



# Nadelöhr Fachkräfte

**Unternehmen suchen händeringend nach qualifiziertem Personal. Was sich Familienunternehmen einfallen lassen, um an qualifizierten Nachwuchs zu kommen, und warum der Mangel an Fachkräften auch eine Chance für den Mittelstand ist.**

**M**it Hip-Hop hat Thomas Schulzek wenig am Hut und für Musikfestivals ist er mit Mitte vierzig auch recht alt. Doch das „Happiness Festival“ in Straubenhardt im Nordschwarzwald hatte es ihm 2019 angetan. 20 km entfernt vom Hauptsitz seines damaligen Arbeitgebers, eines mittelständischen Automobilzulieferers, trafen sich dort an einem Wochenende Jugendliche im Alter zwischen 16 und Ende 20, um zusammen zu tanzen und zu feiern. „Eine ideale Gelegenheit, um im Talentteich nach jungen Fachkräften oder potenziellen Auszubildenden zu fischen“, dachte sich Personalleiter Schulzek. Er mietete

einen Stand und schickte ausgewählte junge Mitarbeitende, Auszubildende und Ausbilder als Botschafter auf die Veranstaltung mit über 10.000 Teilnehmern. Mit sichtbarem Erfolg: deutlich mehr Bewerbungen und Einstellungen von Auszubildenden im Vergleich zum Vorjahr. „Wir waren einer von fünf Sponsoren und das erste Unternehmen aus unserer Branche überhaupt, das sich dort präsentiert hat“, erinnert er sich. Daher ist der Hersteller von Werkzeugen und Stanzteilen auch dieses Jahr wieder dabei, nachdem das Festival Corona-bedingt zwei Jahre ausfallen musste. 

► **Problem bekannt**

Der Fachkräftemangel gehört seit vielen Jahren zu den drängendsten Problemen des deutschen Mittelstands. Laut einer Umfrage des Verbands Die Familienunternehmer im zweiten Quartal dieses Jahres ist das Fehlen von qualifiziertem Personal inzwischen das zentrale Investitionshemmnis der Unternehmer, nach Lieferengpässen und noch vor Preissteigerungen. Die meisten gehen davon aus, dass sich die Personalknappheit in der Zukunft weiter zuspitzen wird. Die Generation der Babyboomer geht in den Ruhestand, während weniger junge Menschen auf dem Arbeitsmarkt nachrücken. Dazu kommt: Viele Lehrstellen bleiben unbesetzt. Immer weniger Schulabgänger wollen einen Ausbildungsberuf erlernen.

Eine Untersuchung des Instituts der deutschen Wirtschaft zeigt, dass sich der Fachkräftemangel in Deutschland 2021 – auch bedingt durch die Kontaktbeschränkungen der Corona-Pandemie – noch einmal deutlich verschärft hat. Die Zahl der offenen Stellen stieg demnach 2021 von 213.000 auf 465.000. Die Anzahl der unbesetzten Lehrstellen

