

## Mittelstandsforscher im Interview

# „Was macht eine Arbeitsaufgabe eigentlich attraktiv?“

Der Fachkräftemangel macht sich bei Arbeitgebern verschiedener Branchen, Regionen und auch Größen bemerkbar. Wie kleine und mittlere Unternehmen bei (potenziellen) Beschäftigten punkten können und warum Geld dabei nicht alles ist, erklärt Prof. Dr. Thomas Behrends, Professor für Personal und Organisation am Internationalen Institut für Management und ökonomische Bildung der Europa-Universität Flensburg, im Interview.

## Stimmt es, dass manche Menschen grundsätzlich eher zum Mittelstand passen und andere eher zu Großkonzernen?

In diesem Zusammenhang muss man sich zunächst einmal klarmachen, dass es so etwas wie „den Mittelstand“ streng genommen nicht gibt. Orientiert man sich an den üblichen Größenkategorien, sind ja letztlich über 99 % aller Unternehmen in Deutschland der Gruppe kleiner bzw. mittelständischer Betriebe zuzurechnen – und die weisen auch untereinander im Hinblick auf ihre Arbeitgeberqualitäten zwangsläufig ganz erhebliche Unterschiede auf. Man denke nur an ein traditionelles Familienunternehmen aus dem Maschinenbau oder aber an ein junges IT-Start-up etc. Gibt es Menschen, die sich eher in kleineren oder aber in größeren Organisationen wohlfühlen? Ganz bestimmt. Denn zweifelsohne unterscheiden sich mittelständische Arbeitswelten in fundamentaler Hinsicht von denen großer Konzerne. Und da Arbeitnehmer\*innen – je nach ihren individuellen Bedürfnissen und beruflichen Präferenzen – sehr unterschiedlich auf diese Settings reagieren, liegt es nahe, dass sich eben manche eher in mittelständischen Strukturen wohler fühlen und andere eher in großbetrieblichen Settings.

## Mit welchen Motivatoren und Benefits können KMUs gegenüber Großkonzernen punkten?

Nun, wenn Sie sich die Ergebnisse großer repräsentativer Studien in diesem Bereich anschauen, können Sie erst einmal feststellen: In größeren Unternehmen verdient man tendenziell – und bei aller Unschärfe derartiger Befunde – besser als in kleinen. Oder anders ausgedrückt: Die durchschnittliche Einkommenshöhe korreliert mit der Unternehmens-



**Prof. Dr. Thomas Behrends**  
Professor für Personal und Organisation am Internationalen Institut für Management und ökonomische Bildung der Europa-Universität Flensburg

größe. Was bedeutet das nun? Arbeiten dann die kompetenteren Beschäftigten in großen Unternehmen? Und die, die womöglich nicht ganz so gut qualifiziert sind, die landen im Mittelstand und müssen sich dort mit einem niedrigeren Arbeitsentgelt zufriedengeben? Führt man sich etwa die zahlreichen Beispiele innovativer und erfolgreicher KMUs vor Augen, dann wird rasch deutlich: Ganz so einfach ist es offensichtlich nicht.

Menschen arbeiten eben nicht nur um des Geldes willen. In der einschlägigen Forschung lassen sich – ganz grob – drei Kategorien von arbeits- bzw. beschäftigungsbezogenen Anreizen unterscheiden:

materielle Anreize, aufgabenbezogene Anreize und soziale Anreize. Letztgenannte betonen die Tatsache, dass Organisation eben auch „soziale Lebenswelten“ darstellen, in denen man mit anderen Menschen (also z. B. Kollegen, Vorgesetzten, Kunden) zu tun hat, mit denen man zusammenarbeitet, gemeinsam seine Ziele erreicht, sich manchmal vielleicht aber auch streitet etc. Und die Qualität dieser Beziehungen hat für viele Arbeitnehmer\*innen einen massiven Einfluss darauf, wie diese ihre Arbeitssituation bewerten. In diesem Bereich und zum Teil auch bei den aufgabenbezogenen Anreizen gibt es ein paar Aspekte, die kleineren Unternehmen bisweilen ein erhebliches Attraktivitätspotenzial eröffnen können.

