

Oliver Burkhard und Martin Hilbig
Fachkräftesicherung in der Zeitenwende

In: Wirtschaftsforum der SPD e.V. (HG.), Futurenomics: Zukunft des Geschäftsmodells und des Standorts Deutschland und Europa, Bonn 2023, 281-291



Oliver Burkhard und Martin Hilbig

Fachkräftesicherung in der Zeitenwende

Im Zuge von Lockdowns und Kurzarbeit haben in Deutschland häufiger als in vorherigen Krisenzeiten Beschäftigte ihren Arbeitgebern den Rücken gekehrt, ein großer Teil von ihnen auch freiwillig. Neben den Kriseneffekten verstärkte dies auch die Folgen je nach Branche oder Betrieb: lange Wartezeiten, gestörte Lieferketten, Zwangsruhetage oder reduzierte Angebote bei höheren Preisen.

Diese Entwicklung ist beispielhaft für viele Unternehmen. Große Konzerne sind genauso betroffen wie Start-ups und der Mittelstand, es gibt keine Ausnahmen. Das Personal fehlt, kommt nicht mehr zurück oder fordert deutlich bessere oder ganz andere Arbeitsbedingungen. Entsprechend wird es für Arbeitgeber jeden Tag schwieriger, gute Mitarbeitende zu gewinnen und zu halten. Der Arbeitsmarkt ist inmitten einer Zeitenwende, und wir sprechen nicht mehr vom vieldiskutierten »war for talents«, sondern vielmehr um einen »war for everybody«.

Deutschland bekommt das mit voller Wucht zu spüren: offene Stellen, keine Besetzungen – und das nicht nur auf bestimmten Ebenen oder bei bestimmten Fachqualifikationen. Es zieht sich durch wie ein roter Faden: auf den Führungsebenen genauso wie bei Mitarbeitenden und Auszubildenden. Und es trifft alle Bereiche und Geschäfte. Die meisten mehr, andere noch etwas verhaltener, aber bei allen geht es in dieselbe Richtung. Und gerade da, wo es um Innovation, Digitalisierung und neue Technologien geht, ist der Schmerz schon heute besonders groß.

Wegducken, aussitzen und darauf warten, dass sich der Arbeitsmarkt automatisch entspannt, ist keine Option. Im Gegenteil. Die Auswirkungen der Demographie werden zunehmend immer stärker spürbar.

Diese Entwicklung spiegelt sich ganz klar in den Zahlen wider:

- Ende 2022 ist die Zahl der bei der BfA gemeldeten offenen Stellen auf den neuen Rekordwert von 1,98 Mio gestiegen, 17,5% mehr als im Vorjahresquartal⁷⁴.
- 46% der Unternehmen meldeten im Oktober 2022 eine Behinderung ihrer Geschäftstätigkeit durch fehlende Fachkräfte⁷⁵. Zwar habe sich der





Mangel gegenüber den Monaten zuvor abgeschwächt, aber gegenüber dem Vorjahr trotz des Ukrainekriegs weiter verschärft. Ende 2016 lag der Wert bei nur ca. 25%.

- Bis zur Besetzung einer Vakanz werden aktuell im Schnitt 154 Tage benötigt gegenüber 80 in 2016⁷⁶.
- 57% der offenen Stellen sind für Fachkräfte vorgesehen, als arbeitslos gemeldete Fachkräfte gelten jedoch nur 27%⁷⁷.
- Der Anteil der Mangelberufe nimmt mit der Höhe der erforderlichen Qualifikation ab⁷⁸. Er ist am höchsten bei den Fachkräften, am geringsten bei den akademisch qualifizierten Experten, wo es tatsächlich bis 2018 einen Zuwachs der Absolventen/innen vor allem in den Ingenieurwissenschaften bis 2018 gegeben hat. Doch inzwischen gehen die Zahlen auch hier wieder zurück⁷⁹.
- Besonders gesucht: Experten in Luft- und Raumfahrt⁸⁰. Mehr als 200 Vakanztage pro offene Stelle gibt es z. B. auch in den Bauberufen, der Softwareentwicklung und der Altenpflege. Der Fachverband Bitcom stellte Ende 2022 fest, dass aktuell 137.000 IT-Fachkräfte fehlen. 74% der Branchenunternehmen sprechen von einem Fachkräftemangel (2021 65%). 70% rechnen mit einer weiteren Verschärfung (2021: 66%). Der Fachkräftemangel werde zum Haupthindernis der Digitalisierung⁸¹.