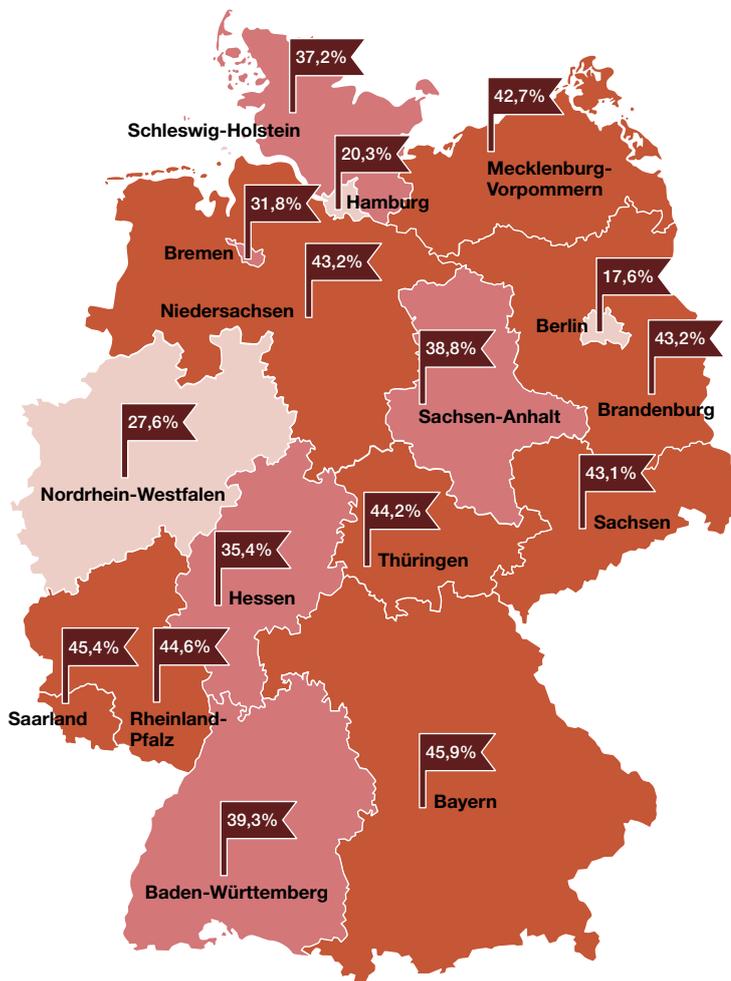
lag nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit im Ausbildungsjahr 2020/2021 bei rund 63.000. Der Engpass zieht sich durch die unterschiedlichen Qualifikationsstufen von der Berufsausbildung über den Meister bis hin zur Fachkraft mit Universitätsabschluss. Bei den akademischen Berufen fehlen insbesondere in den Bereichen Ingenieurwesen, Elektrotechnik und Softwareentwicklung Fachkräfte, bei den Ausbildungsberufen werden vor allem Pfleger, Sozialarbeiter/-pädagoginnen und Handwerker gesucht.

Betroffen sind sowohl große als auch kleine Unternehmen. Allerdings leiden Unternehmen in strukturschwachen Regionen deutlich stärker unter dem Rückgang des Fachkräfteangebots. Prof. Dr. Christina Hoon, Inhaberin des Stiftungslehrstuhls für BWL an der Universität Bielefeld, erklärt dies mit dem Standortnachteil: Für einen Weltmarktführer zu arbeiten, ist für viele attraktiv, doch nur wenige wollen dafür ihren Lebensmittelpunkt in eine ländliche Region verlegen. Das mobile Arbeiten hat die Notwendigkeit der Präsenz vor Ort inzwischen zwar für einige Berufsgruppen relativiert. Der Rekrutierungsradius wird größer. Selbst Führungskräfte müssen nicht mehr unbedingt dauerhaft vor Ort sein. Für produzierende und verarbeitende Unternehmen ist der Standortnachteil aber nach wie vor ein Problem. Die Folge: Trotz guter Auftragslage können die Unternehmen nicht wachsen, weil das Personal fehlt.

**Stellenüberhangsquote nach Bundesländern**

Anteil der offenen Stellen, für die es in der Region keine passend qualifizierten Arbeitslosen gibt, an allen offenen Stellen (in Prozent)

■ < 50 % ■ < 40 % ■ < 30 %



Quelle: KOFA-Berechnungen auf Basis von Sonderauswertungen der BA und des IAB, 2022

**Die Perspektive wechseln**

Da hilft nur Kreativität, um sich als Ausbilder und Arbeitgeber attraktiv zu machen und sich von der Konkurrenz abzusetzen. Die Unternehmen könnten hier viel mehr tun, findet Personalberater Dr. Hans Schlipat, Geschäftsführer von Rochus Mummert & Partner. So fehle es häufig an einem systematischen Talent-Management und einem modernen Verständnis von Mitarbeiterführung, kritisiert er. Zudem verließen sich viele auf veraltete Konzepte bei der Personalakquise. Diese hätten jedoch längst ausgedient. „Als Arbeitgeber muss ich mich fragen: Wie stellt sich dieser junge Mensch sein Berufsleben vor? Warum sollte er ausgerechnet zu mir kommen?“, so Schlipat. Testimonials aus der gleichen Peergroup könnten hier die potenzielle Zielgruppe viel besser ansprechen als „alte weiße Männer“. „Unternehmen brauchen Recruitingkonzepte, um durch Active Sourcing gezielt nach Kandidaten zu suchen“, pflichtet Hoon bei. Viele Familienunternehmen hätten sich daher in den vergangenen Jahren stark professionalisiert und in Employer-Branding investiert.

