

Maßnahmen gegen die Fachkräftelücke

Was die mittelständische Wirtschaft tun kann, um den Fachkräftenachwuchs zu sichern



Dunkle Wolken sind am deutschen Wirtschaftshimmel herangezogen. Der raue Wind kündigt Schlimmeres an. Die Statistik belegt, dass hierzulande Hunderttausende gut ausgebildete Ingenieure, Meister und Facharbeiter fehlen. Und das ist erst der Beginn der demographischen Misere in deutschen Landen. Der Wettbewerb um gute Mitarbeiter/innen ist in produzierenden und technisch geprägten Unternehmen längst entbrannt. Der Arbeitsmarkt mutiert zunehmend vom Nachfrager- zum Anbietermarkt. Dabei zeichnet sich ab, dass die international agierenden Konzerne einen erheblichen Wettbewerbsvorteil haben und kostenintensive Personalmarketing-Aktivitäten es ermöglichen, Ingenieure international anzuwerben und schon an der Quelle, also den Universitäten und Hochschulen, „abzuschöpfen“.

Mittelständische Unternehmen werden den Kürzeren ziehen, mit weitreichenden Folgen für die deutsche Wirtschaftsleistung. Lediglich Unternehmen, die heute schon Gegenmaßnahmen ergreifen, werden das Gewitter am Arbeitsmarkt einigermaßen glimpflich überstehen.

Nur ein beherztes Gegensteuern wird den heranziehenden Engpass am Arbeitsmarkt abmildern. Der vielbeschworene „War for Talents“ wird in den nächsten Jahren Realität in Deutschland werden. Das wissen die Personalabteilungen schon seit Jahren. Noch mangelt es an Gegenmaßnahmen. Auf den folgenden Seiten werden die Elemente einer „Gegenstrategie“ gegen die Fachkräftelücke beschrieben.



Die Zeit läuft...

Altersstrukturanalyse

An erster Stelle steht die Diagnose. Wir wissen alle, wie die Krankheit heißt und welche Folgewirkungen sie hat. Aber wie schlimm es um ein Unternehmen bestellt ist, das kann eine Altersstrukturanalyse ergründen. Dabei werden die derzeitigen Arbeitnehmerdaten szenariotechnisch fortgeschrieben, so dass der Bedarf für Maßnahmen des Personalmarketing, der Ausbildung und des Recruitings erkennbar werden.

Berufsausbildung

Die Berufsausbildung ist der Königsweg, den Fachkräftebedarf zu sichern. Leider wird die demographische Entwicklung immer weniger Potenzial dafür zur Verfügung stellen. Insofern wird es unerlässlich sein, dass gerade kleine und mittelgroße Unternehmen ihre Attraktivität auf dem Ausbildungsmarkt steigern. Für **„Ausbildungsmarketing“** bestand in den zurückliegenden Jahrzehnten wenig Notwendigkeit. Die Ausprägung eines attraktiven Ausbildungsmarktes wird jedoch immer bedeutsamer und kann dazu führen, dass auch kleinere Unternehmen im regionalen Rahmen des Ausbildungsmarktes mehr „Sex Appeal“ ausstrahlen.

Die vielfach beklagte fehlende Ausbildungsreife von Jugendlichen wird die demographisch ungünstige Situation weiter verschärfen. Die Unternehmen werden sich darauf einstellen müssen, Schulabgänger mit niedrigerem Qualifikationsniveau als in früheren Zeiten zu akzeptieren und durch interne **Unterstützungsmaßnahmen** (fachliche und überfachliche Trainings sowie Nachhilfe) zum Ausbildungserfolg zu führen. Derzeit bricht rund jeder vierte Auszubildende (24%) nach Angaben des Bundesinstituts für Berufsbildung die Ausbildung ab. Auch das ist ein Beleg für fehlende Unterstützungsmaßnahmen. Eine jährliche **„Zufriedenheitsbefragung“** bei Azubis könnte dabei in Zukunft ein Frühwarnsystem darstellen.

