

Landesbibliothek Oldenburg

Digitalisierung von Drucken

Christina Blanck: Fachkräftemangel im Mittelstand - Das Oldenburger
Münsterland als Wirtschaftsraum der Zukunft?

Christina Blanck

Fachkräftemangel im Mittelstand – Das Oldenburger Münsterland als Wirtschaftsraum der Zukunft?

Warum schon wieder „Fachkräftemangel“? Die Frage des geneigten Lesers ist legitim. Es wurde bereits viel gesprochen, diskutiert und geschrieben zum Thema. An Aktualität und Dringlichkeit hat es jedoch nicht eingebüßt. Insbesondere mittelständische Unternehmen der Region brauchen eine Antwort auf die Frage: „Was tun, wenn es an qualifiziertem Personal mangelt?“ Dass die Zukunft der Region von der Verfügbarkeit qualifizierten Personals abhängt, zeigen 28 Experteninterviews mit Unternehmern, Personalleitern, Gestaltern und Entscheidern der Region.¹

Zentrale Ergebnisse der Interviews sind: Im Oldenburger Münsterland gibt es einen Fachkräftemangel! Dieser schadet der wirtschaftlichen Entwicklung der Region. Dies gilt aktuell jedoch nur für bestimmte Branchen bzw. bestimmte Qualifikationsbereiche. Als betroffene Branchen werden insbesondere die Elektrotechnik, die Metallverarbeitung sowie die Logistik genannt.

Vom Mangel gekennzeichnete Qualifikationsbereiche sind die Fertigung bzw. Produktion sowie der Vertrieb, und zwar sowohl auf Facharbeiter- als auch auf Ingenieurebene. Sinkende Bewerberzahlen und damit verbundene geringere Auswahlmöglichkeit für die Unternehmen sind offenkundig vorhanden. Der Personalmangel ist bereits eklatant an Vakanzen festzumachen, die langfristig oder überhaupt nicht besetzt werden können. Konkrete Beispiele zeigten, dass es zu Auftragsverlusten aufgrund Personalmangels kam und kommt.

Das Problem des Fachkräftemangels ist ungenügend erkannt worden. Bis dato wurden kaum Strategien zum Vorgehen hiergegen in den Unternehmen entwickelt. Ein Großteil der befragten Unternehmen verfolgt zwar bereits implizit Handlungsansätze. Anzumerken bleibt

aber, dass das unternehmerische Handeln in der Region häufig nicht als strukturiertes, planvolles Vorgehen bezeichnet werden kann.

Bestimmte Charakteristika und Strukturelemente beförderten und prägten als Steuerungselemente die wirtschaftliche Entwicklung der Region und bieten Ressourcen zur Lösung der Fachkräfteproblematik. Die Verkehrsinfrastruktur (Anbindung A1), das Arbeitskräftepotenzial (hohe Geburtenraten, positiver Wanderungssaldo) und ausgeprägte Netzwerke sind solche positiven Steuerungsfaktoren. Auch Traditionsgebundenheit und die eher konservative Grundhaltung werden als förderlich betrachtet i. S. langfristig gedachter und verantwortungsbewusster Unternehmensführung. Auf der anderen Seite birgt eine konservative Grundhaltung das Risiko des Beharrens, des Festhaltens an mitunter veralteten Traditionen.

Während der Bearbeitung der Interviewaufzeichnungen kristallisierten sich immer stärker verschiedene Handlungstypen im Umgang mit der Thematik Fachkräftemangel heraus. Diese lassen sich im weitesten Sinne als „Reaktionstypen“ beschreiben.

Typus A – Der Gelassene

Dieser Typus zeichnet sich durch eine eher kritische Haltung gegenüber der Wortwahl „Mangel“ und den damit einhergehenden Implikationen für das unternehmerische Handeln aus – wie etwa höhere Lohnzahlungen oder die Bereitstellung zahlreicher Angebote i. S. eines sich beim Arbeitnehmer bewerbenden Unternehmens. Er ist ferner durch eine ablehnende Haltung gegenüber der medialen Aufbereitung der Thematik gekennzeichnet: Der Leidensdruck der Unternehmen der Region sei geringer als medial dargestellt. In Verbindung mit der Kritik am Mangelbegriff bzw. an der medialen Darstellung des Begriffs „Fachkräftemangel“, dem in bestimmten Fachkreisen eine Art „Pannikmache“ attestiert wird, steht jedoch durchaus das Bewusstsein, dass hochqualifiziertes Personal nicht im Überfluss vorhanden ist. Zudem verwiesen die Gesprächspartner des Typus A darauf, dass es in der Region durchaus zu Engpässen in bestimmten Branchen komme.

Die Experten verdeutlichten aber, dass es dann keinen Mangel gäbe, wenn vorhandene Ressourcen genutzt würden. Der Unterschied zwischen Typus A und B liegt somit eher in der Betrachtungsweise der Situation. Folgende Aussage verdeutlicht dies: „Wir haben keinen Fachkräftemangel, sondern nur eine mangelnde Bereitschaft, sich mit

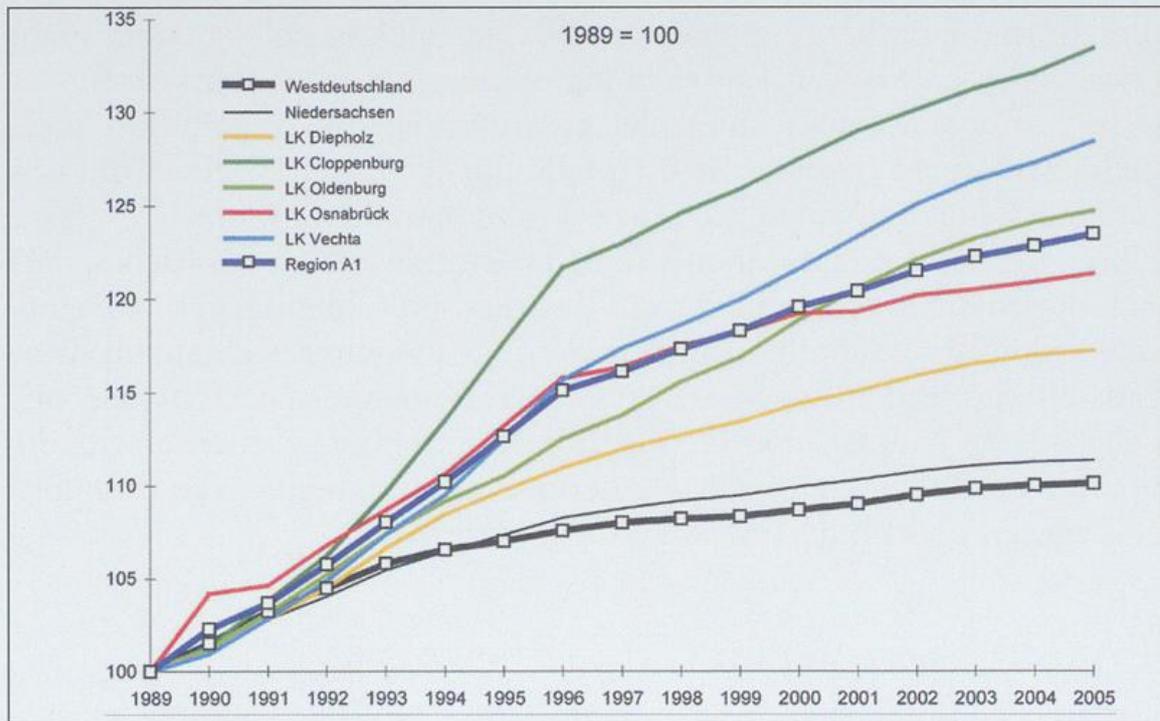


Abb. 1: Bevölkerungsentwicklung in der Wachstumsregion Hansalinie und ihren Teilräumen seit Ende der 1980er-Jahre