Auch eine Befragung des „Zukunftspanels Mittelstand“ des Instituts für Mittelstand Bonn (IfM) zeigt, dass die Unternehmen das Problem Fachkräftemangel angehen, indem sie die Beschäftigten über Weiterbildungsangebote binden und die Attraktivität als Arbeitgeber steigern. „Wobei es weniger um materielle Anreizsysteme als um die Verbesserung der Unternehmenskultur geht“, stellt Dr. Annette Icks fest, Projektleiterin am IfM. Sie rät Unternehmen, noch stärker die Vorteile zu kommunizieren, die eine Tätigkeit in Familienunternehmen mit sich bringt: flachere Hierarchien, eigenverantwortliches Arbeiten und Internationalität. Es gäbe schließlich so viele Hidden-Champions, die mindestens so attraktiv seien wie Konzerne.

### Prioritäten und gute Ideen

Während so manches Unternehmen noch über entsprechende Maßnahmen nachdenkt, steuern andere längst mit einem ganzen Strauß an kreativen Ideen gegen, um sich Mitarbeiterressourcen zu sichern. Beispiel: das Traditionsunternehmen BHS Corrugated. 2.900 Mitarbeitende beschäftigt das Familienunternehmen weltweit, rund 1.000 davon am Hauptsitz in Weiherhammer in der Oberpfalz. Die nächste Großstadt Nürnberg ist 100 km entfernt. Kompetente Fachkräfte sind für den Erfolg des Herstellers von Wellpappenanlagen und Riffelwalzen, der in diesem Geschäftsjahr um 20 Prozent wachsen will, essenziell. Das weiß

Geschäftsführer Christian Engel. Daher hat er mit seinen Kollegen aus dem HR-Bereich viele neue Ansätze entwickelt und ausprobiert. Das macht sich bezahlt: „Wir spüren den Fachkräftemangel kaum, weil wir von jeher sehr viel dafür tun, um neue Mitarbeitende zu gewinnen und als Arbeitgeber attraktiv zu sein“, sagt Engel. Er führt das Familienunternehmen gemeinsam mit seinem Bruder in der zweiten Generation. BHS Corrugated pflegt ein gutes Netzwerk aus Schulen, Fachhochschulen und Universitäten, über die geeignete Absolventen angesprochen werden.

Zudem betreibt das Unternehmen ein eigenes Ausbildungszentrum und bildet über Bedarf aus. Eine Spezialisierung erfolgt erst im dritten Lehrjahr, sodass sich die Nachwuchskräfte nicht von Anfang an auf einen Karrierepfad festlegen müssen. Nach der Lehre stehen ihnen verschiedene berufliche Entwicklungspfade offen.