Ingenieure für den Mittelstand

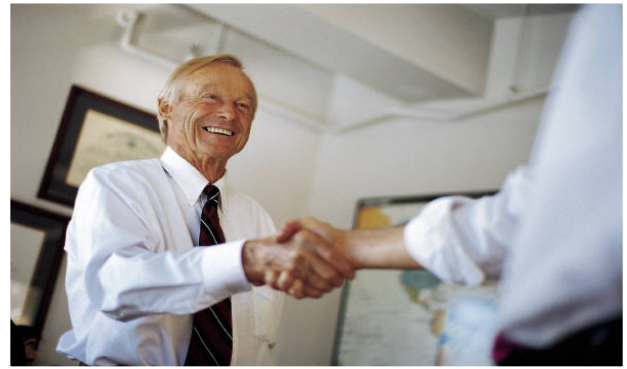
Seit Jahrzehnten hat sich der Trend entwickelt, dass gerade die besten Ingenieure sich besonders für namhafte, große internationale Industrieunternehmen interessieren. Die Attraktivität mittelständischer Unternehmen ist immer weiter gesunken, obwohl die Exporterfolge Deutschlands auch heute noch maßgeblich durch den Mittelstand gesichert werden. Mittelständische Unternehmen sollten sich zusammenschließen und die Initiative ergreifen, um deutlicher aufzuzeigen, welche Vorteile eine Tätigkeit dort hat: schnellere Entscheidungswege, wenig Bürokratie, profilierte Karrierechancen, hohe Flexibilität und viel Dynamik und Atmosphäre. Das „**Deutschland-Stipendium**“, das auch an der FH Köln vergeben wird, kann hier ein guter Ansatzpunkt sein.

Fachkräftequalifizierung

Eine Alternative zur Rekrutierung neuer Mitarbeiter/innen ist nach wie vor die Qualifizierung vorhandener Fach- und Führungskräfte. Kleine und mittlere Unternehmen haben in der Personalentwicklung allerdings noch Nachholbedarf. Die Lücke sollte geschlossen werden, um die Attraktivität für die vorhandene Belegschaft zu sichern und eine Art Immunität gegen Headhunter zu entwickeln. Die Abwerbung von Fach- und Führungskräften, die zu schmerzlichen Verlusten gerade bei kleineren Unternehmen führen kann, wird in den kommenden Jahren neue Höhepunkte erreichen.

Fest institutionalisierte **Mitarbeitergespräche** und eine pragmatische Karriere- und Entwicklungsplanung gehören heute auch in mittelständischen Unternehmen zur Grundausstattung des Personalmanagements.

Zugleich werden alle Möglichkeiten einer stärkeren Entwicklung von Karrierechancen für Fachkräfte immer bedeutsamer. Konzerne haben schon seit Jahrzehnten „**Fachkarrieren**“ entwickelt, die neben die Führungskarriere gepflanzt wurden. Aufgrund der flachen Hierarchien in mittelständischen Unternehmen sollten hier pragmatische Lösungen gefunden werden. Beispielsweise kann eine Selektion hervorragender Fachkräfte insofern zum Karrieremodell weiterentwickelt werden, indem diese als „interne Trainer“ etabliert werden und den Nachwuchs ausbilden sowie die fachliche Weiterbildung der Kollegen fördern. Das bietet gerade den älteren Fachkräften die Möglichkeit, ihre Erfahrung und ihr Know-how weiterzugeben und zugleich auch finanziell und in ihrer Positionierung im Unternehmen gefördert zu werden.



Jüngere lernen von den älteren Mitarbeitern

Ein „**Train-The-Trainer**“-Konzept kann diesbezüglich echte Karrierechancen eröffnen, das den Ansprüchen einer „Ageing Workforce“ ausreichend Rechnung trägt (siehe auch Seite 3).

Competence Management

Das Management von Kompetenzen wird in der Zukunft zu einem Erfolgsmerkmal der Personalentwicklung. Auch in mittelgroßen Unternehmen erwarten Mitarbeiter/innen heute, dass man ihnen Entwicklungsperspektiven aufzeigt. Ein IT-gestütztes „**Competence Management System**“ ermöglicht es, gezielte Weiterbildungs- und Karriereoptionen zu planen und zu realisieren.

Kompetenzen zu managen bedeutet zunächst, dass ein unternehmensweit einsetzbares Kompetenzraster entwickelt wird, mit dem eindeutige Anforderungsprofile für alle Positionen entwickelt werden. Anschließend erarbeiten Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern das Eignungsprofil, aus dem der kurz-, mittel- und langfristige Entwicklungsbedarf erkennbar ist.

