

Fachkräfte sichern

Wie Mittelständler in Deutschland mit dem demographischen Wandel umgehen

Von Karl-Heinz Schulz

Eigentlich erstaunlich: Immer noch gibt es Stimmen, die bezweifeln, dass es in unserem Land einen Fachkräftemangel gibt; Stimmen, die argwöhnen, hier handele es sich um Arbeitgeberpropaganda mit dem Ziel, durch Zuwanderung ein komfortables Überangebot auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen. Solche Zweifler müssten nur einmal in ein x-beliebiges mittelständisches Unternehmen gehen; zum Beispiel zur ixetic GmbH in Bad Homburg.

Der Automobilzulieferer ist mit seinen 1.400 Beschäftigten, davon 95 Prozent Fachkräfte, ein heimlicher Weltmarktführer für Hydraulik- und Vakuumpumpen. Schon heute weiß er, dass der Anteil der Mitarbeiter im Alter 50+ bis 2020 auf weit mehr als die Hälfte der Beschäftigten anwächst. Die Anteile der jüngeren Altersgruppen dagegen nehmen zum Teil dramatisch ab – wenn man nichts tut. Dabei sind die älteren Beschäftigten an sich nicht das Problem. Im Gegenteil: Mit ihrer Erfahrung, ihrer Weitsicht und ihrer Sozialkompetenz leisten sie einen hochgeschätzten Beitrag zum Unternehmenserfolg.

Doch um eine gesunde Personalstruktur zu erhalten, braucht es auch die Jüngeren. Und an der Stelle, sagt der Personalleiter Stefan Urbach, sind kleinere, weniger bekannte Unternehmen nicht nur mit den schrumpfenden Jahrgängen konfrontiert, die von den Schulen und Hochschulen kommen. Sie haben obendrein ein spezifisch mittelständisches Problem: Viele der begehrten Fachkräfte, so Urbachs Erfahrung, entscheiden sich gezielt für die großen Namen innerhalb ihrer jeweiligen Branche. Diese höhere Arbeitgeberattraktivität hat eine Reihe von Gründen. Sei es die Strahlkraft der Marke, sei es, dass man dort dem demographischen Wandel mit großangelegten Projekten begegnen kann wie etwa BMW in seinem Werk Dingolfing (Verantwortung Zukunft, Ausgabe 1-2011).

Wie überall gilt auch hier: Mittelständler müssen beweglich sein und neue Wege gehen. Das Zauberwort heißt Vernetzung. Für ixetic etwa sind das Kooperationen mit anderen Arbeitgebern am Ort. Und für immer mehr KMU in Deutschland sind es gleich

ganze Demographienetzwerke, in denen man voneinander lernt – und zwar auf allen vier Feldern der Fachkräftesicherung, die da lauten: Mitarbeiter gewinnen, binden, bilden und gesund erhalten.

„Azubi-Botschafter“

So hat etwa Provadis im Industriepark Höchst unlängst auf dem Jahreskongress des Demographienetzwerks FrankfurtRheinMain einen Ansatz vorgestellt, der Schule machen kann – im wörtlichen Sinne. Seit 2010 schickt das Unternehmen eigene Auszubildende auf freiwilliger Basis in Klassen, wo sie von ihrem Berufseinstieg berichten – und so für das Ausbildungsplatzangebot werben. Auch das MINT-Projekt des Hessischen Wirtschaftsministeriums, das Schülerinnen und Schüler für die naturwissenschaftlich-technischen Disziplinen begeistern soll, setzt auf solche „Azubi-Botschafter“.

