

"Fit für den Wandel. Wie der Mittelstand die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen meistern kann"

Moderatorin

Herzlich willkommen zu unserem Podcast "Fit für den Wandel. Wie der Mittelstand die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen meistern kann". Erst die Pandemie, dann die ökonomischen Folgen des russischen Angriffskrieges auf die Ukraine. Hinzu kommen die digitale Transformation, die ja ohne absehbares zeitliches Ende ist, und die Aufgabe, nachhaltiger zu wirtschaften. Kurz gesagt, die mittelständischen Unternehmen kommen aktuell kaum mehr zum Durchatmen bzw. sich richtig von den einzelnen Herausforderungen zu erholen. Frau Professorin Welter, sehen Sie aufgrund Ihrer Forschungen am Institut für Mittelstandsforschung Bonn bald den Zeitpunkt gekommen, an dem sich die mittelständischen Unternehmen von all diesen Herausforderungen überfordert fühlen?

Prof. Dr. Friederike Welter

Wenn man sich Herausforderungen für die mittelständische Wirtschaft betrachtet – die sind per se ja erst mal nicht bedrohlich, sondern eine Herausforderung ist etwas, was Unternehmertum ausmacht. Das heißt also auch die heutige Zeit der Unsicherheit ist etwas, was Unternehmer und Unternehmerinnen eigentlich gut aushalten können. Die Frage ist immer, wo dieser berühmte Kipppunkt, über den ja immer beim Klimawandel gesprochen wird, wo der eigentlich im Unternehmertum dann auch tatsächlich liegt. Das liegt zum einen an der Person. Das liegt aber im Prinzip auch daran, dass manche Unternehmen, die aus der Corona-Pandemie vielleicht noch halbwegs gut herausgegangen sind oder auch manche Branchen und Industriezweige jetzt natürlich durch die laufenden Krisen auf eine ganz andere Art und Weise auch wieder an diesen Kipppunkt kommen und Herausforderungen meistern können, wo dann unter Umständen auch die Person sagt: ‚Ich kann jetzt nicht mehr, ich will nicht mehr.‘ Und das ist für die Wirtschaftspolitik extrem schwierig zu identifizieren. Wo kann man noch unterstützen und wo sollte man einfach auch nicht mehr unterstützen? Es hat wenig damit zu tun, dass wir Zombi-Unternehmen kreieren würden.

Grundsätzlich ist der Mittelstand anpassungsorientiert, anpassungsfähig, sehr lösungsorientiert. Wir haben eine jüngste Studie "Anpassung an den Klimawandel". Das ist ja eine ganz spezifische Herausforderung für kleine Unternehmen. Und da zeigt sich eben, dass die überwiegende Mehrheit – über 75 Prozent – davon ausgehen, dass sich der Klimawandel auswirkt bzw. bereits ausgewirkt hat. Aber wenn man sich dann anschaut,

was die tun: Stecken sie jetzt wie Vogel Strauß den Kopf in den Sand? Nein, 72 Prozent haben auch bereits Maßnahmen ergriffen, was natürlich wichtig ist. Vorrangig wurden die Maßnahmen ergriffen, dass man wettbewerbsfähig bleiben kann. Ein Teil hat eben geguckt, wie kann ich Produkte und Dienstleistungen anpassen. Knapp 30 Prozent haben geschaut, wo kann man neue Produkte und Dienstleistungen entwickeln. Und ein Viertel hat auch geschaut, wo kann man neue Kundengruppen erschließen. Das ist von daher wichtig, weil das nicht nur dieser Blick ist, wie reagiere ich auf eine derzeitige Situation, sondern wieder der Blick, was den Mittelstand ja immer wieder auszeichnet in die Zukunft hinein.

Moderatorin

Eine weitere Herausforderung für die Unternehmen ist der Fachkräftemangel. Das hat zum dritten Mal jüngst das Zukunftsmodell Mittelstand des IfM Bonn gezeigt – und zwar mit großem Abstand zu den weiteren Herausforderungen. Guten Tag, Herr Dr. Sajons, Sie sind beim IfM Mannheim. In einer Ihrer Studien beschäftigen Sie sich mit der Bereitschaft von Unternehmen, Geflüchtete auszubilden, sodass diese später als Fachkräfte bei uns arbeiten können. Was müsste denn Ihrer Meinung nach geschehen, damit mehr Geflüchtete eine Ausbildung absolvieren können?