Quelle: NIW 2006, 12

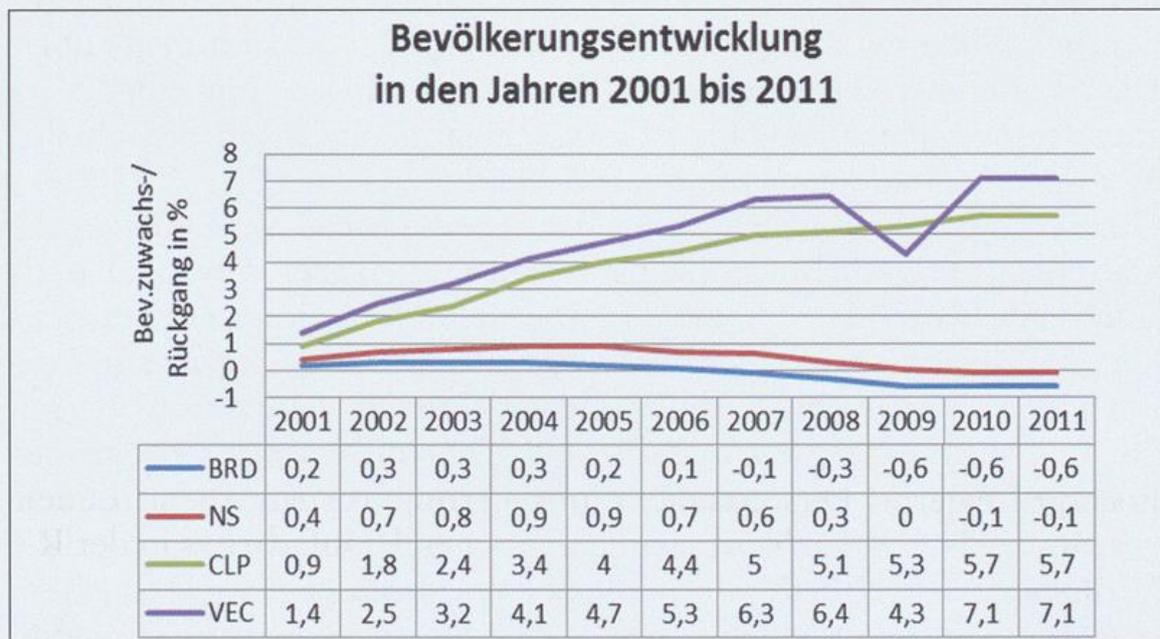


Abb. 1a: Durchschnittliche Bevölkerungsentwicklung von 2001 bis 2011 in Deutschland, Niedersachsen sowie in den Landkreisen Cloppenburg und Vechta in %

Quelle: BA 20122INT; eigene Darstellung

diesem thematisch zu beschäftigen.“² „Der Gelassene“ ist dabei nicht etwa gedankenlos der Entwicklung seines Unternehmens resp. der wirtschaftlichen Entwicklung der gesamten Region gegenüber. Vielmehr ist ihm ein gewisses Selbstverständnis zu Eigen, welches die Lösung auch heikler Situationen für selbstverständlich nimmt.

Durch den demographischen Wandel bestünde jedoch das Risiko, dass sich der Mangel an qualifiziertem Personal im Oldenburger Münsterland zukünftig deutlich zuspitzen werde. Ein weiteres Zitat soll diese Einstellung verdeutlichen: „Der Fachkräftemangel ist nicht bedrohlich, aber es [sic] ist eine Herausforderung.“ Hier wird einerseits die proaktive Herangehensweise, andererseits der Unwille, die Situation als originär bedrohlich anzuerkennen, offenbar.

Typus B – Der Verantwortungsbewusste

Die Experten, die sich unter diesem Typus subsummieren lassen, erkennen den Fachkräftemangel als vorhanden an. Der Fachkräftemangel sei tatsächlich in dieser Region kein Modethema. Beispielsweise habe sich die Zahl der Bewerbungen halbiert. „Der Verantwortungsbewusste“ sieht sich in der Verantwortung seinem Unternehmen bzw. der generellen wirtschaftlichen Entwicklung der Region gegenüber. Des Weiteren zeichnet er sich dadurch aus, dass er mit einer Verantwortung widerspiegelnden Gewissenhaftigkeit darum bemüht ist, wichtige Thematiken nicht unberücksichtigt zu lassen.

Gesprächspartner, die dem Typus B zuzuordnen sind, sehen den Fachkräftemangel, ähnlich wie Typus A, nicht unter allen Umständen als langfristig bedrohlich für die wirtschaftliche Situation und Entwicklung der Region an. Dennoch wird vom Mangel an qualifiziertem Personal eine „Begrenzung wirtschaftlicher Aktivität“ befürchtet.

Oft finden Spezifizierungen bzgl. vom Fachkräftemangel/-bedarf betroffener Bereiche statt. Die Experten sind sich im Allgemeinen darüber einig, dass der Fachkräftemangel in einigen Branchen oder Qualifikationsbereichen mehr oder weniger stark ausgeprägt ist. Deshalb sei das Thema für zahlreiche Unternehmen aufgrund einer fortwährenden Wachstumstendenz von permanenter Relevanz. Insbesondere sei wichtig, frühzeitig die richtigen Maßnahmen „auf den Weg zu bringen“. Typus B hat verinnerlicht, dass ein aktiver, offensiver Umgang mit der Thematik vonnöten ist und dass dieser zügig vonstatten gehen muss.