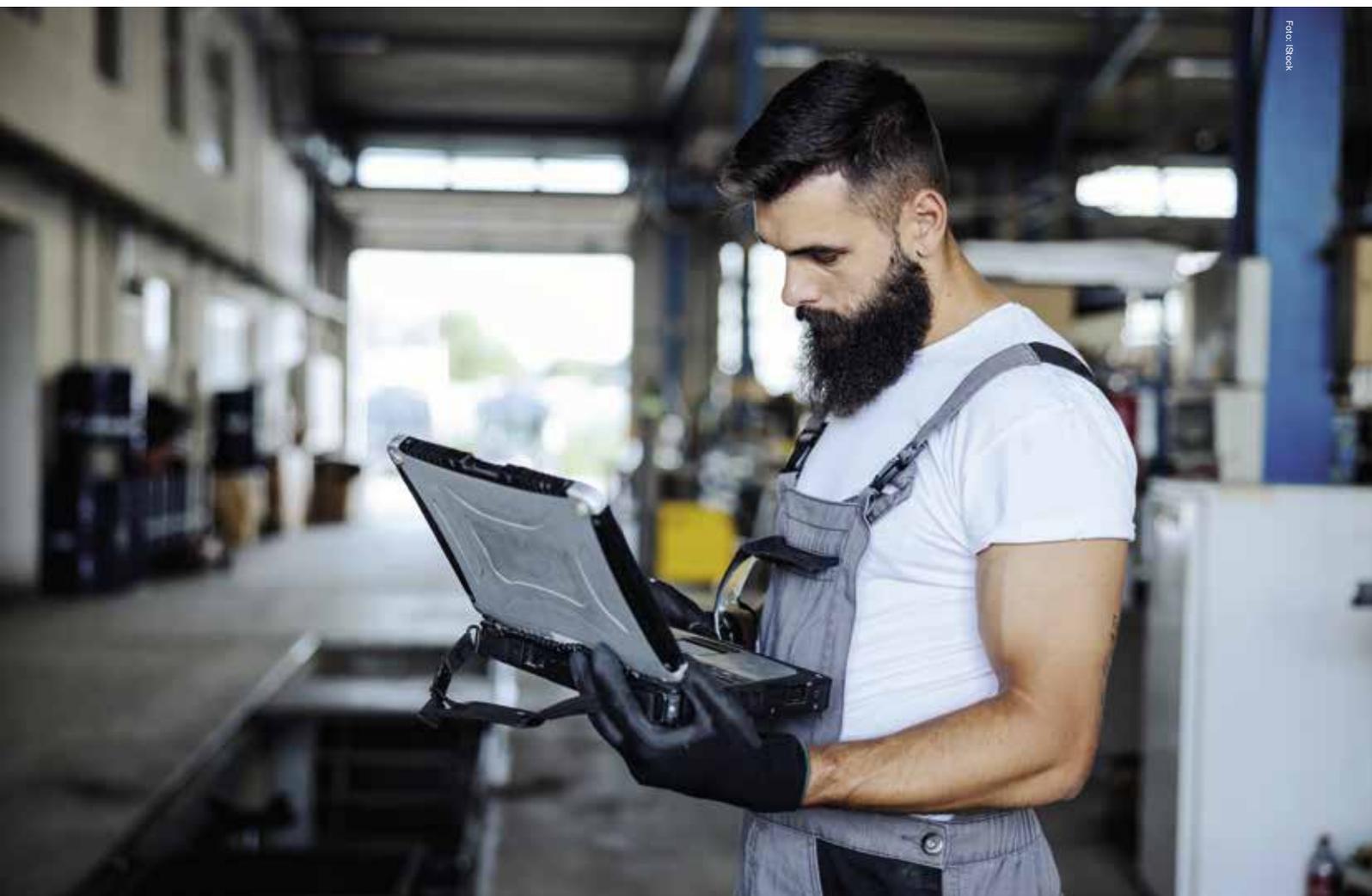
Potenzielle Auszubildende und Fachkräfte sucht das Unternehmen auch im Ausland und hat dazu spezielle Programme in Spanien und Rumänien aufgelegt – dort, wo die Jugendarbeitslosigkeit hoch ist.

„Als Arbeitgeber muss ich mich fragen: Wie stellt sich dieser junge Mensch sein Berufsleben vor? Warum sollte er ausgerechnet zu mir kommen?“

Dr. Hans Schlipat, Geschäftsführer von Rochus Mummert & Partner

Erfolgreich ist auch ein Ansatz, den BHS Corrugated in Laos verfolgt: Die Familienstiftung „Engel für Kinder“ finanziert Kindern in ihrer Heimat den Schulbesuch und bietet im Anschluss einen Ausbildungsplatz am Hauptsitz in Weiherhammer an. „Wir lassen nichts aus, um an junge Talente zu kommen und diese zu halten“, erklärt Engel.

Ebenso wichtig wie die Personalentwicklung ist die langfristige Personalplanung für das Familienunternehmen: „Wir schauen uns z.T. zwei Jahre vor Bedarf nach passenden Mitarbeitenden um“, sagt Engel. Diese werden durch Stellenausschreibungen oder direkt über Netzwerke angesprochen und zum Vorstellungsgespräch eingeladen. So ist ein Pool an potenziellen Kandidaten entstanden, auf den



► BHS Corrugated zugreifen kann, um neue Aufträge schnell abzuarbeiten. Auf diese Weise können die personellen Kapazitäten mit dem schnellen Wachstum des Unternehmens Schritt halten.