Alles das ist nicht »nur« auf Unternehmen und Wirtschaft begrenzt, sondern hat weitgehende gesellschaftliche Folgen.

Der demographische Wandel führt zu einer signifikanten Reduzierung der Erwerbsbevölkerung. Das gefährdet die hiesigen Geschäftsmodelle. Wirtschaftliche Wertschöpfung findet nicht in dem Maße statt, indem es möglich wäre. Der damit verbundene Wohlstandsverlust hat Konsequenzen für den sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft: Mit dauerhaft stagnierenden Wachstumsraten schrumpfen Verteilungsspielräume (bei steigenden Lohnforderungen), es besteht sowie die Gefahr, dass notwendige Investitionen in die Transformation der Volkswirtschaft unterbleiben oder zurückgestellt werden müssen⁸².

Weder stehen ausreichende Fachkräfte zur Verfügung, die in einer alternativen Gesellschaft die notwendigen Pflegedienstleistungen erbringen würden, noch diejenigen, um Investitionen in erneuerbare Energien und die Dekarbonisierung der Industrie zu realisieren. Die Situation ist ernst, das kann man nicht einfach laufen lassen. Der »Markt« allein wird es jedenfalls nicht (mehr) richten.





Wahrscheinlich werden die Entgelte in bestimmten Berufen steigen, teilweise sogar deutlich. Gut für die Arbeitnehmer/innen, aber damit entstehen durchaus neue Probleme an anderer Stelle. Einige Unternehmen werden in eine Kostenposition kommen, die sie nicht auf Dauer durchhalten können. In der Folge werden Produktionsarbeitsplätze gefährdet und abwandern – mit den entsprechenden negativen Auswirkungen auf Wohlstand und Innovationsfähigkeit.

Es droht der Alptraum jeder verantwortlichen Beschäftigungspolitik – die Gleichzeitigkeit von dramatischem Fachkräftemangel und Personalabbau im großen Stil. Als plakatives Beispiel sei hier nur das Ende der Verbrenner-Technologie genannt.

Ein solches Szenario ist beunruhigend genug, von der Dynamik an anderer Stelle gar nicht zu sprechen: Die rasanten Entwicklungen, beispielsweise bei künstlicher Intelligenz und ihre beschäftigungspolitischen Implikationen auf kreative Berufe und Programmierertätigkeiten, sind heute noch gar nicht final quantifiziert.

Während vieles unsicher und schwierig vorherzusagen ist, bleiben die demographischen Trends stabil, was bisweilen sehr unbarmherzig ist. Daran lässt sich wenig machen, und die angesprochenen, oft langfristigen Entwicklungen sind nicht einfach durch kurzfristiges Eingreifen in den Griff zu bekommen.

Das Kieler Institut für Weltwirtschaft urteilt mit Blick auf die volkswirtschaftliche Dimension im Frühjahr 2023: »Maßgeblich für den stetigen Wachstumsrückgang ist der demographische Wandel, der den Wachstumsbeitrag des Faktors Arbeit weiter abnehmen lässt.«⁸³. Das Wachstum des Produktionspotenzials der deutschen Volkswirtschaft wird bis 2024 demographiebedingt auf 0,4% zurückgehen und damit fast einen Prozentpunkt unter dem langjährigen Durchschnitt liegen.

KfW-Research schreibt: »Ohne jegliche Zuwanderung ginge die Bevölkerung im heutigen Erwerbsalter von 15 bis 64 Jahren bis 2035 um 8,5 Mio. zurück. Für sich genommen würde dies dazu führen, dass das Bruttoinlandsprodukt pro Kopf bis zum Jahr 2035 um 11% sinkt.«⁸⁴.

Das allein wäre nicht weniger als eine Katastrophe für die gesellschaftliche Entwicklung, den sozialen Zusammenhalt und Frieden sowie die Lebens- und Zukunftschancen junger Menschen in diesem Land.

Apropos junge Menschen: Auch hier wird es allgemein immer schwieriger, gute Auszubildende zu bekommen. Das zeigen die Zahlen:





- Rückgang der Ausbildungsverträge in den letzten 10 Jahren um ca. 10%
- Rückgang der Übergangsquoten von Hauptschüler/Innen in die Ausbildung. Die Zahl der Jugendlichen, die sich weder in Ausbildung noch in der Schule oder in Arbeit befinden, stieg von 492.000 in 2019 auf 630.000 in 2021 (25%)⁸⁵.