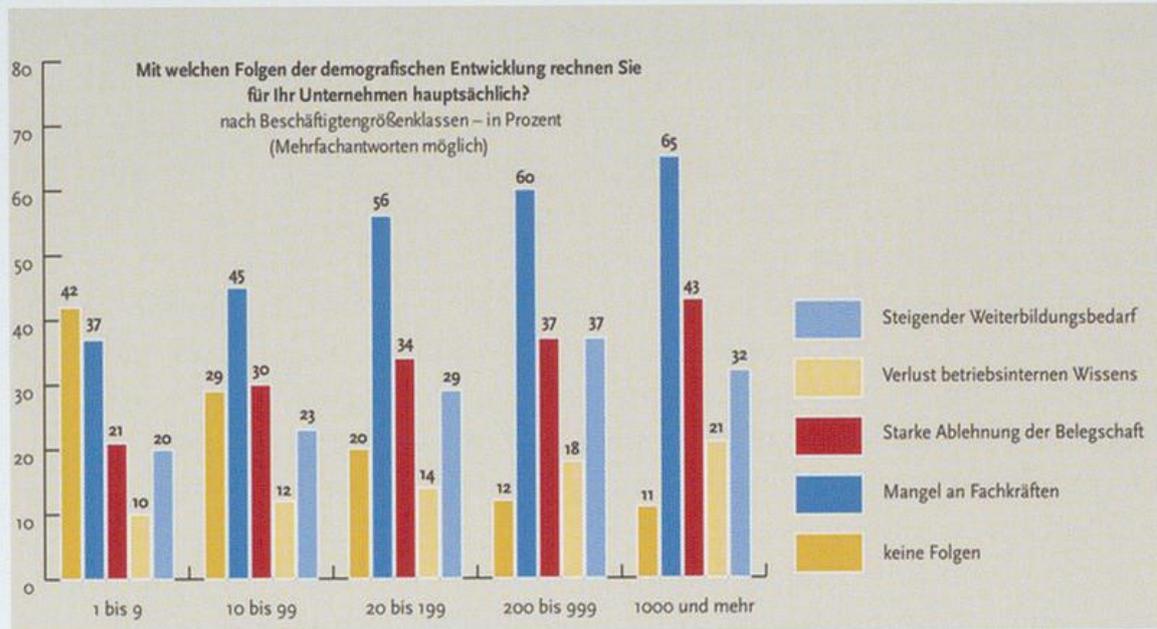


Abb. 2: Erwartete Folgen der demographischen Entwicklung für Unternehmen

Quelle: DESTATIS 2009^{INT}

Vergleichsweise wenige Experten dieses Typus gehen davon aus, dass die Unternehmen bereits aktuell drängende wirtschaftliche Schwierigkeiten zu erwarten haben oder der Fachkräftemangel dauerhaft existenzbedrohend für die Region sein wird. „Der Verantwortungsbewusste“ schätzt die Situation als lösbar ein, so denn gehandelt wird. Trotzdem wird der Fachkräftemangel in der Region Oldenburger Münsterland als strukturelles Problem angesehen. Er wird als die größte/eine der größten Herausforderungen für die Zukunft der Region gewertet.

Für die beiden nachfolgend beschriebenen Typen stellt der Typus B eine übergeordnete Kategorie dar. Sowohl B-I als auch B-II werten den Fachkräftemangel als ernst zu nehmende Situation für die regionalen Unternehmen, der Umgang mit demselben unterscheidet sich jedoch voneinander.

Typus B-I – Der Strategie

Nur wenige Unternehmensvertreter ließen eine strategische Auseinandersetzung mit der Thematik des Fachkräftemangels erkennen.

Dies waren, in der Beurteilung durch Dritte, eher die der größeren Unternehmen. Generell ist die Einsicht vorhanden, dass die zukünftige Mitarbeiterbeschaffung und -bindung eine langfristig zu betrachtende Aufgabe ist. Der Stratege geht bewusst mit der Thematik um und führt sie einer lösungsorientierten und eher pragmatischen, sachlich orientierten Handlungsweise zu.

Es lässt sich feststellen, dass das strategische Herantreten an potenzielle Bewerber bei vielen Unternehmen zwar Bestandteil der Personalarbeit ist, meist jedoch nicht explizit in Zusammenhang mit der verstärkt notwendigen Anwerbung von Fachpersonal in Verbindung gebracht wird. Dennoch kann es im Sinne eines geplanten, zielvollen Vorgehens als strategisch bezeichnet werden.

Die Strategien der Unternehmensvertreter des Typus B-I sind mehr oder minder umfangreich. Bei einigen Unternehmen beinhaltet das routinemäßige Handeln in diesem Bereich eine Jahrespersonalplanung. Bei anderen werden auf Personal-Strategiesitzungen Möglichkeiten zur optimalen Positionierung des Unternehmens in diesem Bereich evaluiert. Andere Unternehmen integrieren bereits den Begriff Fachkräftemangel und subsumieren unter Gegenmaßnahmen neben Hochschulmarketing bspw. Personalentwicklung, betriebliche Kinderbetreuung oder das sog. Employer Branding.

Häufig ist die strategische Planung explizit als Präventivplanung gedacht. Darin lässt sich das Vorgehen einiger Unternehmen im Bereich Ausbildung einordnen. Befragte Unternehmen geben an, verstärkt auszubilden, um den notwendigen Fachkräftebedarf eigenständig decken zu können.

Typus B-II – Der Überforderte

Dieser Typus lässt keine klaren personalpolitischen Handlungsweisen in den Bemühungen gegen einen bestehenden oder prognostizierten Mangel an qualifiziertem Personal erkennen. Der Fachkräftemangel wird dennoch eindeutig als Thematik erkannt, die für den Mittelstand mittel- und langfristig die Frage nach der Vorgehensweise eröffnet. Viele Unternehmensvertreter scheinen sich zwar des Themas und der möglichen Folgen bewusst zu sein. Statt einer geplanten Strategie nachzugehen, wird aber eher vereinzelt reagiert. „Der Überforderte“ als Typus handelt – verglichen mit dem „Strategen“ – eher problem-

getrieben als lösungsorientiert. Er lässt den im Oldenburger Münsterland sonst so typischen Pragmatismus vermissen.

Allgemein sei es bei den Unternehmen im Oldenburger Münsterland nicht ein Problem der Kenntnis, sondern eine Frage der Umsetzung gegensteuernder Strategien. Als Hinderungsgründe werden meist der Zeit- bzw. der finanzielle Aspekt angeführt. Insbesondere die kleineren Unternehmen seien „mit Geld verdienen beschäftigt ohne Ende“ und hätten im Tagesgeschäft nicht die freien Kapazitäten, „strategisch zu denken“.

Der Typus B-II lässt sich daher am ehesten in kleinen und mittelgroßen Betrieben verorten. Für diese Unternehmen wird die Beschaffung geeigneten Personals die wichtigste Herausforderung sein; die großen Unternehmen können sich in der Wahrnehmung der Gesprächspartner eigenständig helfen.

Während der Gespräche konnte bei Interviewpartnern dieses Typus eine gewisse Erleichterung festgestellt werden, dass sich „von außen“ des Themas angenommen wird. Hier soll diesbezüglich keine Wertung erfolgen. Wichtig scheint zunächst festzustellen, dass selbst Unternehmen, die noch keine eindeutige Vorgehensweise hinsichtlich der Thematik für sich festgelegt haben, diese an sich als wichtig ansehen: „Ich glaube, dass es ganz wichtig ist, dass Sie sich darum kümmern.“ Drastischer formuliert zeichnete sich der Typus B-II durch eine Art hilflose Überforderung ob der Situation aus.

Handlungsvorschläge

Was nun können die Betriebe der Region bei Fachkräftemangel unternehmen? Die Handlungsvorschläge basieren vornehmlich auf den Expertenmeinungen des Typus B-I, der bereits konkrete Projekte benennt. Es handelt sich lediglich um einen Ausschnitt der Ergebnisse. Generell hat modernes Personalmanagement zum Ziel, passendes Personal zu finden, es weiterzuentwickeln und langfristig zu binden. Denn Personalfuktuation birgt viele Nachteile für das Unternehmen: So kann eine Neueinstellung und der damit einhergehende Einarbeitungsaufwand leicht ein Investitionsvolumen von über 50.000 Euro erreichen (vgl. Pepels 2002, S. 130f.). Mindestens werden aber Kosten zwischen 9.500 Euro für die untere Einkommensklasse und 43.200 Euro für die obere Einkommensklasse angenommen (vgl. DIHK et al.

2008, S. 30). Eine hohe Fluktuation kann außerdem das Betriebsklima negativ beeinflussen, was sich wiederum negativ auf die Leistungsmotivation der Mitarbeiter auswirkt. Hinzu kommt, dass jeder Mitarbeiterwechsel einen Verlust an Knowhow bedeutet.