Dr. Christoph Sajons

Für die drei verschiedenen Akteursgruppen, aber besonders für die Geflüchteten selbst ist natürlich wichtig, Deutsch zu lernen. Gute Deutschkenntnisse sind erst mal die fundamentale Basis, gut abschneiden zu können. Aber, und das ist jetzt hier neu empirisch nachgewiesen, dass die Signale Motivation und Disziplin einfach auch unglaublich wichtig sind. Und Möglichkeiten, das zu signalisieren, sind eben Praktika oder einfach Zertifikate in irgendeiner Form oder Empfehlungsschreiben von renommierten Stellen einholen. Wenn das gelingt und das irgendwie positiven Signalwert hat, dann hat das einen großen Effekt. Aufseiten der Unternehmen muss natürlich die Bereitschaft sein – oder sollte die Bereitschaft sein –, Praktika auch wirklich anzubieten und Geflüchtete diese Praktika erfüllen zu lassen. Und im Einstellungsprozess vielleicht nicht einfach nur kurz die Unterlagen anschauen, sondern auch versuchen, da noch mal nachzuhaken und noch zusätzlich Informationen einzuholen, einfach sich bessere Einblicke zu verschaffen, um dann besser entscheiden zu können. Aufseiten von Politik und Verbänden ist es wichtig, die Deutschkurse und Integrationskurse weiterhin stark zu fahren bzw. am besten noch auszuweiten. Da gibt es immer wieder Lücken. Wir haben in vorherigen Befragungen von Geflüchteten immer wieder gesehen, dass da auch teilweise große Lücken zwischen den einzelnen Deutschkursen waren, was dann sehr schade ist, weil es einfach zu verlorener Zeit führt. Aber das war jetzt nur allgemein.

Speziell zu den Förderprogrammen: Einfach verschiedene Sachen austesten und evaluieren. Und wenn es erfolgreich ist, dann auch wirklich bundesweit einsetzen und den Geflüchteten den Erwerb von Zertifikaten ermöglichen. Da gibt es auch verschiedene Formen, wie man das machen könnte. Eine davon ist das Qualifikationssystem der IHKs, wo man eben nicht formale Qualifikationen sich zertifizieren lassen kann. Dann hat man auch den Namen, die Reputation der IHK quasi im Hintergrund und kann das vorlegen bei Bewerbungen. Eine andere Möglichkeit könnte sein, dass man von Ämtern oder Integrationshelfern oder vergleichbaren Personen Bestätigungen bekommt, die einfach nachweisen, dass man immer fleißig war, immer pünktlich war und solche Sachen, auf die die Arbeitgeber dann Wert legen.

Moderatorin

Frau Dr. Gorynia-Pfeffer, Sie haben am RKW-Kompetenzzentrum den Global Entrepreneurship Monitor, also weltweite Daten zu Gründungen, ausgewertet. Im Zuge dessen haben sie auch junge und etablierte Unternehmen im Hinblick auf deren Nachhaltigkeits- und Digitalisierungsbestrebungen verglichen. Was konnten Sie feststellen?

Dr. Natalia Gorynia-Pfeffer

Wir können aus unserer Studie entnehmen, dass die Mehrheit sowohl der jungen als auch der etablierten Unternehmen ökologische Aspekte in zukünftige Entscheidungen einbezieht. Wir haben aufgrund unserer Forschung gesehen, dass die jungen Unternehmen häufiger Maßnahmen ergreifen, die soziale Wirkung ihres Unternehmens zu maximieren als etablierte Unternehmen. Und wir haben auch gesehen, dass mehr junge Unternehmen als Reaktion auf die Covid-Pandemie erstmalig digitale Technologien eingeführt haben als etablierte Unternehmen.

Moderatorin

Vielen Dank. Das klingt ja alles sehr spannend. Frau Dr. Wach, Sie beschäftigen sich an der Technischen Universität Dresden mit den Unternehmerpersonen und deren Wohlbefinden. Letzteres hat ja schon während der Corona-Krise schwer gelitten. Wie viel können die Unternehmerinnen und Unternehmer denn noch ertragen?

Dr. Dominika Wach

Generell sind die unternehmerische Stressoren schon relativ hoch ausgeprägt. Sie spielen neben Zeitdruck, Einsamkeit, Unsicherheit, Konflikte oder auch Arbeitsbelastung, finanziellen Sorgen, Unsicherheiten und Existenzbedrohung eine sehr wichtige Rolle. Diese unternehmerischen Stressoren haben negativen Einfluss auf das unternehmerische Wohlbefinden. Generell geht es beim unternehmerischen Wohlbefinden um