**Hat ein großer Konzern nicht allein aufgrund seiner internationalen Vernetzung und seiner schiereren Größe mehr Kapazitäten, vielfältige Projekte anbieten zu können? Kann da der Mittelstand wirklich mit aufgabenbezogenen Benefits punkten?**

Das ist ein schönes Beispiel für die Relevanz Ihrer Eingangsfrage: „Welche Leute passen zu welchen Unternehmen?“. Bei Ihrer Frage haben Sie offensichtlich eine sehr ausgewählte Beschäftigtengruppe vor Augen: Nämlich diejenigen, die vor allem danach streben, international und auf Projektbasis zu arbeiten bzw. Karriere zu machen. Diese sog. „Organisationseliten“ nimmt übrigens auch die Personalforschung gerne und verstärkt in den Blick.

Nun gibt es einerseits natürlich auch ausgesprochen international aufgestellte Mittelständler, die für diese Beschäftigten einen attraktiven Arbeitgeber darstellen könnten. Dessen ungeachtet bietet aber ein Großbetrieb oder eben ein Konzern für diese Personengruppe womöglich das attraktivere Arbeitsumfeld, weil es einfach bessere Möglichkeiten eröffnet, ihre spezifischen Vorstellungen von beruflicher Karriere zu verwirklichen.

Da Sie nun vor allem auf die aufgabenbezogenen Anreize abgehoben haben, sollte man sich zunächst einmal klarmachen: „Was macht eine Arbeitsaufgabe eigentlich attraktiv?“. Da zeigt die Forschung, dass bspw. der Abwechslungsreichtum oder auch die Ganzheitlichkeit der jeweiligen Aufgaben eine erhebliche Rolle spielen. Dazu kommt noch so etwas wie der „Sinn“, also die empfundene Sinnhaftigkeit der eigenen Arbeit. Die ergibt sich in der Arbeit zum Teil auch daraus, dass man spürt: „Meinen eigenen Beitrag zum Gesamtergebnis kann ich erkennen und der ist auch wichtig. Ich werde gebraucht.“ Hier deuten sich dann schnell wieder ein paar Potenziale an, die auch und gerade von kleineren Unternehmen genutzt werden können. Denn dort sind ja bspw. die Aufgaben oft schon deswegen ein bisschen ganzheitlicher zugeschnitten, weil man sich eben nicht für jeden noch so kleinen Bereich ausgewiesene Spezialisten leisten kann. Oder stellen Sie sich vor, Sie arbeiten in der Buchhaltung eines Großkonzerns. Wenn man Sie da fragt, wie groß denn Ihr persönlicher Anteil am Erfolg des Unternehmens sei, dann lässt sich das eigentlich nicht beantworten. Und das empfinden manche Menschen als frustrierend

bzw. wenig motivierend, und anderen wiederum ist es womöglich relativ gleichgültig. Aber nicht vergessen: Wir reden hier lediglich von strukturell begründbaren Attraktivitäts-„Potenzialen“. Inwieweit diese im konkreten Einzelfall auch tatsächlich realisiert werden, ist letztlich (auch) eine Frage klugen Personalmanagements.

**Wer ist nun der attraktivere Arbeitgeber: KMU oder Konzern?**

In unserem praxisbezogenen Alltagsdenken, aber durchaus auch in der wissenschaftlichen KMU-Forschung begegnen einem immer wieder zwei grundlegende bzw. grundlegend unterschiedliche Narrative. Das eine ist die Vorstellung vom „rückständigen Klein- oder Mittelbetrieb“. Hier dienen die modernen, international agierenden Konzerne gewissermaßen als „idealtypische Blaupause“. Und dann schaut man sich im Vergleich dazu kleinere oder mittelständische Betriebe an und stellt fest: „Da haben KMUs aber noch viel zu lernen!“. Das andere Narrativ handelt demgegenüber von der „schönen, heilen Welt des Mittelstands“: Während man in den riesigen, anonymen Großkonzernen nur eine kleine Nummer, eine austauschbare Humanressource ist, betrachten die Arbeitnehmer\*innen in KMUs ihren Betrieb noch als echte Herzensangelegenheit und ihre Beschäftigten als eine Art „erweiterte Familie“, für die sie sich verantwortlich fühlen. Während in Großunternehmen alles durchbürokratisiert, zahlen- bzw. ergebnisgetrieben und in starkem Maße auch von (mikro-)politischen Kalkülen geprägt ist, wird dem Menschlichen, dem Sozialen in KMUs oftmals noch eine größere Bedeutung beigemessen. Man ist fest eingebettet in die jeweilige „Local Community“, fördert den Fußballverein etc. Und wissen Sie, beide Narrative mögen bisweilen ihre Berechtigung haben, im Grunde aber spiegeln Sie doch recht naive, stereotype und insofern auch wenig erhellende Klischeevorstellungen wider. Es ist – wie so oft – eben doch ein bisschen komplizierter.