Employer Branding

Hochqualifizierte Arbeitnehmer suchen sich ihre Arbeitgeber immer stärker danach aus, wie diese in der Öffentlichkeit wahrgenommen werden. Ein negatives Unternehmensimage beeinflusst auch das Bewerberverhalten negativ. Und auch ein negatives Image der Region beeinflusst die Verfügbarkeit über Personal. So besitzt der wirtschaftliche Erfolg in der Intensivtierhaltung auch die Kehrseite ökologischer, tierschutzrechtlicher, ethischer und verbraucherschutzrechtlicher Problemlagen, die „Südoldenburg“ in den 1980er-Jahren zu überregionaler Bekanntheit im negativen Sinne verhalfen und auch aktuell wieder für eine Imagegefährdung sorgen (z.B. Wohnbedingungen der Arbeitskräfte, Verletzungen des Tierschutzrechts u.ä.). Ein negatives Image wirkt sich dabei negativ auf die Wanderungsbewegungen der Region aus, d.h. Arbeitnehmer ziehen nicht in die Region (zurück). Sowohl die gesamte Region als auch die regionalen Unternehmen stehen daher vor der Aufgabe, sich als attraktiv für gut qualifizierte Bewerber zu positionieren. Verstärktes Employer Branding kann dabei helfen. Employer Branding ist Teil des strategischen Managements eines Unternehmens. Ziel ist es, das Besondere des Unternehmens als Arbeitgeber festzustellen, umzusetzen und anschließend sowohl innerhalb als auch außerhalb des Unternehmens zu kommunizieren. Im Bereich der Mitarbeiterrekrutierung wird das Unternehmen damit im optimalen Fall zu einer Art „Magnet für Talente“.

Die südoldenburgischen Unternehmen verfügen bereits über professionelle Internetauftritte, Präsenz in den (über-)regionalen Medien und über ein mehr oder minder positives Image bei den Einwohnern der Region. Es gilt jedoch, bewusst eine Eigenmarke des Unternehmens herauszuarbeiten und diese intern und extern konsequent zu verbreiten.

Gesundheitsmanagement

Neben älteren und weiblichen Arbeitnehmern existieren fraglos weitere Personengruppen, die den Fachkräftemangel reduzieren helfen



könnten. Auf der anderen Seite ist ein offensives Angehen der zahlenmäßig größten Gruppen an „Reserve-Potenzial“ u. U. die sinnvollere Alternative. Bei älteren Arbeitnehmern geht es eher um den zeitlich längeren Erhalt der Arbeitskraft, bei weiblichen Arbeitnehmern eher um die zeitliche Ermöglichung, einer Erwerbsarbeit nachzugehen.

Ältere Arbeitnehmer verfügen durchaus über Eigenschaften, die sie gegenüber jungen Arbeitnehmern in Vorteil bringen. Eingängig formuliert hat es die ehemalige Bundesarbeitsministerin: „Junge Menschen rennen schneller, die älteren kennen die Abkürzung“ (von der Leyen, zit. n. o.V. 09/2011^{INT}).

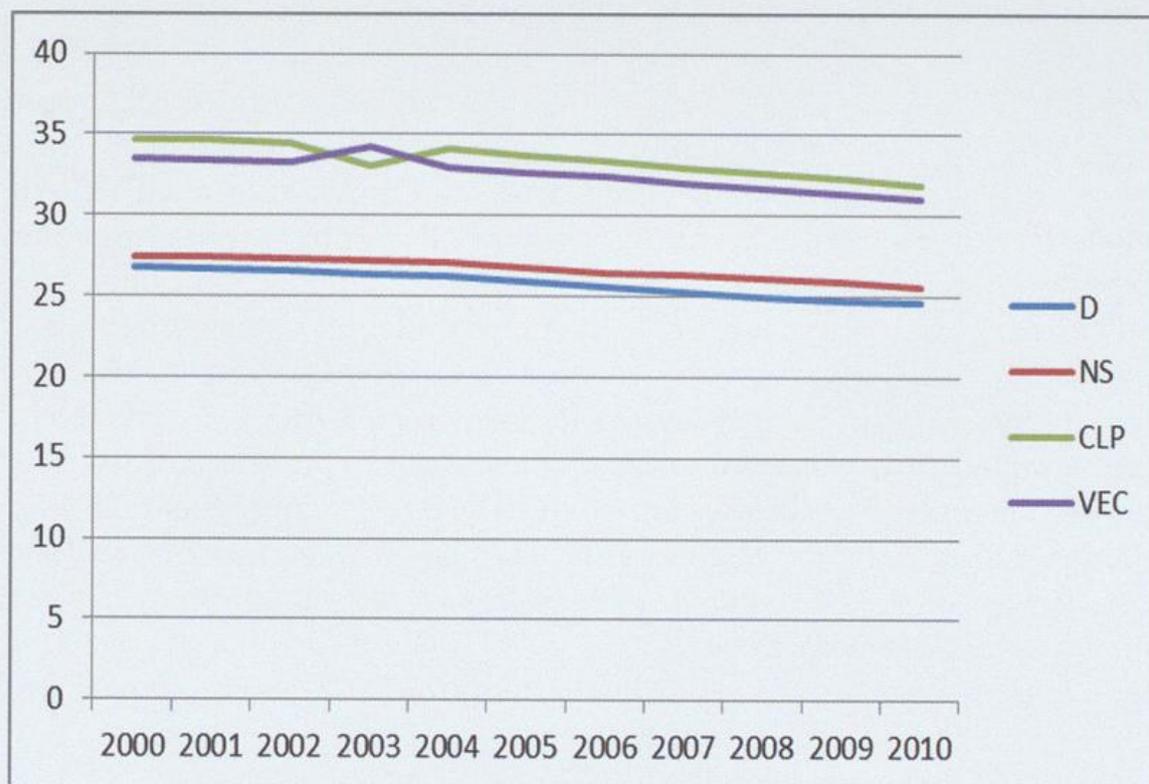


Abb. 3: Anteil der Bevölkerung unter 25 Jahren in % im Vergleich von 2000 bis 2010 in Deutschland, Niedersachsen sowie in den Landkreisen Cloppenburg und Vechta

Quelle: BA 20124INT; eigene Darstellung

In Bezug auf ältere Arbeitnehmer hat Personalarbeit das Ziel der Sicherstellung der Einsatz- und Leistungsfähigkeit. Gesundheitsmanagement bezieht sich dabei nicht nur auf die Förderung physischer Gesundheit, sondern auch auf eine Reduktion körperlicher Beanspruchungen, klassischerweise im Produktionsumfeld. Aber auch die psy-

chische Gesundheit muss erhalten und im besten Fall gefördert werden. Ferner wird der Aspekt Gesundheitsmanagement in Bezug auf die Arbeitgebermarke künftig ein entscheidender sein (s.o.).

