

FACHKRÄFTEMANGEL IN DEUTSCHLAND



Interview mit Prof. Dr. Gunther Olesch

Geschäftsführer CHRO, Phoenix Contact GmbH & Co. KG,
Autor des Buchs „Der Weg zum erfolgreichen
Arbeitgeber“ (2015)

? Wie verorten Sie den Fachkräftemangel: Mythos oder Realität?

Der Fachkräftemangel ist ganz klar Realität, wobei wir bei diesem Thema erst am Anfang stehen: Von 2000 bis 2019 ging die Anzahl der verfügbaren Fachkräfte bereits um etwa 7 Prozent zurück, bis 2030 aber werden es circa 20 Prozent sein! Dann nämlich schlägt der Pillenknick auf den Arbeitsmarkt durch. Gleichzeitig beobachten wir, dass sich die Schulklassen in den letzten Jahren quasi halbiert haben, die Anzahl der Schulabgänger wird also zukünftig noch einmal gravierend zurückgehen. Das ist doch kein Mythos! Sicher sind in erster Linie die Unternehmen selbst gefordert, sich auf die neue Situation einzustellen und dem Fachkräftemangel etwas entgegenzusetzen. Aber das berechtigt meines Erachtens nicht dazu, das Problem des Fachkräftemangels als Mythos kleinzureden.

Wer den Fachkräftemangel dennoch als Mythos bezeichnet, kennt meiner Ansicht nach die Praxis nicht. In unserem Unternehmen, das in den letzten Jahren jährlich circa 1.000 Leute eingestellt hat, bin ich täglich mit den damit verbundenen

Herausforderungen befasst. Auch die Anzahl der Bewerber auf Ausbildungsplätze hat sich in den letzten fünf Jahren halbiert, das ist ein Fakt! Diese Entwicklung spüren wir ebenso in unserem Unternehmen, obwohl wir mehrfach als bester Arbeitgeber Deutschlands ausgezeichnet wurden, bei Plattformen wie kununu super Bewertungen bekommen und so noch vergleichsweise viele Bewerbungen erhalten.

Gleichzeitig bin ich als Vorsitzender des Arbeitgeberverbandes Lippe in Kontakt mit zahlreichen weiteren Unternehmen in der Region, die alle – unabhängig von ihrer Größe und Geschäftsausrichtung – von ähnlichen Problemen berichten.

Die Digitalisierung kann diesen Rückgang durch Rationalisierung vielleicht zu einem kleinen Teil kompensieren, wird aber den Trend nicht umkehren. Tatsächlich halte ich es für einen Mythos, dass im Zuge der Digitalisierung massenhaft Arbeitsplätze verloren gehen. Die Erfahrung aus der Industriegeschichte lehrt eher das Gegenteil. Denn jede Automatisierungswelle schafft Raum für die Bearbeitung neuer Arbeitsfelder, wofür wiederum Fachkräfte benötigt werden.

FACHKRÄFTEMANGEL IN DEUTSCHLAND

Welchen Handlungsbedarf sehen Sie auf Seiten der Unternehmen, um dem Fachkräftemangel wirkungsvoll zu begegnen?

Die Attraktivität als Arbeitgeber ist letztlich entscheidend, um sich als Unternehmen in dem harschen Wettbewerb um die Fachkräfte behaupten zu können. Das ergibt sich schon allein aus dem Fakt, dass heute 87 Prozent der Bewerber Bewertungsplattformen wie kununu nutzen, um sich über die Unternehmen im Vorfeld zu informieren. Die besten Marketingversprechen und Rekrutierungstechniken werden in ihrer Wirkung verpuffen, wenn ein Unternehmen hier schlecht abschneidet. Die Bewerber nehmen ihnen diese Botschaften dann schlicht nicht mehr ab – und sie tun gut daran.

Ein nachhaltiges Employer Branding – darunter fasse ich alle Maßnahmen, die die Sicht der Mitarbeitenden auf das Unternehmen prägen – halte ich vor diesem Hintergrund für dringend geboten. Viele Unternehmen meinen heute, sie investieren bereits in Employer Branding, betreiben aber tatsächlich Personalmarketing. Sie diskutieren über moderne Anzeigenformate und Internetauftritte – und damit letztlich über die Sicht, die das Unternehmen nach außen vermitteln will. Beim Employer Branding steht dagegen die Perspektive der Mitarbeitenden im Fokus. Regelmäßige Befragungen bilden die Grundlage, um deren Bedarf zu identifizieren. Das ist aber noch nicht hinreichend: Aus den Ergebnissen der Mitarbeiterbefragungen müssen auch Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet und deren Umsetzung konsequent nachgehalten werden – und zwar individuell, also für jede einzelne Abteilung!