Bei thyssenkrupp Steel Europe zum Beispiel lagen im Januar 2023 gerade einmal 50 vollständig unterzeichnete Ausbildungsverträge für 2023 vor. In der Vergangenheit waren das zu diesem Zeitpunkt 150.

Und bei all dem haben wir noch kein Wort über die Multikrisenkonstellation verloren, die spätestens seit Februar 2022 präsent ist. Die beschriebene demographische Problematik spielt sich schließlich inmitten von Klimawandel und drohenden ökologischen und geopolitischen Pulverfässern ab – eine Konstellation, die für alle Entscheider/-innen mehr als herausfordernd ist und ganz neue Lösungsansätze braucht.

Vom Problem zur Lösung: Es gibt nicht den einen Weg!

Um die Fachkräftelücke zu schließen, gilt es zunächst, die Hebel zu bewegen, die tatsächlich von Unternehmen beeinflussbar sind. Dies vor dem Hintergrund, dass sich der Markt bereits vom Arbeitgeber- hin zum Arbeitnehmermarkt gedreht hat. Das heißt, die Unternehmen sind jetzt auf der Bewerberseite und nicht umgekehrt – ein Rollenwechsel, wie er intensiver kaum sein könnte.

Insofern sind alle aufgerufen, Fachkräftepotenziale konsequent und auch kreativ zu heben. Nehmen wir allein nur das Beispiel Frauen: Frauen machen mehr als die Hälfte der Bevölkerung aus, sind derzeit zu 75% am Erwerbsleben beteiligt. In vielen deutschen Unternehmen stellen sie aktuell aber nur einen Bruchteil der Gesamtbelegschaft – insbesondere auf den Führungsetagen. Und: Ein großer Teil der erwerbstätigen Frauen arbeitet in Teilzeit bei steigender Tendenz (49% gegenüber 12% bei Männern)⁸⁶. Die Verbesserung von Betreuungsmöglichkeiten, die Abschaffung des Ehegattensplittings sowie eine höhere Wertschätzung systemrelevanter Berufe haben also nicht nur unternehmerische oder gesellschaftspolitische Bedeutung, sondern auch direkte Auswirkungen auf unsere Volkswirtschaft.

Für die Unternehmen gilt es in diesem Zusammenhang sehr klar und mehr noch als in der Vergangenheit, Verantwortung zu übernehmen. Wettbewerbsdifferenzierung ist in einer solchen Lage erfolgskritisch: Es geht nicht nur um Bezahlung, Gender Pay Gap und mehr Frauen in Führung. Da geht





es um Führungs- und Arbeitskultur. Es geht darum, wie miteinander umgegangen wird und wie es gelingt, eine innovative und zukunftsfähige Arbeitskultur zu schaffen – hier ist noch gewaltig Luft nach oben!

Und auch die Erwerbsbeteiligung der Altersklasse 65+ sollte bitte nicht übersehen werden. Hier gibt es aktuell eine Erwerbsquote von nur 8%. Aus einer Umfrage der Personalberater/innen im Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (BDU) spricht eine erhebliche Skepsis insbesondere von großen Unternehmen, ältere Führungs- oder Fachkräfte einzustellen. Bei Konzernen geht man derzeit davon aus, dass nur 7% ihrer Gesprächspartner eine hohe Bereitschaft hätten, Fachkräfte im Alter über 60 einzustellen, bei Führungskräften beträgt diese Zahl nur 11%⁸⁷.

Diese Wahrnehmung älterer Mitarbeitenden ist nicht mehr zeitgemäß. Warum nicht ältere Kollegen/innen so einsetzen, dass sie ihre Erfahrungen tatsächlich weiter gewinnbringend einsetzen können, z.B. in Experten- oder Ausbildungsfunktionen. Konzepte, wie das Reverse Mentoring können dazu beitragen, die spezifischen Stärken älterer und jüngerer Mitarbeitenden zusammenzuführen und ältere Menschen auch auf diese Weise zu einem längeren Verbleib im Unternehmen zu motivieren. So nutzt thyssenkrupp beispielsweise den temporären Einsatz von in Rente befindlichen Fachkräften als Baustein der Personalpolitik. Eine interne Personalagentur, die thyssenkrupp Senior Experts GmbH, setzte bisher ca. 500 Ehemalige mit einer Einsatzdauer von bis zu zwei Jahren im Konzern ein.