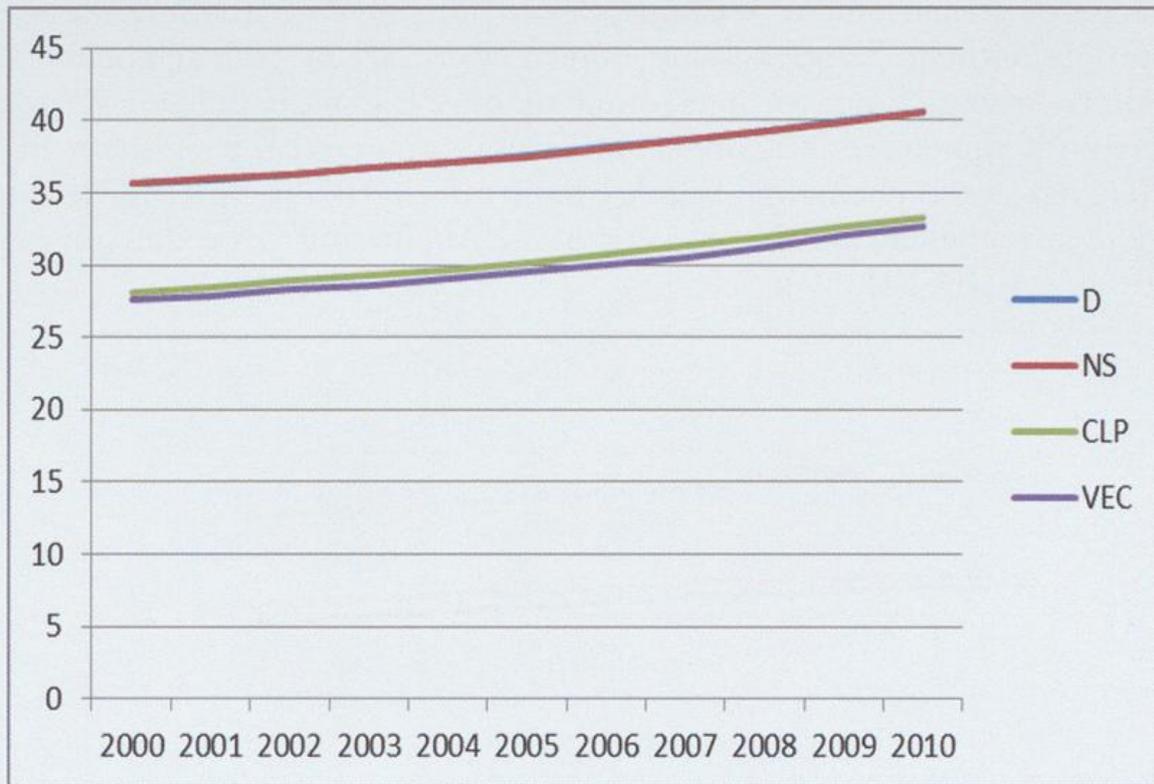


Abb. 4: Anteil der Bevölkerung ab 50 Jahren in % im Vergleich von 2000 bis 2010 in Deutschland, Niedersachsen sowie in den Landkreisen Cloppenburg und Vechta (Anm.: Die blaue Linie befindet sich fast exakt unter der roten und ist daher kaum erkennbar.)

Quelle: BA 20124INT; eigene Darstellung

Flexible Arbeitszeitmodelle

Neben dem Gesundheitsmanagement werden flexible Arbeitszeitmodelle immer wichtiger. Ältere Arbeitnehmer fragen sukzessive häufiger nach Möglichkeiten einer individuellen Gestaltung der Arbeitszeit, beispielsweise etwa nach Sabbaticals, einer modernen Form des unbezahlten Urlaubs. Auch sukzessive Austrittsmodelle sind denkbar. Diese beiden Modelle können Jahres- oder Lebensarbeitszeitkonten beinhalten, um dem Vorwurf zu begegnen, flexible Arbeitszeitmodelle würden die Gesamtmenge der geleisteten Arbeit reduzieren. Durch den demographischen Wandel wird die häusliche Pflege und damit das Instrument der Familienpflegezeit an Bedeutung gewinnen.

Die Beschäftigungsquote weiblicher Arbeitnehmer liegt im Oldenburger Münsterland mit 43,6% noch weit unter dem Bundesdurchschnitt von immerhin knappen 60% (vgl. BA 2012, S. 4). An dieser Stelle soll keine gesellschaftskritische Auseinandersetzung mit der Frauenerwerbstätigkeit stattfinden. Es geht vielmehr darum, Unternehmen, die unter einem aktuellen Mangel an Fach- und Führungskräftepersonal leiden, die verstärkte Erwerbstätigkeit weiblicher Arbeitnehmer mit den zugehörigen Erfordernissen als Lösungsweg aufzuzeigen.

Für weibliche Arbeitnehmer, die nach der Elternzeit in das Erwerbsleben zurückkehren, bedarf es ebenfalls moderner Arbeitszeitmodelle. Eine Möglichkeit, Arbeitszeit flexibler zu gestalten, ist die der sog. Telearbeit. Durch die technische Weiterentwicklung besteht die Möglichkeit, relevante berufliche Inhalte außerhalb des Unternehmens via Telekommunikationsmedien auszutauschen. Ein weiteres Beispiel hierfür ist – neben den oben genannten Zeitmodellen – die zweigeteilte Führung, also eine Führungsposition, die von zwei fachlich gleichberechtigten Personen wahrgenommen wird. Aktuell scheint die Ausgestaltung dieser Möglichkeiten im Oldenburger Münsterland noch wenig fortgeschritten zu sein: „Wenn sich die Betriebe ernsthaft Gedanken [über Arbeitszeitmodelle] machen würden, [...] würden viel mehr Varianten zustande kommen als derzeit eingerichtet sind.“ Um einen zügigen Wiedereinstieg nach der Elternzeit/Familienphase zu fördern, ist eine aktive Bindung während der Abwesenheit hilfreich; beispielsweise die regelmäßige Information über Entwicklungen im Unternehmen oder die Teilnahme an Teambesprechungen und Unternehmensfeiern gegen Ende der Elternzeit/Familienphase.

Auf Basis des TAG (Tagesbetreuungsausbaugesetz) gilt seit August 2013 ein Rechtsanspruch auf Betreuung für unter Dreijährige. Neben der quantitativen Dimension einer Forderung nach der Bereitstellung von insgesamt mehr Kinderbetreuungsplätzen existiert auch die qualitative Dimension, namentlich die Forderung nach Verbesserungen in der Organisation der bestehenden Kinderbetreuungseinrichtungen, etwa bzgl. der Öffnungszeiten. Eine Ganztagesbetreuung ist hier in der Region eher selten gewährleistet.

Kinderbetreuung am Arbeitsplatz

Möglichkeiten, ein Unternehmen im Bereich der Kinderbetreuung familienfreundlich aufzustellen und damit an Attraktivität insbesondere

für Arbeitnehmer vor oder in der Familienphase zu gewinnen, sind:

- die finanzielle Bezuschussung der Kinderbetreuungskosten,
- die komplette Übernahme der Kinderbetreuungskosten,
- die Bereitstellung von Belegplätzen bei ortsansässigen Kinderbetreuungseinrichtungen,
- die Einrichtung betrieblicher Kinderbetreuungsangebote wie Kindertagesstätten oder Kinderkrippen.

Ein, wenn nicht der wichtigste Aspekt in der Diskussion um betriebliche Kinderbetreuung scheint das Abwägen von Kosten und Nutzen zu sein. Doch familienorientierte Personalpolitik rechnet sich auch aus betriebswirtschaftlicher Sicht: Je höher in einem Unternehmen das Familienbewusstsein ausgeprägt ist, desto geringer sind nachweislich die Krankenquote sowie die Fluktuationsrate. Familienfreundlichkeit des Unternehmens spielt zudem immer stärker in die Entscheidung für oder gegen einen Arbeitsplatz hinein und kann sich somit als entscheidender Wettbewerbs- und Standortvorteil herausstellen, wenn es um die Anwerbung (hoch-)qualifizierter Arbeitskräfte geht. So ist z.B. die Stellenbesetzungsdauer vergleichsweise niedriger bei Unternehmen, die sich im Bereich der Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagieren; die Zahl der Bewerbungen ist vergleichsweise höher.

