

Unternehmens- und Führungskultur – „Stell Dir vor, es ist Fachkräftemangel“

"Stell Dir vor, es ist Krieg und keiner geht hin - dann kommt der Krieg zu Euch! Wer zu Hause bleibt, wenn der Kampf beginnt, und läßt andere kämpfen für seine Sache, der muß sich vorsehen: Denn wer den Kampf nicht geteilt hat, der wird teilen die Niederlage. Nicht einmal Kampf vermeidet, wer den Kampf vermeiden will, denn er wird kämpfen für die Sache des Feindes, wer für seine eigene Sache nicht gekämpft hat."

(Bertolt Brecht (1898 - 1956), deutscher Dramatiker, Lyriker, Erzähler und Regisseur. Umstritten ist, ob der erste Satz auch Brecht zuzuschreiben ist.)

Ganz so martialisch, wie es das berühmte Brecht-Zitat zeichnet, möchte ich das Thema Fachkräftemangel nicht darstellen. Aber in der Diskussion mit so manchem Unternehmen begegne ich einer Grundhaltung: „Demographie? Da machen wir nicht mit.“ Und dann fliegen mich solche Gedanken an: „Stell Dir vor, es ist Fachkräftemangel und keiner geht hin – dann kommt der Fachkräftemangel zu Euch!“

Höchste Zeit, sich darauf auf breiter Basis vorzubereiten.

Mehr Umsatz, mehr Investitionen und steigende Beschäftigung: Der deutsche Mittelstand ist nach einem relativ schwachen Jahr 2013 wieder im Wachstumsmodus. Entsprechend suchen die Unternehmen nach neuen Mitarbeitern. Mehr als jeder vierte Mittelständler will Personal aufstocken. Angesichts des Fachkräftemangels ist jedoch mit hohen Umsatzeinbußen zu rechnen.

55 Prozent der Unternehmen erwarten für 2014 steigende Umsätze, nur sieben Prozent gehen von einem Umsatzminus aus. Im Durchschnitt sollen die Umsätze um 1,2 Prozent steigen – vor einem Jahr erwarteten die Mittelständler im Schnitt nur ein Umsatzplus von 0,8 Prozent.

Zudem wollen die Unternehmen wieder deutlich mehr investieren und ihre Belegschaften massiv aufstocken: 28 Prozent planen, zusätzliche Mitarbeiter einzustellen – nur neun Prozent wollen Stellen einsparen. Damit ist die Beschäftigungsdynamik so stark wie zuletzt Mitte 2011.

Maßnahmen zum Employer Branding, die die Attraktivität der Arbeitgebermarke herausstellen, werden bald nicht mehr ausreichen. Zum einen, weil sich die Maßnahmen der Firmen ähneln und daher kein Alleinstellungsmerkmal mehr darstellen. Zum anderen und wesentlichen Punkt: Employer Branding reduziert weder die zu bewältigende Arbeitsmenge noch erhöht sie die Zahl der potentiellen Mitarbeiter.

Zwar hat sich der „gefühlte“ Fachkräftemangel in 2013 leicht abgeschwächt: So ist der Anteil der Unternehmen, die über sehr große Probleme bei der Suche nach neuen Mitarbeitern

berichten, im Vergleich zu 2012 von 75 auf 71 Prozent gesunken. Aber immerhin 17 Prozent der Mittelständler haben sehr große Schwierigkeiten, geeignete neue Mitarbeiter zu finden. Drei Prozent würden ihre Belegschaft sogar um mehr als fünf Prozent aufstocken, wenn sie genügend ausreichend qualifizierte Bewerber fänden. Hochgerechnet gibt es bei den mittelständischen Arbeitgebern derzeit 326.000 offene Stellen, die nicht besetzt werden können.