Die sogenannte »Stille Reserve«, zu der diese Menschen zählen, hat ein entsprechend großes Potenzial: Das sind immerhin 3,1 Mio. Menschen, die sich grundsätzlich Arbeit wünschen, aber dem Arbeitsmarkt nicht zur Verfügung stehen bzw. nicht als arbeitssuchend gemeldet sind! Über die Hälfte davon sind übrigens Frauen⁸⁸!

Die Rolle der Politik: Zuwanderung einfacher gestalten

Ein wichtiger Beitrag zur Schließung der Lücke wird von einer kontinuierlichen Zuwanderung von Fachkräften erwartet. Um die demografische Lücke zu schließen, müssten über die nächsten 10 Jahre hinweg jährlich ca. 400.000 Fachkräfte netto zuwandern. Angesichts einer Fachkräftezuwanderung (inkl. Geringqualifizierte) aus Nicht-EU-Staaten im Jahr 2021 von nur ca. 40.000 brutto (vor Corona in 2019 ca. 64.000) ahnt man, dass auch dieser Hebel allein nicht ausreichen wird⁸⁹. Die Bundesregierung sollte deshalb um so stärker dabei unterstützt werden, die Zuwanderung von Fachkräften





einfacher zu gestalten, aber auch Ausbildung und Status von bereits zugewanderten Menschen weiter systematisch zu verbessern. Das muss schnell, unbürokratisch und »einladend« geschehen. Wir können es uns nicht erlauben, als Land mit zweifelhafter Willkommenskultur für Fachkräfte zu gelten. Die in jüngster Zeit erfolgten oder auf den Weg gebrachten Gesetzesinitiativen (Fachkräfteeinwanderungsgesetz 2020 u. a. mit der weitgehenden Gleichstellung von beruflicher Qualifizierung mit akademischer Qualifizierung und die laufenden Verhandlungen über seine Verbesserung mittels eines Punktesystems und eines leichteren Wechsels aus dem Asylverfahren in die Einwanderung) sind deshalb ermutigend.

Es bedarf aber auch unterhalb der gesetzlichen Regelungsebene wesentlicher Veränderungen. Wenn der Präsident des Zentralverbands des Deutschen Handwerks die Rolle der Ausländerbehörden als »Ausländerabwehrbehörden« charakterisiert⁹⁰, wird deutlich, dass die »Willkommenskultur« gerade in den Verwaltungen von der Notwendigkeit einer ganz und gar anderen Sicht auf Zuwanderung beeinflusst werden müsste.

Fachkräftestrategie des Bundes mit guter Weichenstellung

Die »Fachkräftestrategie« der Bundesregierung, vorgestellt im September 2022, nimmt den Faden der »Nationalen Weiterbildungsstrategie« aus September 2019 auf⁹¹.

Ihre Handlungsfelder sind Ausbildung, Weiterbildung (geplant ist eine »Nationale Online Weiterbildungsplattform«), Erhöhung der Erwerbsbeteiligung von Frauen, Wandel der Arbeitskultur und eine moderne Einwanderungspolitik.

Diese Absichtserklärungen sind zweifelsohne zu begrüßen. Was auffällt ist, dass Digitalisierung aber vor allem als Teil des Problems behandelt wird, als Auslöser von Arbeitsplatzabbau bzw. neuen Fachkräftebedarfen. Wir würden uns wünschen, wenn die Bundesregierung zusammen mit den Unternehmen ihre Anstrengungen ausbaut, um z. B. mit Hilfe von Big-Data-Analysen bessere Orientierung über sich abzeichnende berufliche Veränderungen vermitteln zu können und so die Beratung etwa der Arbeitsagenturen treffsicherer zu machen.

Hierzu gibt es bereits viele gute Ansätze. So hat etwa das BMAS am Beispiel des Maschinenbaus branchenspezifische Veränderungen und ihre Auswirkungen auf zukünftige Kompetenzprofile in einem Kompetenzkompass dargestellt, gestützt auf Befragungen und Daten der BfA⁹². Big-Data-Analysen





basierend auf künstlicher Intelligenz können einen Mehrwert leisten: In der Chemieindustrie wurden z.B. ca. 200.000 branchenspezifische Stellenanzeigen in über 900 Stellenportalen analysiert und 5.800 relevante Skills identifiziert. Auf Basis von Häufigkeit und Verschiebungen konnte eine Hitliste der an Bedeutung gewinnenden Skills erstellt werden. 59% der Berufe der Branche verändern sich bereits aktuell deutlich, weil sich über 50% ihrer Skills verändern. Die Ergebnisse finden Eingang in Ausbildungsplänen und Weiterbildungskonzepten⁹³.