Überregionale Rekrutierung

Die überregionale Rekrutierung wird nach Meinung vieler Gesprächspartner ebenfalls immer wichtiger, um ausreichend Fachkräfte zu generieren. (Die mögliche Anwerbung ausländischer Arbeitnehmer wird hier ausgeklammert, da dies potenziell eine recht geringe Personenanzahl betrifft.) Wichtig scheint in diesem Zusammenhang der Verweis darauf, dass im Oldenburger Münsterland lange Zeit Misstrauen gegenüber Personen „von außen“ herrschte. In der Integration von Arbeitnehmern, die nicht in der Region aufwuchsen, bestünde eine Schwierigkeit, denn das soziale Miteinander – als typisches Charakteristikum der Region – sei Auswärtigen schwer zu vermitteln. Diese Abgrenzung ist u.U. historisch begründbar, wird die damalige naturräumliche und soziokulturelle Abgeschlossenheit des Oldenburger Münsterlandes als Maßstab verwendet. Die Bildung einer Willkommenskultur kann eine hilfreiche Strategie sein, um neue Arbeitnehmer bestmöglich ins Berufs- und Alltagsleben zu integrieren. Teil einer solchen Willkommenskultur kann beispielsweise die konkrete Hilfe-

stellung bei der Wohnungssuche oder der sozialen Eingliederung (in Vereine oder Nachbarschaft) sein. Ebenso gäbe es die Möglichkeit, diese Informationen innerhalb des Unternehmens zu bündeln und in einer „Willkommensmappe“ schriftlich festzuhalten. Hier könnten umfassende Informationen offeriert werden, wie etwa solche zu Wohn- und Baupreisen oder zur Bildungsinfrastruktur, mit jeweils konkreten Ansprechpartnern bei Maklern, Kinderbetreuungseinrichtungen oder Vereinen.

Aufgrund der heutzutage häufigen Doppelerwerbstätigkeit spielt die Einbindung des Partners in Entscheidungen des Arbeitgeber- und ggf. Wohnortwechsels eine immer größere Rolle. So akzeptieren Menschen einen generellen Wohnortwechsel aufgrund beruflicher Entscheidungen des Partners, machen jedoch ihre Vorstellungen von der Attraktivität des Wohnortes bei der Umzugsentscheidung zunehmend geltend. Das hat zur Folge, dass z.B. Frauen von Führungskräften mittlerweile eine entscheidende Rolle bei der Arbeitgeberwahl spielen. Hier bestünde die Möglichkeit, mithilfe vermehrter Information und Einbindung des Partners und/oder der gesamten Familie eine stärkere Akzeptanz beruflicher Umorientierung in vermeintlich weniger attraktive Regionen zu schaffen. Hilfreich wäre die Organisation einer „Rundum-Betreuung“, bspw. die Einbindung bei Vorstellungsgesprächen.

Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen und der regionalen Wirtschaft

Die Kooperation zwischen Bildungseinrichtungen und der regionalen Wirtschaft ist ein weiteres wichtiges Instrument der Personalrekrutierung. Überspitzt formuliert: „Schule ist der Markt für Unternehmen.“ Die Rekrutierung kann dabei über reine Information ablaufen (Jobmessen, Tage der offenen Tür, u.ä.) oder aber über die Interaktion der Beteiligten. Junge Menschen zügig an die Praxis heranzuführen, wird zudem als ungemein wichtig erachtet, um ihnen eine frühe Übernahme von Verantwortung zuzubilligen und die Strukturen von Unternehmen kennenzulernen, nach dem Motto: „Raus aus der grauen Theorie, rein in die Praxis.“ Unternehmen seien noch zu häufig ein „Black-Box-System“. Es geht also um eine stärkere Betonung des praxisrelevanten Lernens im Gegensatz zum bildungsrelevanten Lernen.

Konkrete Handlungsmöglichkeiten in Kooperation mit (Berufs-)Schulen und (Fach-)Hochschulen sind Lernpartnerschaften, Praktika und Projekt- oder Abschlussarbeiten. Für das Unternehmen bietet eine solche Kooperation den Vorteil, sich einen persönlichen Eindruck vom potenziellen neuen Mitarbeiter zu verschaffen; dieses wird als umfassendere Einschätzung bewertet als die reine Durchsicht von Bewerbungsunterlagen. Praktische Erfahrungen im Unternehmen bieten zudem die Chance, späterer Unzufriedenheit oder Ausbildungswechsellern vorzubeugen und so zu helfen, das Fachkräftepotenzial zu steigern.

Unternehmen sollten unbedingt darauf achten, Praktika und andere Projekte gut zu strukturieren, denn das Praktikum wird als „Visitenkarte“ des Unternehmens wahrgenommen. Im Allgemeinen ist es wichtig, dass es innerhalb eines Praktikums zu einem Kompetenzzuwachs kommt, dass also die berufliche Orientierung den Praktikanten zu einem gelingenden Einstieg ins Erwerbsleben befähigt.

Die Zusammenarbeit mit regionalen Bildungseinrichtungen scheint insbesondere für kleinere Unternehmen mit geringerer Außenwirkung wichtig zu sein; diese haben am ehesten Schwierigkeiten, ihre freien Ausbildungsplätze zu besetzen.

Personalentwicklung

Eine zentrale Herausforderung vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels besteht für Unternehmen darin, Potenziale der bestehenden Mitarbeiterschaft zu erkennen und zu nutzen, also Personalentwicklung zu betreiben. Ziel der Personalentwicklung aus unternehmerischer Sicht ist letztlich der Erhalt und die Sicherstellung der Arbeitskräftequalität. Überdies spielt Personalentwicklung bei der Fachkräfteanwerbung eine Rolle. So gaben die Interviewpartner an, dass Bewerber mittlerweile explizit danach fragen, wie die Personalentwicklung im Unternehmen aufgebaut sei. Für eine gelingende Rekrutierung und Bindung ist es daher maßgeblich, Strategien zu entwickeln, die dem Arbeitnehmer Perspektiven aufzeigen. Da sich Unternehmen in ihrer Organisationsstruktur und Mitarbeiterzusammensetzung stark voneinander unterscheiden, ist es elementar für eine gelingende Personalentwicklung, keine standardisierten Lösungen anzuwenden. Gedacht war Personalentwicklung originär eher als Instrument der Nachwuchskräftebildung und -förderung. Mittlerweile ist Personalentwicklung auf die gesamte Belegschaft bezogen.

Ein Teilbereich der Personalentwicklung, der explizit auf den Qualifikationsausbau und -erhalt des Mitarbeiters Bezug nimmt, ist das sog. Talentmanagement. Dabei kommt es nicht darauf an, „die Besten“ zu finden, sondern die, die am besten geeignet sind. Viele Betriebe achten derzeit generell noch zu wenig auf den sog. „internen Arbeitsmarkt“. Es werde zu selten und zu wenig systematisch analysiert, welcher Mitarbeiter mithilfe welcher konkreten Weiterbildungsmaßnahmen ebenso andere Aufgaben innerhalb des Unternehmens wahrnehmen könnte. Qualifizierungsmaßnahmen im Sinne interner Weiterbildung helfen, das Knowhow des im Unternehmen beschäftigten Personals an aktuelle Entwicklungen anzupassen sowie auf zukünftige Anforderungen vorzubereiten. Weiterbildungsmaßnahmen können außerdem dazu dienen, einen neu eingestellten Mitarbeiter bestmöglich bei der Aufgabenstellung zu unterstützen. Innerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen fördern zudem die Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung. Einen hohen Stellenwert erhält die interne Weiterbildung durch den Hinweis einer der Experten, dass bestimmte Positionen innerhalb des Unternehmens unbedingt „regional besetzt werden [müssen], um überhaupt in der Belegschaft eine Akzeptanz zu erhalten.“ Problematisch scheint der Hinweis eines Gesprächspartners, dass Weiterbildung innerhalb des sog. Tagesgeschäfts selten möglich ist respektive möglich gemacht wird.

