

Unternehmens- und Führungskultur – Wer will denn hier arbeiten?

Eine Frage, mit der sich mittelständische Unternehmer zunehmend konfrontiert sehen. Vor allem im ländlichen Raum. Das „hier“ ist dabei durchaus doppeldeutig zu verstehen.

Zum einen geht es um die Frage des physikalischen Ortes: das Dorf, die Stadt, die Region. Zum anderen geht es um den konkreten Arbeitsplatz, den Arbeitgeber, die Firma.

Erfolgreiche Mittelständler, die wachsen wollen, benötigen auf beide Fragen potentieller Mitarbeiter gute Antworten.

Wie könnten diese Antworten aussehen?

„Kinder kriegen de Leute immer.“ Mit dieser Killerphrase hatte seinerzeit Konrad Adenauer lästige Kritiker im Zuge der geplanten Rentenreformdiskussion abgeburstet. Zugegeben: hinterher ist man immer schlauer. Der Pillenknick, der ab der zweiten Hälfte der 60er Jahre das Ende der Generation Baby Boomer, also das Ende der geburtenstärksten Jahrgänge einläutete, war zum Zeitpunkt der seinerzeitigen Rentendiskussion so nicht vorhersehbar.

Wenn man allerdings heute immer noch Artikel liest, die den Mangel an Fachkräften in den Bereich der Fabel verweisen wollen, dann ist das m.E. mehr als ärgerlich. Es grenzt an einlullende Verantwortungslosigkeit.

Vielleicht liegt meine emotionale Beteiligung daran, dass ich als ehemaliger Manager in der Papierindustrie Akteur und Betroffener zugleich bei einem ähnlichen langfristigen Trend war. Ich erinnere mich noch gut an die Worte eines großen Zeitungsverlegers, der im Jahr 2004 in einer Rede anlässlich des 10-jährigen Jubiläums der zum StoraEnso-Konzern gehörenden Zeitungspapierfabrik im sächsischen Eilenburg sinngemäß sagte: „Solange man mit einem PC keine Fliegen an der Wand totschiessen kann, wird es noch Zeitungen geben“.

Er hatte die Lacher und Beschwichtiger natürlich auf seiner Seite. Und so kümmerten wir uns weiter mit Macht um operative Kennzahlen, ohne wirklich – d.h. mit tatsächlichen Konsequenzen für unser Handeln - zur Kenntnis zu nehmen, dass wir auf einem toten Gleis unterwegs waren. Wenn man ehrlich zu sich selbst ist: die Entwicklung war seinerzeit durchaus wahrnehmbar.

Weitere zehn Jahre später widmet die FAS in der Ausgabe vom 10.08.2014 diesem Thema ein dreiseitiges Special in eigener Sache: „Die Zeitungen stecken in der größten Krise ihrer Geschichte. Das liegt nicht nur am Internet. Anlass genug, über unsere eigene Branche

nachzudenken.“ <http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/unternehmen/zeitungen-in-der-krise-medienwandel-und-internet-13089556.html>

Die schlechten Nachrichten über Stilllegungen von Fabriken begleiten uns seit Jahren und werden es auch noch in den nächsten Jahren tun. Ein Hinweis auf die jüngsten Meldungen über Teilbetriebsschließungen der Papierfabrik Scheufelen und den Arbeitsplatzabbau von Heidelberger Druck mögen an dieser Stelle genügen.

Zurück zu den langfristigen Trends.

Ein Blick in die hinreichend bekannten Fakten der statistischen Bundes- und Landesämter reicht aus, um sich ein Bild von der Entwicklung der Bevölkerung zu machen.

So prognostiziert das Statistische Landesamt in Baden Württemberg bis 2020 einen Rückgang der Schülerzahlen um rund 16 Prozent. Die Zahlen haben eine andere Qualität als Wetterprognosen über einen solchen Zeitraum: die jungen Leute, die im Jahr 2020 Schüler sein werden, sind nämlich nahezu ausnahmslos schon geboren. Das heißt, dass die Wahrscheinlichkeit des Eintreffens dieses Szenarios extrem hoch ist.

Mögen die Ballungszentren in der Republik noch einigermaßen gelassen dieser Entwicklung entgegensehen, für den ländlichen Raum gilt das ganz sicher nicht.

Die Städte sind wieder „in“: Urbanisierung heißt der Trend, der den Mangel an Fachkräften regional in sehr unterschiedlicher Schärfe spürbar machen wird.

Das baden-württembergische Ministerium für Ländlichen Raum und Verbraucherschutz rechnet bis zum Jahr 2030 in einer „optimistischen“ Variante mit einem Rückgang der Erwerbstätigen in eben diesen ländlichen Räumen um zwölf Prozent, hält aber sogar einen Rückgang von 20% für durchaus denkbar.

Wenn dann noch zusätzlich die Wirtschaft wächst, dann bedeutet dies nichts anderes als immer mehr Arbeit für immer weniger Menschen: eine weitere Steigerung der Produktivität wird zwingend erforderlich.