Beispielhaft in Hessen ist außerdem das Demographienetzwerk in der Metropolregion

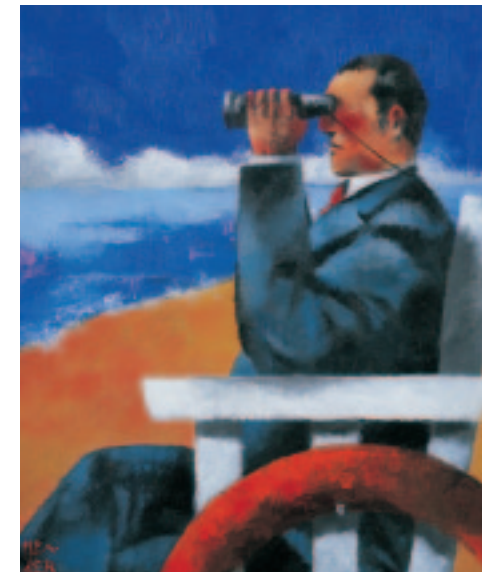
FrankfurtRheinMain. Auch das Handwerk ist mit von der Partie – und zeigt den anderen Partnern, wie man heute junge Leute erreicht: mit einer erfolgreichen Nachwuchskampagne auf Facebook. Und dass auch ältere Bewerber wieder Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, beweisen die wachsenden Vermittlungszahlen in ganz Deutschland. So machte die ING-DiBa schon vor Jahren mit ihrem Programm „Azubi 50plus“ Schlagzeilen: eine Bankausbildung für Wiedereinsteiger in das Arbeitsleben, durchgeführt zusammen mit der Bundesagentur für Arbeit und der IHK.

Lebensphasenorientierung

Inzwischen weiß man: Wenige Themen sind für die Zufriedenheit von Mitarbeitern und damit ihre Bindung an das Unternehmen so neuralgisch wie die viel bemühte Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Man weiß ferner: Elternzeit ist nicht nur etwas für Mütter, sondern auch für Väter. Was noch nicht Allgemeingut ist: Dass in einer alternden

Gesellschaft immer mehr Beschäftigte im Alter von fünfzig aufwärts plötzlich Zeit brauchen, um ihre Eltern zu pflegen. Auch hier haben zuerst große Unternehmen Standards gesetzt: mit einer sogenannten lebensphasen- oder gar lebensereignisorientierten Personalpolitik. Gestützt auf ein ausgefeiltes Instrumentarium rund um Zeitwertkonten ermöglicht sie Beschäftigten, solchen strapaziösen Anforderungen aus dem Privatleben gerecht zu werden. Mittlerweile sind auch Mittelständler gut aufgestellt. So bietet die Taunus Sparkasse nicht nur eine Krippe für Mitarbeiterkinder unter drei und Ferienangebote für Schulkinder, sondern auch Vertrauensarbeitszeit und die Freistellung für die Pflege von Angehörigen.

Freilich, zum Nulltarif geht so etwas nicht. Immerhin rechnet man bei Betriebskindergärten zum Beispiel mit Kosten von 15.000 Euro pro Kind und Jahr – und ein Kindergarten trägt sich erst ab etwa 60 Plätzen. Diese Zahlen waren 2008 für ixetic der Grund, zu einem runden Tisch einzuladen – und neun



weitere Firmen kamen. 2010 hatten die zehn, unterstützt von der Stadt, alle Probleme gelöst – vom geeigneten Betreiberkonzept über pädagogische Aspekte bis hin zur passenden Immobilie. Im Oktober öffnete das Kinderhaus „Krabbelkäfer“ für Kinder im Alter von sechs Monaten bis drei Jahren. Der Erfolg ist nachhaltig: Zurzeit werden 60 Kinder betreut – und die Plätze sind heiß begehrt.

Betriebliche Bildungsferne

Vorsicht: Trauerspiel. So musste man über viele Jahre den Zustand der betrieblichen Weiterbildung für ältere Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen bezeichnen. Wer investierte schon in über 45-Jährige? In ein paar Jahren gingen die doch ohnehin in Frühpension. So das verbreitete Kalkül in Personalabteilungen. Doch es war nicht der einzige Grund für diese altersbezogene betriebliche Bildungsferne. Ein ebenso wichtiges Hemmnis, schildern viele Praktiker, lag in den Probanden selbst: Lernentwöhnung führte häufig zu regelrechten Weiterbildungspubien.