**Welche Erwartungen seitens der Beschäftigten werden in Großunternehmen häufig enttäuscht?**

In Interviews, die wir mit Arbeitnehmer\*innen zu ihren großbetrieblichen Erfahrungen und auch Enttäuschungen geführt haben, tauchen häufiger mal Schilderungen auf, die die starke Formalisierung oder auch den mikropolitischen Charakter des betrieblichen Geschehens in großen Unternehmen problematisieren. Manchmal gewinnt man dabei fast den Eindruck, als sei so ein Konzern ein regelrechtes Minenfeld: Sie müssen stets aufpassen, wen Sie auf Ihrer Seite haben, wer Ihr Anliegen unterstützt bzw. wem Sie womöglich auf den Schlipps treten usw. Beschäftigte, die sich mit den typischen Eigenheiten von Bürokratien und ausgeprägten Hierarchien schwertun, erleben vergleichsweise häufig solche Enttäuschungen in großen Konzernen.

**Und umgekehrt?**

Und umgekehrt kann man es sich fast denken.

**Dass man die Hierarchie vermisst?****Dass man es vermisst, nicht auf „mikropolitische Minen“ achten zu müssen?**

Nein, natürlich nicht. Aber was einem häufiger begegnet sind Schilderungen, die sich im Grunde auf das gleiche größenabhängige Organisationsmerkmal beziehen, aber zu völlig anderen Schlussfolgerungen gelangen. Also z. B. hören Sie von Beschäftigten in mittelständischen Unternehmen manchmal Klagen im Sinne von: „Im Großkonzern ist alles gut organisiert, es gibt für alles Regeln und Regelungen. Hier hingegen herrschen Willkür und Chaos. Man kann sich auf nichts verlassen. Wir arbeiten seit drei Wochen an dieser Strategie, dann kommt der Chef zufällig vorbei und sagt: ‚Das gefällt mir so aber nicht.‘ Und dann müssen Sie alles wieder ändern.“ Und auch die für kleinere Betriebe oft charakteristische Nähe zur Chefetage ist nun mal nicht jedermanns Sache.

**Welche Rolle nehmen die Führungskräfte des Mittelstands ein?**

Ganz allgemein lässt sich erst einmal feststellen: Wenn Sie mit Beschäftigten darüber sprechen, wie diese ihre Arbeit erleben, ob sie sich wohlfühlen oder ob sie darüber nachdenken, den Arbeitgeber zu wechseln, dann spielt der direkte Vorgesetzte fast immer eine ganz zentrale Rolle. Je größer das jeweilige Unternehmen, desto eher lässt sich dabei aber – nachvollziehbarerweise – noch eine Differenzierung zwischen den direkten Vorgesetzten und der eigentlichen Unternehmensleitung beobachten. Mit meinem Abteilungsleiter muss ich ggf. tagtäglich zusammenarbeiten und auskommen, meinen Vorstand kenne ich hingegen vielleicht nur aus dem Firmen-TV. In kleineren und mittelständischen Unternehmen ist das oftmals noch viel enger beieinander. Da ist der Chef nicht selten auch der Eigentümer des Unternehmens. Die soziale Distanz zwischen den verschiedenen Hierarchieebenen ist also häufig deutlich geringer. Und auch hier kommt es nun wieder darauf an, was die Betriebe konkret daraus machen. Diese Unmittelbarkeit kann eine große Stärke für KMUs sein, aber wenn Sie bspw. einen cholerischen Chef haben und Sie fahren montags ins Büro und zittern schon, mit welcher Laune der wohl aus dem Wochenende kommt, dann gewinnt die vermeintliche „familiäre Nähe“ in KMUs schnell eine ganz andere Färbung.