Die Personalplanung kann bereits schon heute von solchen datenbasierten Ansätzen profitieren und präzisere Angaben zu mittelfristig notwendigen Skills und ihrer Verfügbarkeit liefern. Voraussetzung: Die Unternehmen investieren in die Digitalisierung ihrer HR-Abteilungen und in die Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden zu datenbasierten Analysen. Die Deckung des Fachkräftebedarfs könnte somit zukünftig noch besser gelingen, da Menschen ihre Ausbildungs- und Berufsplanung so früher an Veränderungen ausrichten, Berufsberater diese Entwicklungen berücksichtigen und Ausbildungseinrichtungen ihre Curricula entsprechend anpassen können.

Last but not least: Der Bund sollte auch den Aspekt einer unkomplizierteren Beratung integrieren. Die BfA fördert die Weiterbildung von Beschäftigten, unter anderem durch Übernahme von Lehrgangskosten und Lohnzuschüssen. Aber nur jeder zehnte Betrieb nutzt die Weiterbildungsförderung der BfA, weil nur ca. ein Drittel der Betriebe die Fördermöglichkeiten kennt. Die Hälfte der Betriebe nimmt die Förderung nicht in Anspruch, weil inhaltlich oder zeitlich passende Weiterbildungsangebote fehlen. Aber auch viele Beschäftigte selbst haben kein Interesse an einer BfA-geförderten Weiterbildung, möglicherweise, weil sie eine Stigmatisierung befürchten⁹⁴.

Führung ist mehr denn je Differenzierungsfaktor

Grundsätzlich gilt: Gute Unternehmenskultur, gute Führung und faire Arbeitsbedingungen helfen, Menschen davon zu überzeugen, sich umfangreicher am Erwerbsleben zu beteiligen, und dabei, innerliche oder tatsächliche Kündigungen zu vermeiden.

Bindung und Motivation von Mitarbeitenden zahlen direkt ein auf das Konto »Reduzierung der Fachkräftelücke«:

- Der Engagement-Index 2021 des Gallup-Instituts stellt fest, dass nur 17% der Mitarbeitenden eine hohe emotionale Bindung zu ihren Unternehmen haben⁹⁵.





- 2021 glauben nur noch 44%, auch in drei Jahren noch bei ihrer derzeitigen Firma zu sein (2018: 65%)! Wir müssen also mit erhöhter Fluktuation oder – schlimmer – mit erhöhter »innerer Kündigung« rechnen.
- 82% der Mitarbeitenden mit einer hohen Bindung bestätigen, dass sie auch in drei Jahren noch bei ihrer derzeitigen Firma sein wollen, aber nur 41% der Mitarbeiter mit geringer Bindung.
- Der Stellenwert von Arbeit sinkt: Nur noch 61% würden zum Beispiel auch nach einer großen Erbschaft noch weiterarbeiten, 2016 waren es noch 77%.

Heißt: Nur in einem Klima psychologischer Sicherheit, unter fairen, wertschätzenden Arbeitsbedingungen und mit der begründeten Aussicht der Mitarbeitenden auf Entwicklungschancen können Unternehmen angesichts der veränderten Vorzeichen auf dem Arbeitsmarkt Produktivitätseinbußen aufgrund innerer Kündigung und langer Vakanzen verhindern.

Heißt auch: Da kann man (wahrscheinlich) nicht alle Generationen über einen Kamm scheren. Die Generation X tickt da bestimmt (oder vielleicht auch dann doch nicht so ganz) anders als die Generation Z. In diese Differenzierungsdiskussion ist es – sieht man die aktuellen Diskussionen dazu in den sozialen Medien – müßig einzusteigen.

Fakt ist aber: Die Bindung guter Mitarbeitenden ist mehr denn je Führungsaufgabe: Gute Führungskräfte sind die besten Motivatoren für belastbare Mitarbeiterbindung – vor allem dann, wenn sie über ausreichend Empathie und die Fähigkeit verfügen, Menschen Sicherheit und Perspektive in unsicheren Zeiten zu vermitteln.