Man muss diese Entwicklung nicht mögen, aber man sollte sie unbedingt zur Kenntnis nehmen. Um diesen Spagat zwischen Attraktivität als Arbeitgeber einerseits und höherer Produktivität andererseits auszuhalten, benötigt es deutlich mehr als Hochglanzbroschüren zum Employer Branding oder leicht kopierbaren Vergünstigungen für Arbeitnehmer, wie gleitende Arbeitszeit oder Kantinenessen, um nur zwei banale Beispiele anzumerken .

Gefragt sind Konzepte für eine attraktive und leistungsstarke Unternehmenskultur.

Vor wenigen Tagen hatte ich das Vergnügen, den Geschäftsführer einer mittelständischen GmbH mit rund 80 Mitarbeitern in Arzfeld besuchen. Arzfeld ist ein beschauliches Dorf in der äußersten Westeifel, nur wenige Kilometer von der belgischen und der luxemburgischen Grenze entfernt. Nicht wirklich der Nabel der Welt und eine echte Herausforderung für alle Arbeitgeber in dieser Region.

Vor knapp drei Jahren musste die Gesellschaft Aufträge ablehnen, weil ihr die Mitarbeiter zur Abarbeitung dieser potentiellen Aufträge fehlten.

Der Mangel an Fachkräften als Wachstumsbremse: im Grunde eine Horrorvorstellung für jeden umtriebigen Unternehmer!

Doch dies könnte in absehbarer Zukunft eher die Regel denn die Ausnahme werden. Mit vielfältigen Maßnahmen zur weiteren Pflege der ohnehin schon sehr partizipativen und auf Eigeninitiative und Eigenverantwortung setzenden Führungskultur hat sich die GmbH nochmals verbessert.

Getreu dem Motto des Geschäftsführers: „Wahre Schönheit kommt von innen“, hat er dann in der Folge einiges initiiert, um im Verbund mit anderen Firmen für die Region Eifel, aber auch für die GmbH selbst als Arbeitgebermarke zu werben.

Seitdem haben sie die Mitarbeiterzahl um 50% gesteigert und den Umsatz nahezu verdoppelt.

Grundlage für diesen Erfolg war im Übrigen die tatkräftige und konsequente Umsetzung der Ergebnisse einer im Unternehmen angefertigten Bachelor-Arbeit zum Thema Arbeitgeberattraktivität in einem mittelständischen Unternehmen.

Zusammenfassung

„Auf die Unternehmenskultur kommt es an“. So oder so ähnlich heißt es in Diskussionen zum Thema Attraktivität als Arbeitgebermarke immer wieder und unisono. Leider wird auf die wahre Schönheit von innen selten nachhaltiger Wert gelegt. Gefragt sind oftmals die rasche „Schminke“, die neue Hochglanzbroschüre und der attraktive Internetauftritt unter dem Etikett des „Employer Branding“. Die „alten“ Mitarbeiter schmunzelnd vielwissend und die neuen verlassen die Firma relativ schnell wieder, weil die eklatante Kluft zwischen schickem Etikett und erlebter Unternehmenskultur unüberwindbar groß erscheint. Einträge im Job-Bewertungsportal kununu sind beredte Zeugen solcher Crashkurse in Sachen Arbeitgeberattraktivität.

Künftige Mitarbeiter wollen wissen, wofür der Betrieb steht, wie seine Strategie aussieht, welchen Werten er sich verpflichtet fühlt und ob die auch tatsächlich gelebt werden. Team, Umfeld, Führungskultur, flache Hierarchien, viel Verantwortung und schnelle Entscheidungen sind gefragt bei wechselwilligen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.

Unternehmen, die auf diese Herausforderungen und Fragen keine Antwort geben können, werden auf der Strecke bleiben.

Gute Führung wird aufgrund der demographischen Entwicklung zu einem erfolgskritischen Faktor in mittelständischen Unternehmen. Die Führungs- und Unternehmenskultur sind die Merkmale, in denen sich mittelständische Unternehmen nachhaltig positiv von der besser bezahlten Anonymität in Großunternehmen und Konzernen unterscheiden können.

Viel Freude bei der Etablierung einer leistungs- und mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur

Ihr

Michael Kohlhaas

PS: Wenn Sie Anregungen zum Thema Führungskultur im Mittelstand suchen, dann werden Sie bei den nachfolgenden Links fündig:

- Verbesserung der Führungskultur unter www.bmm-award.de; vor allem das [Führungssymposium für den Mittelstand](#) am 20.11.2014 im Stuttgarter Römerkastell legen wir Ihnen ans Herz.
- Zur Verbesserung der Handlungskompetenz Ihrer Führungskräfte bieten wir sehr wirksame [Leadership-Facilitation-Programme](#).
- Zum Zwecke der allgemeinen Information schauen Sie unter www.100percent.de nach oder treten ganz einfach direkt unter 07472/ 167 4546 bzw. per Mail an m.kohlhaas@100percent.de mit uns in Kontakt.