

Interview mit Prof. Dr. Wolfgang Krüger (FHM) zum Thema Fachkräftemangel

Mittelständlern droht harter Verdrängungswettbewerb am Arbeitsmarkt

Dem Mittelstand mangelt es zunehmend an qualifizierten Mitarbeitern – hört und liest man immer wieder. Doch wie gravierend ist der Fach- und Führungskräfte­mangel wirklich? Und was tun mittelständische Unternehmen dagegen? Diesen Fragen sind Studierende an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) in Bielefeld auf den Grund gegangen. Unterstützt von Prof. Dr. Wolfgang Krüger haben sie Unternehmer und Personalchefs von rund 50 Mittelständlern in Ostwestfalen-Lippe befragt.

Herr Prof. Krüger, haben Mittelständler tatsächlich Schwierigkeiten, die passenden Mitarbeiter zu finden?

Viele Mittelständler sind noch damit beschäftigt, sich von der Krise zu erholen und haben noch gar nicht den Ernst der Lage erkannt. Aber Unternehmen im Maschinenbau, in der Elektrotechnik oder des Anlagenbaus, wo qualifizierte Facharbeiter und Ingenieure gebraucht werden, haben erhebliche Probleme, den guten Auftragsbestand auch zeitnah abzuarbeiten. Der Grund: Es fehlt das dringend notwendige Personal. Das ist nicht nur ein Problem für das einzelne Unternehmen, sondern es hat auch Auswirkungen auf das gesamte Netzwerk von Lieferanten und Kunden. Letztendlich trifft es die gesamte Volkswirtschaft. Der Exportweltmeister beginnt zu schwächeln, weil ihm das Personal ausgeht.

Was tun die Unternehmer, um diesen Missstand zu ändern?

Die Unternehmen, die ihre Vakanzen nicht schließen können setzen vermehrt auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Damit werden eigene Potenziale besser genutzt. Aber das wird bei Weitem in der Zukunft nicht ausreichen.

Wo müssten sie noch aktiver sein?

Mittelständler müssen lernen, vorhandenes und zu gewinnendes Personal als „Kunden“ zu begreifen und systematisch Personalmarketing zu betreiben. Das heißt konkret, das „Produkt Unternehmen“ muss auf dem Arbeitsmarkt attraktiv platziert werden. Dabei geht es nicht nur um die Bezahlung, sondern um Anreize, wie eine familienfreundliche Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsprogramme und die systematische Personalentwicklung. Vor allem muss die Unternehmenskultur stimmen, das schließt die Führungskultur, die Gestaltungsmöglichkeiten für Mitarbeiter und die offene Kommunikation ein.

Großunternehmen können oftmals mit hohen Gehältern, attraktiven Standorten oder attraktiven Produkten auftrumpfen – wie können Mittelständler hier mithalten?

Ja, in der Tat! Dem Mittelstand droht ein harter Verdrängungswettbewerb am Arbeitsmarkt. Großunternehmen, wie z.B. die Automobilhersteller, die meist schon durch ihre Marken glänzen und damit auch auf den Arbeitsmarkt ausstrahlen, haben im Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Nase vorn. Neben der Qualität ihrer Produkte und Dienstleistungen müssen Mittelständler an ihrer Markenbildung am Arbeitsmarkt arbeiten (Employer Branding). Das ist zwar aufwendig und langwierig, ist aber durchaus machbar, denn die meisten Mittelständler haben gegenüber den Großunternehmen und Konzernen Merkmale und Eigenschaften, die in der Arbeitswelt durchaus geschätzt werden.

Demnach zeichnen sich erfolgreiche Mittelständler aus, durch

- eine langfristig angelegte, risikobewusste Unternehmensführung,
- ein hohes Maß an verlässlicher Kundenorientierung,
- kundengetriebene Innovation in Nischenmärkten,
- eine langfristige Mitarbeiterbindung mit sanfter Reorganisation.

Alles zusammengenommen lässt sich das Verhalten erfolgreicher Mittelständler auf einen Begriff bringen: Sie bauen zu ihren wichtigsten Bezugsgruppen, den Kunden und den Mitarbeitern (aber auch zur Gesellschaft) Vertrauen auf. Vertrauen ist auch der Kern der „Marke Mittelstand“, die systematisch kommuniziert und auf dem Arbeitsmarkt vertrieben werden muss.

Prof. Dr. Wolfgang Krüger

lehrt und forscht auf dem Gebiete der Unternehmensführung mit den Schwerpunkten Leadership, Entrepreneurship und Unternehmensnachfolge sowie Personal und Organisation an der Fachhochschule des Mittelstands (FHM) in Bielefeld. Darüber hinaus trainiert er Studierende im „Selbstmanagement & Selbstmarketing“. Prof. Krüger leitet den FHM-Campus in Hannover.

Nach einem sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Studium arbeitete Prof. Krüger in leitender Position in der Bank- und Versicherungswirtschaft in Bonn, Hannover, und Berlin.

Prof. Krüger ist Autor und Mitherausgeber zahlreicher Fachbücher zu den Themen „Führung“, „Unternehmensnachfolge“, „Mittelstand und Familienunternehmen“.

03. März 2011