

Wettbewerbsfaktor Fachkräfte: Strategien für kleine und mittlere Unternehmen



Innovation bei Produkten, Dienstleistungen und Prozessen entscheidet über die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Gelingen kann das nur mit gut ausgebildeten Fachkräften. Doch daran herrscht Mangel. Mit welchen Strategien insbesondere kleine und mittlere Betriebe ihren Bedarf an qualifiziertem Personal decken können, hat Dr. Rosemarie Kay vom Bonner Institut für Mittelstandsforschung untersucht.

Dr. Rosemarie Kay,
Institut für Mittelstandsforschung Bonn

zoom: Frau Dr. Kay, viele Unternehmen klagen über einen Mangel an Fachkräften, offensichtlich ein diffuser Begriff. Was genau verbirgt sich dahinter?

Letztlich sind alle Personen, die eine Berufsausbildung im dualen System oder ein Hochschulstudium absolviert haben, Fachkräfte. Insofern sind die meisten Beschäftigten in Deutschland Fachkräfte. Der Fachkräftemangel umfasst nicht nur IT- und Medienberufe, sondern auch Ingenieure, traditionelle Fertigungsberufe und kaufmännische Mitarbeiter. Gefragt sind auch soziale Kompetenzen. Hier herrscht oft größerer Mangel als an konkreten fachlichen Qualifikationen. Für viele Unternehmen ist es deshalb zum Beispiel schwierig, geeignete Vertriebsmitarbeiter zu finden.

zoom: Welche Konsequenzen hat der Fachkräftemangel speziell für kleine und mittlere Betriebe?

Qualifizierte Arbeitskräfte sind die Voraussetzung für Innovationen. Fachkräftemangel gefährdet also die Innovationsfähigkeit. Das Problem der Rekrutierung eines ausreichend qualifizierten Mitarbeiterstabs stellt sich dabei insbesondere

für kleine und mittlere Betriebe, die im Vergleich zu Großunternehmen am Arbeitsmarkt, wenn auch oft zu Unrecht, eine geringere Reputation aufweisen. Wir haben festgestellt, dass der Anteil der nicht zu besetzenden offenen Stellen bei Kleinstunternehmen im Schnitt bis zu 25 Prozent beträgt.

zoom: Heißt: Betriebe können ihre Aufträge nicht mehr abarbeiten oder stoßen an Wachstumsgrenzen?

Es ist ein ernstes Problem, aber man darf es nicht überdramatisieren. Sicher, Unternehmen die sehr spezielle Fachkräfte nicht bekommen und deshalb ihre Forschungs- und Entwicklungstätigkeit nicht im erforderlichen Maß ausüben können, geraten in Schwierigkeiten, aber das ist eher die Ausnahme. Im Allgemeinen ist der betriebliche Alltag so flexibel, dass es gelingt, mit den vorhandenen Kapazitäten, mit Überstunden und Leiharbeit die Aufträge abzuarbeiten. Hinzu kommt: Fachkräftemangel bedeutet ja nicht, dass Unternehmen offene Stellen dauerhaft nicht besetzen können, sondern dass die Stellen später besetzt werden, als man sich das vorgestellt hat. Schlimm genug, denn das wirft natür-

lich Sand ins Getriebe bzw. die Beschäftigten müssen mehr arbeiten, als das auf Dauer sinnvoll ist.

zoom: Überstunden sind mittelfristig keine Lösung?

Überstunden bringen neue Probleme mit sich, zumal gerade in den letzten Jahren in vielen Betrieben die Personaldecke noch dünner geworden ist. Heute ist Fachkräftemangel von Unternehmen wesentlich schwerer aufzufangen als noch vor einigen Jahren, weil die personellen Kapazitäten meist zu hundert Prozent ausgelastet sind. Doch ein hoher Anteil an Überstunden führt zum Burn-out der Stammbesetzung, und das Unternehmen bekommt Imageprobleme als Arbeitgeber. Unternehmen, die zu lange einen Einstellungsbedarf vor sich herschieben, geraten nachweisbar in eine Negativspirale aus unattraktiven Arbeitszeitbelastungen und mangelndem Rekrutierungserfolg.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Unternehmen auch noch ihre vorhandenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verlieren, weil sie sich nach einem attraktiveren Arbeitgeber umsehen.

zoom: Trotz allgemeinen Fachkräftemangels gibt es Betriebe, die ihren Fachkräftebedarf vollständig decken können. Was unterscheidet sie von den anderen? Was können kleine und mittlere Unternehmen tun?