Zum Glück hat das Umdenken längst begonnen. Viele Unternehmen haben begriffen, dass gerade die Älteren nicht abge-

hängt werden dürfen. Zum einen werden sie als produktive Ressource immer wichtiger. Und angesichts des Tempos, in dem auch Wissen veraltet, bleiben sie nur beschäftigungsfähig, wenn sie tatsächlich lebenslang lernen. Zum anderen ist die damit verbundene geistige Aktivität einer der besten Treiber auch für körperliche Gesundheit. Wie es geht, darüber tauschen sich in dem Netzwerk „Community of Training Practice (CoTP)“ Bildungsverantwortliche aus 72 Unternehmen aus. Immer mehr tritt dabei ein Paradigmenwechsel zutage, sagt Charlotte Venema, Leiterin betriebliche Personalpolitik beim Arbeitgeberverband Hessen Metall, der die CoTP ins Leben gerufen hat: weg vom Seminarraum hin zum Arbeitsplatz. „Dank E-Learning“, so Venema, „gelingt es, das Wissen unmittelbar dorthin zu bringen, wo ein akuter Bedarf besteht – an die CNC-Maschine oder die Fertigungsstraße, die gerade stillsteht.“ Das stiftet nicht nur einen direkten Nutzen für alle Beteiligten, also den Mann oder die Frau vor Ort, die Firma und den Kunden. Der schnelle Erfolg motiviert überdies zu weiteren Lernanstrengungen – und das mit neuen Techniken und Medien, die im Beruf ohnehin immer wichtiger werden.

Wenn Arbeit gesund macht

Gesundheit wird in Deutschland gern in Fehltagen gemessen. Das betriebliche Gesundheitsmanagement dagegen, das sich zu einer neuen Disziplin der Personalarbeit entwickelt hat, fußt häufig auf einer anderen Philosophie: dem Ansatz der Salutogenese, also wörtlich: der Gesunderhaltung. Auch hier schließen sich kluge Mittelständler immer öfter zusammen, um die Selbstverantwortung ihrer Beschäftigten zu stärken. So in der Bad Homburger Initiative „mir geht's gut“. Sie bietet Mitarbeitern unternehmensübergreifend Massagen am Arbeitsplatz an, Yoga, Nordic Walking oder auch einen monatlichen Gesundheitstipp.

Und was ist mit dem sprichwörtlich gewordenen Dachdecker, der mit 65 Jahren nicht mehr über den Dachfirst laufen kann? Der Gerüstbauer Jörg Westermann in Kassel hat dafür eine Lösung gefunden. Seine älteren Mitarbeiter beraten inzwischen Kunden bei der Gerüstabnahme. Häufig verändern nämlich andere Gewerke die Originalaufbauten, was bei Unfällen zur Haftung der Bauherrn führen kann. Die wissen deshalb den neuen Service zu schätzen und zahlen gern für

die Expertise der erfahrenen Gerüstbauer. Eines von mehreren Beispielen, wie Westermann aus der Not eine Tugend, sprich neue Angebote und Geschäftsfelder zu machen verstand. Er steht damit prototypisch für ein Muster, das deutsche Unternehmen von jeher auszeichnete: Herausforderungen als Chancen zu betrachten. Der demographische Wandel, so neu wie er ist und historisch ohne Vorbild, macht da keine Ausnahme.

Karl-Heinz Schulz, Inhaber Mandelkern Management und Kommunikation e.K.

Regionale Plattform

Das Demographienetzwerk FrankfurtRhein-Main wurde initiiert von: der Bundesagentur für Arbeit, Hessenmetall, der IHK Frankfurt am Main, der Handwerkskammer Frankfurt-Rhein-Main, dem IHK-Forum Rhein-Main, dem Regionalverband FrankfurtRheinMain, dem Demographie Netzwerk (ddn), der Fachhochschule Frankfurt am Main, der Stadt Eschborn, der Stadt Frankfurt am Main, der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände und dem Verein zur Förderung der Standortentwicklung. In verschiedenen Arbeitskreisen arbeiten zahlreiche, vorwiegend mittelständische Unternehmen mit.