Die unternehmenseigene Ausbildung wurde in den Experteninterviews ebenfalls häufig im Zusammenhang mit Personalentwicklungsmaßnahmen genannt. So könne man später „aus den eigenen Reihen“ für Führungs- und Spezialistenpositionen rekrutieren. Damit das Ziel der Fachkräftesicherung erreicht wird, sollte die Ausbildung eine hohe Qualität aufweisen und den Auszubildenden Perspektiven für den potenziellen anschließenden Verbleib im Unternehmen bieten. Entwicklungsmöglichkeiten werden von Berufseinsteigern als der wichtigste Grund auf die Frage nach Anreizen für den Verbleib im Unternehmen angegeben. Ein weiterer Vorteil der unternehmenseigenen Ausbildung ist, dass die Mitarbeiter bereits im Unternehmen sozialisiert sind, die Gepflogenheiten kennen. Außerdem weiß das Unternehmen, „worauf es sich einlässt“.

Eine unternehmerische Herausforderung der kommenden Jahre und Jahrzehnte wird es sein, Wissen und Erfahrung im Unternehmen zu halten. Dies stellt einen Teilbereich des sog. Wissensmanagements



dar. Der Prozess, mit dem dieses gelingen kann, wird als „Wissens-transfer“ bezeichnet. Beim Wissenstransfer geht es letztlich darum, für den wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens relevantes Wissen ausscheidender Mitarbeiter auf bestehende oder neue Mitarbeiter zu übertragen. Als ein Instrument des Wissenstransfers kann die Installation eines Mentoring-Systems angesehen werden. Hierbei geht es um die interne Weitergabe von fach- und firmenspezifischem Wissen von älteren, erfahreneren an jüngere Mitarbeiter. Zusätzlich arbeiten Mentor und Mentee an wichtigen Sozialkompetenzen, wie sie in Führungspositionen notwendig sind. Die Richtung des Mentoring muss allerdings nicht zwangsläufig „Top-down“ erfolgen. Es gibt durchaus Bereiche, in denen jüngere Arbeitnehmer oder Berufsanfänger der älteren Belegschaft überlegen sind, bspw. im digitalen Bereich. An dieser Stelle setzt das sog. „Reverse Mentoring“, also „umgekehrtes Mentoring“ an. Zu einer eher unkonventionellen Methode wird das Reverse Mentoring, weil es das verbreitete Hierarchiedenken „Leaders as teachers“ aufhebt. Sie tut dies nicht aus einer kritischen Haltung traditionellen Hierarchiesystemen gegenüber, sondern aus der schlichten Einsicht in die Notwendigkeit einer Lernkultur, deren oberste Priorität Effektivität ist. Ein weiterer Vorteil für das Unternehmen kann im Bereich Employer Branding verortet werden. Ein Mentoring-Konzept kann als Alleinstellungsmerkmal des regionalen Ausbildungsmarketings genutzt werden.

Um das Knowhow speziell älterer Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und auf die jüngeren zu übertragen, wird auch die Möglichkeit sog. „Berater-Verträge“, eine sehr bedarfsgerechte Methode, gewertet. Hierbei bleiben aus dem Erwerbsleben ausgeschiedene Arbeitnehmer in Verbindung mit dem Unternehmen und fungieren als beratende Experten. Diese Form der Wissensvermittlung lässt eine vergleichsweise hohe zeitliche Flexibilität zu.

Gehaltliche Strukturen in Unternehmen

Ein thematischer Bereich, der eher selten öffentlich diskutiert wird, ist der der gehaltlichen Strukturen in den Unternehmen der Region. Insbesondere die Wanderungsprozesse von Hochschulabsolventen werden geleitet durch den Wunsch nach sozialem Aufstieg und Status. Zum Zweiten ist das Lohnniveau in Bezug auf die Bindung von Arbeitskräften eine nicht zu unterschätzende Größe. Der „Wettbewerb

um hochqualifiziertes Personal geht häufig über das Gehalt“, stellen auch die Interviewpartner fest. Insbesondere für die sog. „Rückkehrer“ sei die Verfügbarkeit hochqualifizierter, gut bezahlter Arbeitsplätze ausschlaggebend für eine Rückkehr ins Oldenburger Münsterland. Der im Oldenburger Münsterland – im Vergleich zu Ballungszentren – günstigere Grundstückspreis und die geringeren Baukosten gelten immer noch als entscheidender Standortvorteil sowie als relativierender Faktor hinsichtlich der vergleichsweise geringen Löhne. Da jedoch die Bodenpreise in den vergangenen Jahren deutlich angestiegen sind, bedarf es ausgleichend einer Steigung des Lohnniveaus. Zudem ist es für angeworbene Mitarbeiter nicht selbstverständlich, umgehend in ein Eigenheim zu investieren, was das Argument der günstigen Baugrundstücke noch einmal aufweicht.

Von einigen Interviewpartnern wurde es kritisch gewertet, wenn das Gehalt bei den Bewerbern im Vordergrund steht. Wer sich als Mitarbeiter zu sehr auf das Gehalt fokussiere, könne „woanders hingehen.“ Denn die Unternehmen wären permanent unter Druck gesetzt von Arbeitnehmern, die ihr Gehalt in den Fokus stellen. Viele Arbeitnehmer in der Region nähmen zudem das geringere Gehalt bewusst in Kauf, da sie andere Kriterien höher bewerteten: „Spezialisten aus Konzernen [...] bewerben sich bei uns, die wollen als Mensch anerkannt werden.“ Insbesondere mittelständische Unternehmen verfügen jedoch insgesamt über gute Voraussetzungen, qualifizierte Mitarbeiter zu gewinnen und zu binden, auch ohne überdurchschnittliche Gehälter zu zahlen: Flache Hierarchien, kurze Wege, große Gestaltungsmöglichkeiten und zunehmend attraktive Arbeitsbedingungen.

Muss eigentlich jedes Unternehmen für sich allein handeln? Insbesondere für kleine Unternehmen ist es kaum möglich, Mitarbeiter im „Tagesgeschäft“ zeitlich so zu entlasten, dass diese strategische Änderungen umsetzen könnten. Auch investitionsintensive Neuerungen wie beispielsweise die Einrichtung einer betriebseigenen Kinderbetreuung sind speziell für kleinere Unternehmen kaum realisierbar. Verbundgesteuertes Handeln hielte die Kosten für den einzelnen Betrieb minimal, da administrative Kosten geteilt und Konzepte und Abläufe etc. nicht für jede Maßnahme grundlegend neu entwickelt werden müssten. Attraktiv an dieser Handlungsvariante wäre außerdem, dass Unternehmern konkrete Ansprechpartner zur Verfügung stünden. Sukzessive könnte ein „Expertencluster“ entstehen; Unternehmen könnten von



Erfahrungen anderer Unternehmen profitieren und so letzten Endes wertvolle Zeit und Geld sparen. Dies ist ein Handlungskonzept in der Tradition der vielgelobten Netzwerke innerhalb der Region und folgt dem Leitspruch „mit der Region für die Region“.