Feedback und messbare, regelmäßige Pulse Checks sind dabei unverzichtbar. Der so genannte Employee Net Promotor score, also die Weiterempfehlungsrates, ist sicher nicht der einzige, aber ein starker Indikator, den es sich lohnt, regelmäßig zu messen (wie es sich insgesamt lohnt, die Qualität von HR-Arbeit viel stärker messbar zu machen, als es in der Vergangenheit der Fall war!).

Schließlich verlässt ein Mitarbeitender nicht nur das Unternehmen, sondern hauptsächlich die jeweilige Führungskraft. Letztere sind also viel mehr gefordert: Inspiration und Wertschätzung, die Frage, wie sich Mitarbeitende wohler und leistungsfähiger fühlen, bekommen eine (noch) herausragendere Bedeutung.

Wir sehen das sehr plakativ auf LinkedIn und in der Presse: New Work, New Leadership – das sind die Themen. Dafür müssen Führungskulturen





verändert und Führungskräfte besonders wertgeschätzt werden, die sich von »command and control« weg und hin zu »coach, serve and support« bewegen wollen.

Auf die »People Experience« kommt es an

Es gilt also, viel mehr Kraft und Zeit in Mitarbeitenden-Bindung, Retention, zu investieren, Ideen für Engagement zu entwickeln sowie in Re- und Upskilling zu investieren: Denn jedes vermeidbare Recruiting ist ein gutes, weil es Kraft und Kosten spart oder anders formuliert: Upskilling ist an vielen Stellen das neue Recruiting. Ein Arbeitsklima, in dem kontinuierliches Lernen eine Selbstverständlichkeit ist, wird ein Erfolgsfaktor zukünftiger Organisationen sein.

Und dennoch wird es auch ganz stark um Recruiting von außen gehen. Allein die beschriebene Demographie und die zusätzlich gestiegene Fluktuationsbereitschaft sprechen Bände. Jeder zweite Mitarbeitende denkt nach aktuellen Studien über einen Wechsel nach. Das ist eine Nummer, die wir bislang nicht kannten. Sie wird nicht nur über bloße Retention-Maßnahmen zu lösen sein.

Flexibilität ist dabei angezeigt: Recruiting-Prozesse können von HR zwar beschleunigt werden, es kann aber nur eine ausreichend hohe Drehzahl erreicht werden, wenn im Recruiting-Prozess auf Führungsebene schnelle Entscheidungen getroffen werden. Warum trauen wir uns nicht viel mehr zu, Kandidat/innen auf die Stellen zu entwickeln, als zeitraubend auf den 100% Kandidaten, die 100% Kandidatin zu warten.

Aus der Vogelperspektive hat das nicht nur Vorteile allein für Unternehmen: Aus besseren Rekrutierungsprozessen lässt sich sogar ein direkter volkswirtschaftlicher Beitrag zur Linderung des Fachkräftemangels ableiten: Höhere Produktivität aufgrund einer schnelleren Schließung von Vakanzen reduziert künftigen Arbeitskräftebedarf!

Wenn die Gewinnung von Fachkräften also einen entscheidenden Engpassfaktor für den Geschäftserfolg darstellt, dann sollte sich dies bereits in der organisatorischen Aufstellung widerspiegeln. Recruiting- und Talent Management sollte unmittelbar mit an den Tischen der strategischen Diskussion sitzen – das sollte spätestens jetzt klar sein.

Und es ist ja nicht so, dass nichts passiert wäre: In der Industrie sind in den letzten Jahren große Budgets genutzt worden, um sich im Recruiting-Umfeld zu positionieren und Recruiting-Organisationen aufzubauen. Aber





aufgepasst: Aktuell scheinen auf dem Markt doppelt so viele Recruiter/innen Stellen ausgeschrieben zu werden wie vor der Pandemie. Eine/n gute/n Recruiter/in zu finden, war noch nie so schwer wie jetzt⁹⁶.

Es ist insofern essenziell, dass Unternehmen dranbleiben und für effiziente Rekrutierungsprozesse sorgen: Sie müssen auf die Kandidaten/innen zugeschnitten sein: einfach, smart, transparent. Schnelligkeit wird zum Überlebensfaktor: Am Morgen noch das Bewerbungsgespräch geführt, in derselben Woche der Vertrag. Und das nicht nur in den klassischen Beratungsunternehmen. Und die Ideenfindung im Ringen um die Arbeitnehmer ist kreativ und zielgruppenorientiert: back to Werkswohnungen, Rekrutierung gezielt über Social-Media-Kanäle oder mit Angeboten, wie Working-Hubs in attraktiven Städten oder sogar Workstations all over the world. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt.