Fachkräftemangel ist unzweifelhaft auch ein Mengenproblem, aber das ist das geringere Übel. Fachkräftemangel heißt nicht, dass es die Leute nicht gibt, sondern dass die Unternehmen sie nicht finden. Viele kleine und mittlere Unternehmen versäumen, auch den überregionalen Arbeitsmarkt abzusuchen oder geeignete Mittler einzuschalten, sei es die Arbeitsagentur oder eine Personalberatungsagentur. Andere sperren sich prinzipiell dagegen, Ältere einzustellen. Aber es gibt natürlich auch andere Gründe: differierende Gehaltsvorstellungen zum Beispiel oder fehlende betriebliche Sozialleistungen. Doch die Bedeutung des Geldes wird in diesem Zusammenhang meist überschätzt. Die immateriellen Kompensationsspielräume, die KMU zur Verfügung stehen, sind enorm: Mit einer innovativen und auf nachhaltige Attraktivität ausgelegten Personalpolitik kann dem Problem effektiv begegnet werden. Unternehmen können die Arbeitsbedingungen modifizieren, den Bewerbern bei

den individuellen Arbeitszeit-Bedürfnissen entgegenkommen, Telearbeit einrichten oder zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie beitragen, sie können Aufstiegsmöglichkeiten schaffen oder Mitsprache- und Einflussmöglichkeiten einräumen.

zoom: Gibt es einen Zusammenhang zwischen geringer Ausbildungsquote und Fachkräftemangel? Leiden also Betriebe, die ausbilden, weniger unter Fachkräftemangel?

Wir haben etwas Interessantes festgestellt: Die Beteiligung eines Unternehmens am dualen Ausbildungssystem wirkt sich positiv auf die Attraktivität für Facharbeiter aus. Da aber Facharbeiter bereits eine duale Ausbildung hinter sich haben und deshalb das Ausbildungsangebot persönlich nicht in Anspruch nehmen werden, kann es sich hier nur um einen Reputationseffekt handeln, sprich: das Ansehen eines Betriebs, der ausbildet, steigt. Systematische Qualifizierungsanstrengungen haben aus Unternehmenssicht also zwei Effekte: Einerseits den unmittelbar Fachkräfteprobleme reduzierenden Effekt durch die Ausbildung und andererseits den gemäß der „Signaling-Theorie“ mittelbaren, aber ähnlich wichtigen Reputationseffekt mit höheren Rekrutierungserfolgen am externen Arbeitsmarkt.

zoom: Ausbildung ist ein Aspekt, der andere dürfte Weiterbildung sein. Korrekt! Viele Betriebe lenken den Blick zu wenig auf den internen Arbeitsmarkt. Zwar ist davon auszugehen, dass Unternehmenschefs, die gerade in kleinen Betrieben oft zugleich als Personalleiter fungieren, die Qualifikationen ihrer Beschäftigten trotz fehlender elaborierter Methoden richtig einschätzen können. Noch viel zu selten aber wird darauf geachtet, mit welchen konkreten Weiterbildungsmaßnahmen bestimmte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Lage versetzt werden können, auch andere, höherwertige Aufgaben wahrzunehmen. Aus- und Weiterbildung sind deshalb sicher ein probates Mittel, dem Fachkräftemangel zu begegnen.

zoom: Tatsächlich geht es ja nicht nur um die Rekrutierung neuer Fachkräfte, sondern auch – gerade angesichts des demografischen Wandels – um die Sicherung des im Betrieb vorhandenen Fachkräftepotenzials.

Ja, die regelmäßige und systematische Weiterbildung einer zwangsläufig älter werdenden Belegschaft ist dabei nur ein entscheidender Punkt. Der andere betrifft gesunde Arbeitsplätze. Dabei geht es nicht nur um die Reduktion körperlicher Beanspruchungen. Die Zahl psychischer Erkrankungen nimmt zu. Stressphänomene sind viel häufiger auszumachen als in der Vergangenheit: die Angst, Aufgaben nicht bewältigen zu können, oder die Angst um den Arbeitsplatz. Das macht die Menschen und damit auch die Fachkräfte krank und führt dazu, dass sie längere Zeit im Betrieb fehlen oder frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden. Auf dem Feld wird definitiv zu wenig getan.

zoom: Noch mal zur externen Rekrutierung von Fachkräften: Bundesweit gibt es rund vier Millionen Arbeitslose. Richtig ist, dass wohl gut die Hälfte davon gering qualifiziert ist. Aber kann es sein, dass auch unter den vielen anderen keine geeigneten Fachkräfte zu finden sind? Wird das Angebot auf dem Arbeitsmarkt von den Unternehmen mitunter nicht auch unterschätzt?