Literaturverzeichnis:

BA – Bundesagentur für Arbeit (Hrsg.) (2012). Ergebnisse des Arbeitsmarktmonitors für den Agenturbezirk Vechta. Fachkräftebedarf im Oldenburger Münsterland. Nürnberg.
DIHK – Deutscher Industrie- und Handelskammertag et al. (Hrsg.) (2008). Familienorientierte Personalpolitik. Checkheft für kleine und mittlere Unternehmen. Berlin.
Pepels, Werner (2002). Personalbindung. In: Bröckermann, Reiner; Pepels, Werner (Hrsg.). Personalmarketing. Akquisition – Bindung – Freistellung. Stuttgart, S. 129-143.

Internetquellen

<http://lkvec.betreuungsboerse.net/index.php?&hid=227&m=18>. Stand: 11.08.2012.
O.V. (09/2011). Bundesregierung sieht Chance für Ältere. In: Focus online, Erstveröffentlichung 19.09.2011. URL: http://www.focus.de/finanzen/karriere/berufsleben/fachkraeftemangel-bundesregierung-sieht-chance-fuer-aelttere_aid_664942.html. Stand: 06.11.2012.

Anmerkungen:

- ¹ Grundlage des Aufsatzes bildet die Dissertationsschrift „Fachkräftemangel als gegenwärtige und zukünftige Herausforderung für den Wirtschaftsraum Oldenburger Münsterland – Analyse der Ist-Situation und Diskussion möglicher Handlungsoptionen für den regionalen Mittelstand.“
Eine gekürzte Version der Dissertation ist erschienen als: Blanck, Christina: Fachkräftemangel als Herausforderung für das Oldenburger Münsterland. (Wissenschafts- und Informationszentrum Nachhaltige Geflügelwirtschaft, WING-Beiträge zur Geflügelwirtschaft Heft 4), Vechta 2014.
- ² Wörtliche Zitate entstammen den Interviews, sie werden aus Datenschutzgründen jedoch nicht den befragten Personen namentlich zugeordnet. Im Zeitraum von Mai bis Juli 2012 wurden folgende Personen befragt: s. Tabelle S. 201

Unternehmen/Institution	Interviewpartner
Agentur für Arbeit Vechta	Dr. Thorsten Müller (Vorsitzender der Geschäftsführung)
BBS Cloppenburg	Heinz Ameskamp (Schulleiter)
Böckmann Fahrzeugwerke GmbH	Klaus Böckmann (Geschäftsführer)
Deutscher Bundestag	Franz-Josef Holzenkamp (Bundestagsabgeordneter des Landkreises Cloppenburg)
DMP Steuerberatungsgesellschaft mbH & Co.KG	Jörg Sieverding (Geschäftsführer)
Euronics XXL Friesoythe Mega Company Block GmbH	Ludger Block (Geschäftsführer)
EW Group GmbH	Heiner Thölke (Legal Counsel/Human Resources/Public Relations)
Friedrich Graepel AG	Martin Goldkamp (Personalleiter)
Grimme Landmaschinenfabrik GmbH & Co.KG	Dr. Alexa Bee (Leiterin Personal)
H. Bröring GmbH & Co. KG	Ulrich von Glahn (Geschäftsführer)
H. Wolking Mühlenbau-Maschinenbau GmbH & Co. KG	Norbert gr. Schlarmann (Leiter Personal)
Institut Unternehmen und Schule GmbH	Dr. Christoph Merschhemke (Geschäftsführer)
Verbund familienfreundlicher Unternehmen e.V.	Renate Hitz (Leiterin)
KOWA Holzbearbeitung GmbH	Hans-Bernd Gellhaus (Kaufmännischer Leiter/Prokurist)
Kreishandwerkerschaft Cloppenburg	Dr. Michael Hoffschroer
Kreishandwerkerschaft Vechta	Dieter Mertens (Hauptgeschäftsführer)
Landkreis Cloppenburg, Stabsstelle für Wirtschaftsförderung	Katharina Deeben (Leiterin)
Landkreis Cloppenburg	Dr. Christina Neumann (Gleichstellungsbeauftragte)
Landkreis Vechta, Wirtschaftsförderung	Gert Kühling (Leiter)
Miavit GmbH	Ralf Sieverding (Kaufmännischer Leiter)
Moorgut Kartzfehn von Kameke GmbH & Co.KG	Ewald Drebing (Vorsitzender der Geschäftsführung)
Niedersächsischer Landtag	Karl-Heinz Bley (Landtagsabgeordneter)
Niedersächsischer Landtag	Dr. Stephan Siemer (Landtagsabgeordneter)
Pöppelmann GmbH & Co. KG	Hannelore Rudloff (Prokuristin für Personal- und Sozialwesen)
Remmers Baustofftechnik GmbH	Andreas Paul (Bereichsleiter Personal/Prokurist)
Schulz Systemtechnik GmbH	Heiner Wilgen (Kaufmännischer Leiter)
Verbund Oldenburger Münsterland e.V.	Rudi Hockmann (Geschäftsführer)
Zweckverband ecopark	Uwe Haring (Geschäftsführer)



Ulrike Battermann

Gramoflor: Vom Torfabbau zum modernen Substratunternehmen

Die wirtschaftliche Nutzung der Moore ist bei uns in Niedersachsen historisch gewachsen. Über Jahrhunderte hinweg wurden die einst ursprünglichen Moorlandschaften von Menschen unter schwersten Bedingungen urbar gemacht, um auch hier ein Leben zu ermöglichen. Die moorigen Böden wurden so gut es eben ging für landwirtschaftliche Zwecke genutzt, und der im so genannten „bäuerlichen Handtorfstich“ gewonnene Torf wurde vorwiegend als Brennmaterial (Schwarztorf) oder Einstreumaterial für Viehställe (Weißtorf) verwendet.

In der Mitte des zwanzigsten Jahrhunderts wurde der Rohstoff Torf dann für den Gartenbau entdeckt. Aufgrund seiner physikalischen Eigenschaften (Wasserkapazität, Luftkapazität und Wiederbenetzbarkeit) gilt er bis heute als idealer Ausgangsstoff für die Herstellung von Kultursubstraten. Ab 1959 begann die industrielle Produktion von „Torfkultursubstraten“. Sie bot vielen Erdenwerken die Chance, sich mit den steigenden Ansprüchen der Gartenbaubetriebe weiterzuentwickeln.

Das Unternehmen Gramoflor blickt mittlerweile auf eine über 100-jährige „Torfgeschichte“ zurück. Mit der offiziellen amtlichen Eintragung des Torfhandelsgeschäftes Anton Gramann am 15. Januar 1908 wurde der gewerbliche Torfabbau im Landkreis Vechta begründet. Seit Mitte der 1980er-Jahre wird das Unternehmen von Josef Gramann als geschäftsführendem Gesellschafter geführt. Er entschied sich 1991 zu einer Zusammenarbeit mit der Ostendorf-Firmengruppe und entwickelte das einstige Torfwerk zu einem modernen Erden- und Substratwerk mit eigenen Torfgewinnungsflächen in Norddeutschland, mit den beiden Produktionsstandorten in Vechta und Vörden und einer eigenen Vermarktung und Fachberatung weiter. Heute werden die hochwertigen Qualitätserden von Gramoflor von Erwerbsgartenbaubetrieben und Fachhandelsgeschäften in Deutschland und in aller Welt eingesetzt.