**Insbesondere die junge Gen Z stört sich an peripheren Standorten und schlechten Gehaltsstrukturen. Welche besonderen Probleme beschäftigen KMUs in der Peripherie?**

Grundsätzlich denke ich, dass die meisten allgemeinen Aussagen über „Generationen“ ziemlich problematisch sind. Die sog. „Generation Z“ ist letztlich genauso heterogen wie jede andere Generation vor ihr auch. Dessen ungeachtet lässt sich aber unzweifelhaft feststellen, dass die Themen „Fachkräftemangel“ und „Arbeitgeberattraktivität“ im Mittelstand inzwischen eine riesige Rolle spielen. Ich bin bspw. Mitglied des Fachausschusses „Wirtschaft und Bildung“ der IHK

Flensburg. Da sitzen Unternehmer\*innen und Personalchef\*innen aus der Region, aber auch Vertreter\*innen der örtlichen Berufsschulen.

Wenn Sie sich dort die aktuellen Diskurse anschauen, gerade auch bzgl. der strukturschwächeren Regionen im Umland, dann merken Sie schnell, dass sich die Probleme rund um den Fachkräftemangel in den letzten Jahren noch einmal massiv verschärft haben. Man muss sich ja nur ein bisschen umschauen: Auf nahezu jedem Linienbus werben lokale Unternehmen inzwischen um Bewerber\*innen, es gibt zahlreiche Aktionen für Ausbildungsinteressierte und eine Vielzahl von manchmal fast ein bisschen verzweifelt anmutenden Initiativen mit Onlineportalen, Jobbörsen usw. Aber dadurch, dass es alle machen, verlieren derartige Maßnahmen natürlich auch schnell ihre Wirkung.

Und dass es dann die peripheren Regionen besonders schwer haben, qualifizierten Nachwuchs zu finden, das ist eigentlich kein spezifisches Phänomen unserer Zeit. Unter jungen Menschen mit 20, 25 Jahren ist der Anteil derer, die das Leben in den pulsierenden Metropolen unseres Landes grundsätzlich erst einmal attraktiver finden, eben weil es auch zu ihrer aktuellen Lebenssituation passt, nachvollziehbar hoch. Insofern ist das immer schon ein Problem für den ländlichen Raum gewesen. Auch die Kernidee von „Employer Branding“ ist im Prinzip die gleiche, die man früher schon unter dem Label „Personalmarketing“ kommuniziert hat: „Tue Gutes und rede darüber!“. Sei ein attraktiver Arbeitgeber und achte auch darauf, dass die Leute es mitkriegen, dass Du ein attraktiver Arbeitgeber bist. Dann bewerben sie sich auch bzw. arbeiten gern bei dir. Problem ist nur, dass die Employer-Branding-Idee bisweilen gern auf den kommunikativen Aspekt verkürzt wird, nach dem Motto: „Rede Gutes!“.

**Und tue es nicht unbedingt?**

Es wird viel Wert auf die Außendarstellung gelegt, manchmal zu viel. Da gibt es Karriereseiten, wohlklingende Testimonials u. v. m. Letztlich aber bleibt die Qualität eines Arbeitgebers ein Erfahrungsgut. Und wenn die neu angeworbenen Mitarbeiter in meinem Unternehmen merken, dass all das, was ihnen nach außen auf Hochglanzbroschüren versprochen wurde, keine angemessene Entsprechung in der betrieblichen Realität oder im Arbeitsalltag findet, dann sind die auch schnell wieder weg. Es mag für manche\*n Unternehmer oder auch Personaler\*in eine schmerzhafteste Erkenntnis darstellen, aber: Ein wirklich attraktiver Arbeitgeber zu sein, kostet ggf. eben auch ein bisschen Geld – und ich spreche hier nicht nur von Marketingausgaben, sondern von substantieller, mitarbeiter\*innenorientierter Personalarbeit. Und darauf werden sich auch Unternehmen – gleich welcher Größe – entsprechend einstellen müssen.

**Vielen Dank für das Interview!**

Das Interview führte Bastian Jacobsen, Absolvent im Masterstudiengang Management & Human Resources, M. A., an der Leuphana Universität Lüneburg.