Weiterhin sehe ich die Unternehmen in der Pflicht, die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden aktiv zu unterstützen. Dabei schließe ich ausdrücklich die älteren Menschen mit ein. Wir können es uns schlicht nicht mehr leisten, leichtfertig auf die Erfahrung und das Know-how der Älteren zu verzichten. Schon allein um ihre Kompetenz im Haus zu halten, ist es meiner Meinung nach erforderlich, älteren Mitarbeitenden Angebote zur Weiterbeschäftigung über

das Renteneintrittsalter hinaus zu unterbreiten. Dafür braucht es flexible Formen der Beschäftigung. Ich denke hier unter anderem an die Einrichtung von Beiräten, in denen sich erfahrene Mitarbeitende mit ihrem Know-how einbringen können. Wir stehen hier noch am Anfang. Weiterbeschäftigungsangebote an qualifizierte ältere Arbeitnehmer sind derzeit noch die Ausnahme, sie sollten und werden meines Erachtens zukünftig aber zur Regel werden.

Den Einsatz von modernen Technologien im Rekrutierungsprozess halte ich heute für eine Selbstverständlichkeit. Allerdings sollten dabei andere effektive Möglichkeiten der Rekrutierung nicht vergessen oder vernachlässigt werden. Eine äußerst effektive und von vielen Unternehmen noch unterschätzte Form der Rekrutierung ist beispielsweise die enge Zusammenarbeit mit Ausbildungseinrichtungen. Als Dozent an Hochschulen haben Sie zum Beispiel die Möglichkeit, Talente schon während der Ausbildung zu identifizieren und für künftige Tätigkeiten anzusprechen. Vor diesem Hintergrund ermuntern wir unsere Mitarbeitenden, sich aktiv in Hochschulen zu engagieren.

Auch über die Vergabe von Praktika sowie die Betreuung von Bachelor- oder Masterarbeiten lassen sich potenzielle Kandidaten frühzeitig finden und ansprechen. Entscheidend ist, dass die einmal etablierte Beziehung zu jungen Talenten auch nach Abschluss des Praktikums oder der Studienarbeit weiter gepflegt wird. So betrachten wir unsere ehemaligen Praktikanten und Absolventen als Teil des Teams, indem wir sie weiter zu Veranstaltungen einladen und regelmäßig über die Entwicklung des Unternehmens informieren.

Um dem Fachkräftemangel erfolgreich zu begegnen, halte ich schließlich noch eine strategische Planung des Personalbedarfs für dringend erforderlich. Sie gelingt meines Erachtens aber nur, wenn HR mit den Fachbereichen über die Planungsprozesse hinaus eng verzahnt ist. Wir haben unsere HR-Abteilung entsprechend dezentral aufgestellt: Für unsere drei zentralen Geschäftsbereiche und für die Querfunktionen wie IT oder Controlling etablierten wir vier „HR Faces“.

FACHKRÄFTEMANGEL IN DEUTSCHLAND

Dahinter stehen hoch qualifizierte HR-Mitarbeiter, die in den Geschäftsbereichen tätig sind und dort an den wöchentlichen Teamsitzungen teilnehmen. In diesen strategischen Meetings geht es nicht vordergründig um Personalbedarf, sondern um Marktentwicklung und die Reaktion darauf.

Das Wissen darüber befähigt unsere „HR Faces“, zeitnah zu reagieren, also die Personalplanung entsprechend anzupassen sowie als Steering-Partner gemeinsam mit den Fachbereichen entsprechende Maßnahmen zu konzipieren und umzusetzen.

Wie sollten Bildung und Politik idealerweise auf den Fachkräftemangel und die damit verbundenen Herausforderungen reagieren?

Bei der notwendigen Anpassung der Ausbildungsinhalte und -strukturen stehen wir uns mit unserem föderalistischen Bildungssystem zum Teil selbst im Weg. Hier sollte die Politik aus meiner Sicht intelligente Alternativen entwickeln. Zudem plädiere ich dafür, die berufliche Bildung wieder zu stärken,

also unser berufliches Ausbildungssystem zu modernisieren und es nicht zugunsten der Akademisierung um jeden Preis zu opfern. Ein Studium – das sollte nicht vergessen werden – befähigt idealtypisch zum wissenschaftlichen Arbeiten. Aber die wenigsten Absolventen streben eine wissenschaftliche Karriere an.

Die klassische akademische Ausbildung ist nicht in jedem Fall der effektivste Weg, um Fachkräfte auszubilden. Die in einigen Bereichen bereits etablierten Dualstudiengänge sind aus meiner Sicht in vielen Fällen deutlich besser dafür ausgelegt, geeignete Mitarbeiter für die Übernahme anspruchsvoller Aufgaben zu qualifizieren. Von diesen Modellen benötigen wir mehr.

Schließlich halte ich es für wichtig, dass die Menschen nicht nur zu Beginn ihrer beruflichen Karriere die Chance erhalten, sich zu qualifizieren, sondern auch in der Mitte ihres Lebens – ob mit Bildungsgutscheinen oder durch die Ausweitung des BAföG-Systems – dabei unterstützt werden, neue berufliche Karrieren einzuschlagen.

Das Interview führte Dr. Andreas Stiehler.



Alle Ergebnisse zu unserer Studie finden Sie hier.