Erfahrungen der Zufriedenheit, Erfahrung von positiven Effekten und das generelle Funktionieren in Bezug auf unternehmerische Tätigkeiten, also das Betreiben von unternehmerischen Vorhaben, wie die Gründung und Entwicklung einer Firma. Was wir aber aus der Forschung auch wissen, ist, dass diese unternehmerischen Stressoren ein negatives unternehmerisches Wohlbefinden beeinflussen. Aber das passiert teilweise durch einen Mechanismus, und zwar durch die Erholung. Und es ist paradoxerweise so, und vielleicht kennen wir das auch selbst von uns, dass wir, wenn wir sehr starke Stressoren am einen Arbeitstag erlebt haben, eigentlich gar keine Lust haben, uns aktiv zu erholen. Oft ist es so – und das haben auch meine zwei Studien gezeigt, dass die Unternehmen, gerade wenn sie sehr starke Stressoren in der Arbeit erlebt haben, dass sie dann am Abend sehr viel darüber nachdenken und grübeln. Sie versuchen aber auch teilweise konstruktive Lösungen zu finden für die Arbeitsprobleme.

Nichtsdestotrotz bleibt die Erholung auf der Strecke. Und das ist eben dieses Paradoxon, dass, wenn wir gerade dann, wann wir die Erholung am meisten brauchen, diese uns fehlt, weil wir auch nicht in der Lage sind, uns von der Arbeit zu lösen.

Moderatorin

Und was tun Ihrer Forschung nach Unternehmerinnen und Unternehmer, sich zu erholen?

Dr. Dominika Wach

Sie tun schon einiges. Sie sind sportlich aktiv. Solche körperliche Betätigung nennen viele. Auch soziale Kontakte spielen eine sehr wichtige Rolle. Pausen während der Arbeitszeit und dann vielleicht nicht weniger wichtig, Achtsamkeit und Entspannungsübungen. Und das ist das, was sie jetzt machen. Und ich dachte, es wird vielleicht überraschend sein, was sie dann vielleicht noch machen wollen. Aber so ist das gar nicht. Weil das, was sie zukünftig machen wollen, das ist fast das Gleiche, also weiterhin sportliche Aktivität, Pausen während der Arbeitszeit, Achtsamkeit. Aber das, was hier noch zusätzlich genannt wurde, das ist Arbeits- und Zeitmanagement und es scheint wirklich auch vielen Unternehmerinnen wichtig zu sein. Wenn man aber Kategorien vorgibt, was sie als richtig ansprechend empfinden, dann sagen viele, dass sie präferieren, Kontrolle über eigene Zeit zu haben. Gerade über die Arbeitsfreizeit. Und das ist einerseits auch vielleicht nicht so ganz überraschend, weil Unternehmer haben sehr starke Autonomie, die sind unabhängig. Sie sind ja eigene Chefs. Und diese Autonomie wollen sie ja auch übertragen in die arbeitsfreie Zeit. Und das zeigt sich, dass sie dann sagen, ich möchte das Gefühl haben, dass ich selber entscheiden kann, was ich in der freien Zeit mache oder dass ich meine Zeit dann selbst bestimme.

Moderatorin

Die Unternehmerinnen und Unternehmer möchten also nicht die Kontrolle abgeben. Gibt es denn weitere Aspekte, die Sie bei Ihrer Befragung herausgefunden haben?

Dr. Dominika Wach

Wir haben auch herausgefunden, dass das Abschalten nach der Arbeit positiv mit der Lebenszufriedenheit zusammenhängt. Auch nicht überraschend. Und Stress negativ mit Lebenszufriedenheit assoziiert ist, das ist ja auch in der Forschung gut gesichert. Was vielleicht auch interessant ist, ist, dass Unternehmer, die ein hohes Stressniveau erleben, gleichzeitig aber gut von der Arbeit abschalten können, über ein höheres Wohlbefinden berichten. Also das spricht dafür, dass man eigentlich dieses Recovery Paradoxon ja irgendwie unterbinden soll und dass den Unternehmern, gerade wenn es stressig ist, einfach auch bewusst wird, nun muss ich wirklich was für meine Erholung aktiv unternehmen.

Moderatorin

Vielen herzlichen Dank an unsere heutigen Gesprächspartnerinnen und Gesprächspartner von IfM Mannheim, IfM Bonn, Universität Dresden und RKW-Kompetenzzentrum. Vielen Dank für Ihre Einblicke in Ihre aktuelle Forschung.

Wir freuen uns bald wieder Neues von Ihnen zu hören.

Und wenn Sie, liebe Zuhörerinnen und Zuhörer, weitere interessante Forschungsergebnisse rund den Mittelstand suchen, dann gehen Sie doch auf die Internetseite des IfM Bonn unter www.ifm-bonn.org. Ich wiederhole noch mal www.ifm-bonn.org.

Damit verabschiede ich mich für heute und sage bis bald. Auf Wiederhören.