

Forum 2

Fachkräftesicherung in Unternehmen

Das Forum stellte die Fachkräftesituation im Mittelstand und zwei Praxisberichte von Unternehmen aus besonders betroffenen Branchen vor.

1) Impuls: Der Mittelstand sollte seine Assets besser einsetzen



Martina Schmeink stellte die Studie „Black Box Mittelstand“, die ddn e. V. gemeinsam mit Ernst & Young zur Frage „Was macht den Mittelstand erfolgreich?“ durchgeführt hatte, vor. In 30 anonymisierten Tiefeninterviews wurden Unternehmen zu den Themen Demographie, Digitalisierung und Diversity befragt. Frau Schmeink fokussierte sich in ihrem Beitrag auf die Ergebnisse zur Demographie. Insbesondere der Mittelstand habe Mühe, die Altersabgänge zu kompensieren und Nachwuchs zu gewinnen.

Das ermutigende Fazit lautete, dass der Mittelstand durchaus bei Fachkräften punkten könnte, wenn er seine Stärken entsprechend präsentieren würde. Flexibilität und Kundennähe sind aus Sicht von Inhabern und Geschäftsführern die entscheidenden Erfolgsfaktoren mittelgroßer Unternehmen. Die Referentin ging in ihrem Vortrag insbesondere auf die Bereiche Fachkräfte & Qualifikation sowie Generation & Werte ein. Sie führte aus, dass KMU das Wissen und die Qualifikation sowie Erfahrung und Sensibilität von Älteren zu schätzen wüssten, was dem „War for Talents“ die Komponente „Run for Experience“ hinzufüge.

In den Teams trafen dann verschiedene Generationen mit unterschiedlichen Werten aufeinander, was zu Spannungen und Missverständnissen führen könne. Während die jüngeren Alterskohorten besonderen Wert auf Work-Life-Balance und selbstbestimmtes Arbeiten legen würden, stünde bei den Älteren Loyalität und Durchhaltevermögen an erster Stelle. Wichtig sei es deshalb, die Generationen miteinander ins Gespräch zu bringen und für gegenseitiges Verständnis zu werben. Eine wertschätzende Unternehmenskultur sei ein wesentliches Mittel zur Mitarbeiterbindung über alle Generationen hinweg – und der Schlüssel für Innovationen, die am besten in altersgemischten Teams gelingen würden.

Fragen für den weiteren Austausch:

- Wie kann in kleinen Firmen die Weiterbildung gefördert werden?
- Wie kann eine gemeinsame Kultur für alle Generationen nachhaltig gefördert werden?
- Welche Tools sind in der Zukunft erforderlich?
- Wie wird der schwindenden Loyalität begegnet?



2) Impuls: In der Pflege steht der Mensch im Mittelpunkt



Jürgen Heinisch, Einrichtungsleiter des ELIM Seniorencentrums Eppendorf, berichtete in seinem Beitrag, wie es ihm gelang, trotz Personalknappheit in der Pflege motivierte und leistungsfähige Mitarbeiter/-innen zu finden und zu binden. Für ihn liege der Schlüssel zum Erfolg in einer Unternehmenskultur, die den Beschäftigten wie den zu Pflegenden „Lebensqualität und Lebensfreude“ bringe.

Mitarbeiter/-innen würden in Prozesse der Teamentwicklung und des Gesundheitsmanagements aktiv mit einbezogen. Für die Führungskräfte sei es wichtig, genau hinzuhören und die Mitarbeiter/-innen ernst zu nehmen, z. B. die Erkenntnisse aus einer Mitarbeiterbefragung auch umzusetzen. Wertschätzung sei ein wesentliches Element und könne sich auch in kleinen „Maßnahmen“ zeigen, wie bei Schicksalsschlägen zu unterstützen, Entscheidungen zügig zu treffen, in Kleinigkeiten großzügig zu sein, Ideen und Eigeninitiative zu fördern und immer ansprechbar zu sein.

Bei der Personalgewinnung setzt Heinisch auf das gute Image seiner Einrichtung und auf Qualifizierung. Er bildet aus und ist auch offen für Umschüler/-innen. Möchte sich ein/-e Mitarbeiter/-in qualifizieren, wird ihr/ihm eine Weiterbildung trotz geringem Budget ermöglicht. Eine Einschränkung fügt der Einrichtungsleiter jedoch hinzu: „Mit Geflüchteten haben wir aufgrund der Sprachprobleme und einer geringen Verbindlichkeit, darunter verstehe ich Pünktlichkeit, Aufnahme des Arbeitsverhältnisses, Einhalten von Vereinbarungen, leider keine guten Erfahrungen gemacht.“

Die positiven Effekte dieser mitarbeiterorientierten Unternehmenskultur zeigen sich in einer geringen Fluktuation, engagierten Mitarbeitenden und einem ausreichenden Personalschlüssel.