### Purpose wichtiger als Geld

Auch bei Peter Schöler, seit neun Jahren Personalchef beim Sanitär- und Heizungstechnikunternehmen Viega im südwestfälischen Attendorn, steht der Fachkräftenachwuchs ganz oben auf der Prioritätenliste. Viega hat in Deutschland 3.000 Beschäftigte, zwei Drittel davon sind in der Produktion tätig und arbeiten im Schichtdienst. Für diejenigen, die aus dem 90 km entfernten Großraum Köln kommen, hat das Unternehmen einen Fahrservice eingerichtet. So kommen die Kollegen morgens mit dem Bus-Shuttle entspannt zur Arbeit und können weiterhin in der Metropole leben. Zudem hat Viega Büros in Dortmund, Köln und Aachen eröffnet, um mehr hochqualifizierte Führungskräfte zu gewinnen und den Standortnachteil wettzumachen.

Eine der größten Herausforderungen für Viega ist es, junge Menschen für eine Ausbildung oder Karriere zu begeistern. Zwei Drittel der Gesamtbelegschaft sind über 50 Jahre alt. Daher konzentriert sich Schöler seit einigen Jahren auf Employer-Branding und Recruitingmaß-

Anreiz hat Viega die „Young Factory“ ins Leben gerufen, in der die Auszubildenden an eigenen kleinen Projekten selbstständig arbeiten dürfen. Auch ein Mitarbeiterempfehlungsprogramm mit Erfolgsprämie sorgt für Nachwuchskräfte.

### Mangel als Trigger für Transformation

„Sie können als Unternehmen viel machen, am Ende muss der Wohlfühlfaktor stimmen, um glaubwürdig zu sein“, stellt Schöler fest. Werte, Nachhaltigkeit und eine gute Führungskultur spielten bei der jungen Generation heute eine viel größere Rolle als früher und seien ein klarer Anziehungspunkt für Bewerber. „Das sind Themen, die wir sehr ernst nehmen und die wir noch stärker entwickeln wollen.“ Dafür würden sogar Unternehmensstrukturen verändert, die über Jahrzehnte unangetastet blieben, sagt Schöler.

Ist der Fachkräftemangel am Ende also nicht nur eine Herausforderung, sondern auch ein Impulsgeber für Modernisierung, Digitalisierung und mehr Wertschätzung? „Nachfolge-Management, Karrierepfade, Talententwicklung kombiniert mit unserem Purpose und einem Projekt zum Thema Nachhaltigkeit, das wir breit ausrollen werden, werden uns helfen, auch für diese Generation als Arbeitgeber interessant zu sein“, ist sich Schöler sicher. Er hat eigens 20 Leute als Change-Manager ausgebildet, die diese Transformation bei Viega begleiten werden. „Wir spüren bereits heute, dass das Interesse von Mitarbeitenden, die aus Konzernen kommen, steigt. Sie lockt die flache Hierarchie ohne politisches Taktieren.“ ●

„Wir schauen uns zum Teil zwei Jahre vor Bedarf nach passenden Mitarbeitenden um.“

Christian Engel, BHS Corrugated, geschäftsführender Gesellschafter

nahmen insbesondere für die junge Zielgruppe. Dabei setzt er ebenfalls auf Projekte mit Schulen und Hochschulen sowie die direkte Ansprache über Social-Media-Kanäle wie Facebook und Instagram, die z.T. von den Auszubildenden direkt bespielt werden. Als zusätzlichen

## INTES forstet auf für jedes Opt-in einen Baum – helfen Sie mit!

Wir wollen nachhaltiger werden – und weniger Papier verbrauchen als in der Vergangenheit. Dies ist auch Ihr Wunsch? Dann setzen wir auf Ihre Unterstützung. Machen Sie mit – und werden Sie mit uns nachhaltig: Geben Sie uns Ihre E-Mail-Adresse und Ihre Einwilligung, Sie per E-Mail zu kontaktieren. Für jede Einwilligung pflanzt die INTES Akademie für Familienunternehmen einen Baum. Nicht über eine Organisation oder eine Spende, sondern das Team persönlich, in einem Waldstück nahe Bonn.

Hier erfahren Sie mehr und können Ihre Einwilligung geben.

Herzlichen Dank!



Family  
Business  
Academy | by PwC