Zunächst mal: Der Arbeitsmarkt, auch hier in NRW, ist durch eine unglaubliche Dynamik gekennzeichnet, die Fluktuation ist gewaltig. Millionen qualifizierter Kräfte wechseln jährlich ihren Arbeitsplatz, finden innerhalb weniger Monate eine neue Stelle. Das heißt: Viele Unternehmen finden unter den Arbeitslosen die Personen, die sie suchen. Andere Unternehmen, die nicht fündig werden, exkulpieren sich mitunter auch selbst. Es ist eben einfacher zu sagen: Es gibt keine geeigneten Bewerber, als nach der eigenen Attraktivität zu fragen. Dabei zeigt sich vor allem ein Problem: Unternehmen suchen oft nach Personal, das sofort zu hundert Prozent einsetzbar ist. Das ist nachvollziehbar, aber letztlich schaden sie sich damit selbst. Erfolgreiche Wachstumsunternehmen stellen häufig auch fachfremde oder etwas unterqualifizierte Bewerber ein, auch Ältere, und bilden sie intern so aus, dass sie den Arbeitsplatzanforderungen gerecht werden. Das Engagement zahlt sich erwiesenermaßen aus: Wer in diese Art der Weiterbildung investiert und den Bewerbern signalisiert: Ich schätze Dich, ich bin bereit, etwas für Dich zu tun, bekommt einsatzbereites und hochmotiviertes Personal.

Institut für Mittelstandsforschung

Das Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn wurde von der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Nordrhein-Westfalen gegründet. Das IfM Bonn hat die Aufgabe, Lage, Entwicklung und Probleme des Mittelstandes zu erforschen und die Forschungsergebnisse der Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Insbesondere verfolgt das IfM Bonn das Ziel, die Datenbasis über die mittelständische Wirtschaft zu verbessern und zu erweitern, um darauf aufbauend das Ziel-, Maßnahmen- und Trägersystem der unternehmensgrößenbezogenen Wirtschaftspolitik durchleuchten und nötigenfalls Verbesserungsvorschläge erarbeiten zu können.

Institut für Mittelstandsforschung Bonn
Maximilianstraße 20, 53111 Bonn
Telefon 0228 72 99 7-0 post@ifm-bonn.org

Potenzialberatung

Das Thema Fachkräftebedarf und -sicherung ist eng verknüpft mit Themen wie Ausbildung, Gesundheit im Betrieb, Bildung und alternde Belegschaften. All das kann Gegenstand der Potenzialberatung sein, denn das vom Land NRW geförderte Instrument nimmt das Unternehmen als Ganzes in den Blick. Mehr Informationen dazu unter: www.arbeitsmarkt.nrw.de/foerderangebote/neues-arbeiten/potenzialberatung/index.html

Neue Chancen für ältere Arbeitslose

Unter älteren Arbeitslosen sind häufig Fachkräfte zu finden. Das Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales NRW und die Regionaldirektion NRW der Bundesagentur für Arbeit haben eine „Initiative ältere Langzeitarbeitslose“ gestartet, die die beruflichen Integrationschancen Älterer verbessert. NRW-Arbeitsminister Karl-Josef Laumann: „Wir konnten mit vielen Projekten modellhaft zeigen, dass es auch anders geht, dass selbst ältere Arbeitslose bei entsprechender Unterstützung durchaus Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben.“ Mehr unter: www.arbeitsmarkt.nrw.de/foerderangebote/integration-arbeitsmarkt/aeltere-langzeitarbeitslose/index.html

BildungsSchecks

Lebensbegleitendes Lernen gehört mehr denn je zum beruflichen Alltag, um die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen in NRW zu erhalten. Um mehr Beschäftigte und Betriebe für Weiterbildung zu motivieren, hat das Land ein umfangreiches Förderprogramm aufgelegt, das private und betriebliche Weiterbildungsausgaben zu 50 Prozent bis zu maximal 750 Euro bezuschusst. Mehr unter: www.bildungsscheck.nrw.de

Weitere Informationen im Internet zu Gesundheit und alternde Belegschaften:
www.komnet.nrw.de
www.gesuenderarbeiten.de
www.rebequa.de