Fragen für den weiteren Austausch:

- Wie gehen wir mit hohen körperlichen und psychischen Belastungen der Mitarbeitenden um?
- Wie wird die Arbeitsattraktivität gemessen?
- Wie schaffen wir es, eine wertschätzende Kultur zu leben?
- Wie sprechen wir potenzielle Arbeitnehmer/-innen an?
- Welche Maßnahmen für die Flexibilisierung von Arbeitszeiten sind möglich?
- Wer legt das Weiter- und Fortbildungsbudget fest?
- Reichen die vorgestellten Maßnahmen aus, um dem Fachkräftemangel/demografischen Wandel zu begegnen?
- Welche Wege/Alternativen gibt es, wenn es keine Bewerbungen/Abwerbungen mehr gibt?

3) Impuls: Agile Strukturen sichern den Unternehmenserfolg in der IT-Branche



Besonders schwierig ist die Fachkräftesituation noch immer in der IT-Branche. Olaf Güllich ist Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, der FORTIS IT-Services GmbH und hat damit bereits bittere Erfahrungen gemacht, weil nicht nur die IT-Dienstleister IT-Fachleute suchen, sondern nahezu alle Unternehmen. Um in einem sich rasch entwickelnden Geschäftsfeld mit der fortschreitenden technologischen Entwicklung Schritt zu halten, benötigt ein IT-Unter-

nehmen fitte Fachkräfte. Nach einer schwierigen geschäftlichen Phase entschließt sich Güllich, den Change von einer klassischen Unternehmensorganisation zur agilen Organisation zu wagen.

Die Grundzüge seiner Unternehmensstrategie sind die konsequente Ausrichtung auf Märkte, das Empowerment der Mitarbeiter/-innen, der Aufbau eines Wertesystems, der Abbau von Hierarchien sowie der Aufbau von agilen Business Teams.

In einem umfassenden Change Prozess führte das Unternehmen ein Wertesystem ein, das auf dem Empowerment der Mitarbeitenden beruhe. Jede/-r einzelne übernehme Verantwortung und sei weitestgehend ermächtigt, eigene Entscheidungen im Sinne der Unternehmensziele zu treffen. Niemand wird gezwungen, aber wer Lust habe, Verantwortung zu übernehmen, werde dabei unterstützt. Wichtige Entscheidungen würden vom ganzen Team getroffen.

Voraussetzung für Entscheidungsfreiheit seien Vertrauen und Transparenz. Die Unternehmensziele würden klar kommuniziert und die Unternehmensstrategie regelmäßig überprüft. Transparenz wäre insbesondere wichtig, wenn die Situation des Unternehmens schwierig sei. Alle Mitarbeiter/-innen würden auch darüber umfassend informiert. Direkte Kommunikationswege und moderne Kommunikationstools sind geeignete Instrumente, um Transparenz zu schaffen.

Das Wagnis hat sich für die Fortis IT gelohnt: Heute liegt die Fluktuationsrate unter 10 Prozent. Die Zufriedenheit der MA und die Identifikation mit den Unternehmenszielen ist hoch und wird regelmäßig überprüft. Das belegt auch der 7. Platz bei Great Place to Work im Jahr 2019.

Fragen für den weiteren Austausch:

- Wie ist der Change Prozess abgelaufen?
- Wie gelangt ein Geschäftsführer/eine Führungskraft vom Kontrollieren zum Vertrauen?
- Wie schafft man Transparenz und Vertrauen - auch in schlechten Zeiten?
- Welche Rolle spielt das Gehalt?
- Wie können Quereinsteiger qualifiziert werden?
- Wie können unternehmerische Verantwortung und Autonomie der Mitarbeiter/-innen abgegrenzt/vereinbart werden?
- Welche Mindestvorgaben bei der Zieldefinition erhalten agile Teams?
- Wer trägt im Team Verantwortung, wie wird Verantwortungsdiffusion verhindert?
- Wie ist der Wissensaustausch zwischen den Teams und wie wird Silodenken verhindert?
- Wie werden neue Mitarbeiter/-innen in eine agile Organisation integriert?

Alle Fotos: © Silke Schmidt