Vorgesetzte ist es, der Wertschätzung vermitteln müsste, es aber in der Regel nicht tut. So wächst seit Jahren in Deutschland die Zahl der Angestellten, die ihrem Arbeitgeber „innerlich gekündigt“ haben: 2012 waren dies 24 % (!) aller MitarbeiterInnen. Dagegen ist der Anteil der emotional sehr an ihr Unternehmen gebundenen, hochmotivierten ArbeitnehmerInnen viel kleiner: 2012 waren es nur 15 %, gegenüber 61 %, die nur noch „Dienst nach Vorschrift“ machen.



Für die Unternehmen sind die Folgen dramatisch: Nach Berechnungen von Gallup führt das geringe Engagement zu jährlichen Produktivitätseinbußen bis zu 138 Milliarden €.

Die meisten Unternehmen sehen diesen Zusammenhang leider nicht, wie die Zahlen beweisen. Dabei könnte es ganz einfach sein, den eigenen MitarbeiterInnen Wertschätzung zu zeigen. Wenn sie das Gefühl haben, dass sie, gleich welchem Geschlechte, welchen Alters und welcher Nationalität sie sind, als Menschen wahrgenommen und geschätzt werden, dann legen sie sich auch gerne für ihren Betrieb ins Zeug. Selbstverständlich tragen alle Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie erheblich zur emotionalen Bindung an das Unternehmen bei.

Last but not least gehört zur Zukunftssicherung im Mittelstand auch die Förderung von Jugendlichen, die es bisher schwer haben, einen Ausbildungsplatz zu bekommen. Das sind ganz besonders die Kinder und Enkel der Einwanderer aus anderen Kulturen. Um sie werden die Betriebe sich viel stärker kümmern müssen als bisher. Und nicht zu vergessen ist die Regelung zur Unternehmens-Nachfolge: Auch UnternehmerInnen kommen irgendwann ins Ruhestandsalter. Kleine Unternehmen, die keinen besonderen Verkaufswert haben, sorgen am besten rechtzeitig dafür, dass jemand aus dem eigenen Betrieb als Nachfolger oder Nachfolgerin des Inhabers ausgewählt und aufgebaut wird.

Zur Autorin:

Eva Glaum ist seit 1996 als Unternehmensberaterin, Coach und Trainerin tätig. Seit 2008 ist sie auch Geschäftsführerin der Old-Q Unternehmensberatung in Köln, die auf das Thema „Demographischer Wandel in Unternehmen“ spezialisiert ist. Seit 2009 ist sie Beraterin für "Diversity Management in kleinen und mittleren Unternehmen" im Rahmen von mehreren EU-gefördert Projekten.

Kontaktmöglichkeit: Eva Glaum, Old-Q GmbH

Venloer Str. 298, 50825 Köln, Tel. 0221-551230 / glaum@old-q.de / www.coach-glaum.de