Und ganz sicher nicht mehr das klassische post&pray: interne Sourcer – also interne Headhunter – gibt es in fast jedem Unternehmen, und wenn die nicht mehr ziehen, werden ganze Plattformen für Bewerber erworben. Die Unternehmen gehen auch dazu über, einzustellen, ohne spezifische Bewerbungsprozesse zu führen. Prinzip also einfach umgedreht. Dabei wird auf Bewerbungsschreiben immer häufiger verzichtet, die wahrscheinlich ohnehin vielfach mit Hilfe von von ChatGPT verfasst worden wären.

In Employer Branding, also die Arbeitgebermarke zu investieren, ist deshalb unerlässlich. Wie gesagt: Unternehmen bewerben sich bei den Kandidat/innen. 73% der Millennials wählen schätzungsweise ihren Job auf der Basis einer Social Media Experience⁹⁷. Diese Stories müssen top sein – und konsistent. Wenn diese Stories auf der Homepage mit der konkreten Erfahrung in der Onboarding-Phase nicht in Übereinstimmung gebracht werden können, führt das zu Enttäuschung und womöglich zu schneller Fluktuation.

Allein dabei auf Effizienz von Chatbots zu setzen, ist aus unserer Sicht zur kurz gesprungen. Damit sinkt die Attraktivität von menschlichen Berührungspunkten im Unternehmen. Auf die People Experience kommt es schließlich an. Menschen wollen mit Menschen sprechen, wenn es um so etwas Wichtiges, wie den Wechsel des Arbeitgebers geht, und das kann dann Differenzierungsfaktor sein.





Fazit

Der Wandel vom Arbeitgebermarkt zum Arbeitnehmermarkt ist längst vollzogen. Und die Antworten von Unternehmen auf diesen Wandel sind nicht »mehr Geld, mehr Flexibilität, mehr Digitalisierung«. Weil die Gründe für den Fachkräftemangel eben mehrdimensional sind und auch in Zukunft dynamisch sein werden. Das bedeutet aber nicht, dass Unternehmen nichts tun können – im Gegenteil: Die Antworten differenzieren nur deutlich nach Herausforderung. Für manche können Digitalisierungsstrategien eine Antwort bringen, bei anderen ist die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf der Schlüssel. Mehr Schüler für Ausbildungsberufe zu begeistern ist in der Theorie ein »No-Brainer«, heißt aber auch, dass Unternehmen viel stärker gefordert sein werden, in Schulen zu werben und in automatische Konkurrenz zum Studium geraten. Einfacher wird es insgesamt nicht! Heißt aber nicht, den Kopf in den Sand zu stecken. Das ganz sicher nicht. Es bedeutet viel mehr, schnell und anpassungsfähig zu sein und vielfältige Antworten auf mehr Herausforderungen zu finden. Um mit der thyssenkrupp Employer Branding-Kampagne zu sprechen: #challenge accepted! #mission not yet accomplished.



Literaturangaben:

- (74) Kubis, Alexander (2023): IAB-Stellenerhebung 4/2022: Neuer Rekord mit 1,98 Millionen offenen Stellen, In: IAB-Forum 9. März 2023, <https://www.iab-forum.de/iab-stellenerhebung-4-2022-neuer-rekord-mit-198-millionen-offenen-stellen/>, Abruf: 6. April 2023
- (75) Müller, Martin (2022): KfW Research, Dezember 2022: Fachkräftemangel: Die Hälfte der deutschen Wirtschaft steht bereits in der Warteschlange“, 27.12.2022, Abruf: 6.Februar 2023
- (76) ebenda, S. 3
- (77) ebenda, S.3
- (78) Müller, Martin (2020), KfW Research Nr. 293: Corona-Krise und Fachkräftemangel bremsen das Wachstum, 13.6.2020. Abruf: 6.Februar 2023
- (79) Statistisches Bundesamt (2023), Pressemitteilung Nr. N004 vom 23. Januar 2023: 6,5 % weniger Studienanfängerinnen und -anfänger in MINT-Fächern im Studienjahr 2021. https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_N004_213.html. Abruf: 6.April 2023
- (80) Müller, Martin (2022), S. 5
- (81) Bitkom (2022), Presseinformation: Trotz Krieg und Krisen: In Deutschland fehlen 137.000 IT-Fachkräfte. 16.November 2022, <https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Deutschland-fehlen-137000-IT-Fachkraefte>, Abruf: 26.März.2023
- (82) vgl. Müller, Martin (2023), KfW Research Nr. 414: Zeitenwende durch Fachkräftemangel: Die Ära gesicherten Wachstums ist vorbei, 23.Januar 2023, <https://www.kfw.de/PDF/Download-Center/Konzernthemen/Research/PDF-Dokumente-Fokus-Volkswirtschaft/Fokus-2023/Fokus-Nr.-414-Januar-2023-Fachkraeftemangel.pdf>, Abruf: 26.Februar 2023 und Müller, Martin (2022)
- (83) Boysen-Hogrefe, Jens u.a., IfW Kiel, Kieler Konjunkturberichte Nr. 102 (2023/Q1):Mittelfristprojektion für Deutschland im Frühjahr 2023, abgeschlossen am 16.3.2023, <https://www.ifw-kiel.de/de/publikationen/kieler-konjunkturberichte/2023/mittelfristprojektion-im-fruehjahr-2023-wachstumspfad-flacht-sich-merklich-ab-0>, Seite 3, Abruf: 23.März 2023
- (84) Müller, Martin (2023)
- (85) Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.), (2023), Monitor Ausbildungschancen 2023, 24.Januar 2023, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/monitor-ausbildungschancen-2023>, Abruf: 6.April 2023
- (86) Müller, Martin (2023)
- (87) BDU Bundesverband Deutscher Unternehmensberatungen (2022): "BDU-Befragung zum Fachkräftemangel:" Ältere Mitarbeitende werden nur zögerlich eingestellt, 29.9.2022, <https://www.presseportal.de/pm/9562/5333051>, Abruf: 6.April 2023
- (88) Statistisches Bundesamt (2023), Stille Reserve am Arbeitsmarkt im Jahr 2021 bei gut 3,1 Millionen Menschen, 27.Januar 2023, https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2023/01/PD23_035_13.html, Abruf: 9.Februar 2023
- (89) Schultz, Susanne U.: Fachkräftemigrationsmonitor 2022, Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh 2022, https://www.bertelsmann-stiftung.de/fileadmin/files/Projekte/Migration_fair_gestalten/Fachkraeftemigrationsmonitor_2022.pdf. Abruf: 8.Mai 2023
- (90) Tagesschau (2022) , Handwerkspräsident: Scharfe Kritik an “Ausländerabwehrbehörden“, Stand 1.10.2022,12:27, <https://www.tagesschau.de/inland/handwerkspraesident-auslaenderbehoerden-101.html>, Abruf: 25.3.2023
- (91) Arbeit und Soziales (BMAS) (2022), Fachkräftestrategie der Bundesregierung, <https://www.bundesregierung.de/breg-de/suche/fachkraeftestrategie-der-bundesregierung-2133828>, Abruf: 6.April 2023
- (92) Bundesministerium für Arbeit und Soziales. Geschäftsstelle Nationale Weiterbildungsstrategie (Hrsg.) (2020), Kompetenzkompass Maschinenbau, https://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/Publikationen/a896-kompetenzen-maschinenbau.pdf?__blob=publicationFile&v=3, Abruf: 6.April 2023
- (93) Industriegewerkschaft Bergbau-Chemie-Energie (IGBCE), Arbeitgeberverband Chemie (BAVC) und HR-Forecast (Hrsg): Der Future Skills Report Chemie. <https://future-skills-chemie.de>, Abruf: 24.März 2023
- (94) Kruppe, Thomas; Lang, Julia; Leber, Ute (2021): Nur jeder zehnte Betrieb nutzt die Weiterbildungsförderung der Bundesagentur für Arbeit, In: IAB-Forum 17. Mai 2021, <https://www.iab-forum.de/nur-jeder-zehnte-betrieb-nutzt-die-weiterbildungsfoerderung-der-bundesagentur-fuer-arbeit/>, Abruf: 6. April 2023
- (95) Gallup (2022): Engagement Index 2021 - Deutschland, 5.April 2022. <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx>, Abruf 6.4.2023
- (96) vgl. Hays-Fachkräfteindex, <https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/fachkraefte-index-hr>, Abruf 5.5.2023
- (97) vgl.Johnson, Richard D.; Carlson, Kevin D.;Kavanagh, Michael.J (Eds.):Human Resource Information Systems: Basics,Applications, and Future Directions, 5th edition, Sage Publications 2021