Die Folge sind vielfach Umsatzausfälle, etwa weil Aufträge nicht angenommen werden können oder weil weniger produziert wird als abgesetzt werden könnte. Bei gut der Hälfte (53 Prozent) der Unternehmen führte der Fachkräftemangel zu realen Umsatzeinbußen, bei jedem neunten sogar zu erheblichen Einbußen von mehr als fünf Prozent. Weitere 42 Prozent berichten von geringfügigen Umsatzeinbußen. Hochgerechnet summieren sich die Umsatzausfälle im deutschen Mittelstand auf insgesamt 31 Milliarden Euro jährlich.

Das sind Ergebnisse des [„Mittelstandsbarometers 2014“](#) der Prüfungs- und Beratungsgesellschaft Ernst & Young (EY). Dafür wurden im Dezember 2013 und im Januar 2014 3.000 mittelständische Unternehmen befragt.

Die Bemühungen des Staates, das Angebot an Arbeitskräften zu erhöhen, sind vielfältig. Die oftmals massiv mit öffentlichen Geldern geförderten Initiativen ebenfalls: das geht von der Verkürzung der Ausbildungszeit (Turboabitur) bis hin zur Rente mit 67, von der gesetzlichen Frauenquote, über den garantierten Kita-Platz bis hin zur Initiative „Beruf und Familie“.

Aber auch die Unternehmen selbst können mit den „Bordmitteln“ einer zeitgemäßen Führungskultur eine Menge tun, um die Situation zu entschärfen.

Auch wenn es vor dem Hintergrund gestiegener psychischer Belastungen paradox erscheint: die Produktivität jeder einzelnen Führungskraft und jedes einzelnen Mitarbeiters wird steigen müssen. Das klingt vielleicht vordergründig nach „Sklaventreiberei“. Nimmt man jedoch die Ergebnisse von Studien ernst, die sich seit Jahren dem Thema der inneren Kündigung von Mitarbeitern widmen, dann bekommt man eine Ahnung, wie viel ungenutztes Potential hier schlummert.

Thomas Sigi, seit 2010 Personalvorstand bei Audi, fasste es in einem Beitrag "Die Generation Y ändert die Unternehmen" (Werle, K. (2012, 9. August)- Neue Arbeitswelt: „Die Generation Y ändert die Unternehmen“, Spiegel online <http://www.spiegel.de/karriere/berufstart/generation-y-audi-personalvorstand-thomas-sigi-im-interview-a-848764.html>) wie folgt zusammen: „Die jungen Menschen suchen Herausforderungen, ein Job muss für sie spannend und abwechslungsreich sein. Sie wollen auch Verantwortung übernehmen, aber stärker für Inhalte und Sachthemen. Führungsverantwortung oder ein Aufstieg in der Hierarchie sind für sie nicht mehr so erstrebenswert wie für die Generationen vor ihr. Sie will flache Hierarchien, wenig Autoritäten, im Mittelpunkt soll die inhaltliche Aufgabe und nicht die Arbeitszeit stehen. Daneben sind ihnen selbständiges Arbeiten, Selbstverwirklichung und Gestaltungsspielräume wichtig.“

Es ist erstaunlich, dass Sigi in diesem kurzen Statement nahezu alle sogenannten Content-Faktoren aufgeführt hat (Erfolgserlebnis, Anerkennung, die Arbeit als solche, Verantwor-

tungsgefühl, Fortschritt und persönliches Wachstum), die nach dem Zweifaktorenmodell von Frederick Herzberg zu extremer Arbeitszufriedenheit führen.

Leistung und Mitarbeiterzufriedenheit in diesem Sinne sind keine sich ausschließenden Ergebnisse, sie bedingen sich vielmehr gegenseitig.

Schaffen sie eine gute und zeitgemäße Führungskultur, in der Ihre Mitarbeiter ein hohes Maß ihres Potentials ausschöpfen wollen, können und dürfen!

Herzliche Grüße und viel Freude bei der Umsetzung all Ihrer Vorhaben.

Ihr

Michael Kohlhaas

PS: Gerne können Sie uns zum Zwecke der Vorstellung geeigneter Diagnoseverfahren und/oder zu Programmen der Verbesserung der Führungsqualität unter 07472/ 167 4546 oder unter m.kohlhaas@100persent.de kontaktieren.