Personenbezogen können Kompetenzübersichten erstellt werden, die sowohl die Stärken als auch die Entwicklungsbedarfe des Mitarbeiters (unterstützt durch Ampelfarben) illustrieren. Führungskräfte und Personalabteilung können damit die Aufgaben der Mitarbeiterförderung individuell systematisieren und verfeinern. Die Praxis zeigt, dass alleine der Dialog über Kompetenzen für Führungskraft und Mitarbeiter wichtige Impulse liefert.

Ein IT-gestütztes Competence Management System ermöglicht es, die Daten zu aggregieren und systematische Bildungsbedarfsanalysen für das gesamte Unternehmen durchzuführen. Vor dem Hintergrund der dokumentierten Kompetenzdaten können Profile verglichen („Matching“) und die Nachfolgeplanung erleichtert werden.

Berufseinstiegsoptionen

Neben der Erstausbildung in klassischen Berufsfeldern können Unternehmen auch **duale Ausbildungsgänge** anbieten, um so für besonders motivierte junge Arbeitskräfte attraktiv zu sein.

Auch **Traineeprogramme** für Hochschulabsolventen bieten Möglichkeiten, einen spannenden Berufseinstieg zu gestalten und damit Anziehungskraft für leistungswillige junge Arbeitskräfte zu entfalten. Teilweise können diese auch in mittelständischen Unternehmen international ausgerichtet werden.

Employer Branding

Kontakte zu Schulen, Hochschulen und anderen Bildungseinrichtungen gehören zu den klassischen Methoden des Personalmarketings. Damit wollen sich heute eine zunehmende Zahl von Unternehmen nicht mehr genügen.

Der Begriff „**Employer Branding**“ gerät dabei zur Zauberformel. Dieses kann als strategische Maßnahme eines Unternehmens charakterisiert werden, die darauf abzielt, den Betrieb auf dem Arbeitsmarkt als Arbeitgeber optimal zu positionieren und von Wettbewerbern abzuheben. Dabei werden Methoden aus dem Marketing auf das Personalmanagement übertragen.

In Deutschland sind besonders mittelständische Unternehmen von solchen Konzepten bisher meist weit entfernt, da ihnen häufig das Know-how und die personellen Kapazitäten dafür fehlen. Dies kann in den kommenden Jahren zu einem gravierenden Wettbewerbsnachteil gegenüber Konzernen führen und erfordert ein frühzeitiges Gegensteuern.

Zuerst wird analysiert, welche Zielgruppen des externen Arbeitsmarktes für das Unternehmen aus strategischer Sicht in den nächsten Jahren elementar sind. Diese Analyse hat regional-räumliche Bezüge sowie qualifikatorische und berufsbezogene Aspekte: Wo können wir für uns die richtigen Arbeitskräfte finden? Welche Qualifikationen sind für uns in Zukunft wichtig und richtig? Welche Personenkreise sind als Arbeitnehmer passend für ein mittelständisches Unternehmen im Vergleich zum Großkonzern?

In der nächsten Phase wird untersucht: Wie sehen wir uns selbst („Selbst-Image“)? Wie werden wir von gesehen („Ist-Image“). Wie können wir attraktiv sein („Soll-Image“)? Wie wollen wir gesehen werden, um in Zukunft als Arbeitgeber erfolgreich zu sein („Ziel-Image“)?

Das Ergebnis dieser Phase ist die Formulierung eines klaren Ziel-Konzeptes für die eigene Arbeitgebermarke. Aus dem Soll-Profil heraus Maßnahmenpakete entwickelt, die für ein mittelständisches Unternehmen und die realen Situationsbedingungen passend sind.

Attraktive Arbeitsumgebung

Im Kampf um engagierte und leistungsfähige Mitarbeiter/innen wird eine Steigerung der Arbeitsattraktivität in den Unternehmen in den nächsten Jahrzehnten unerlässlich sein. Teilzeitangebote, flexible Arbeitszeiten, eine familienfreundliche Personalpolitik und die vielbeschworene „Work-Life-Balance“ werden von wohlklingenden Begriffen zu Anforderungsmerkmalen auch für mittelständische Unternehmen.

Familienfreundliche Personalpolitik

Attraktiv zu sein für junge Familienväter und -mütter wird in Zukunft ein Merkmal der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen sein. Zu den Maßnahmen eines familienfreundlichen Personalmanagements gehören grundsätzlich:

- Flexible Arbeitszeiten
- Arbeitszeitkonten
- Teilzeit- und Telearbeitsplätze
- Gewährung von Sonderurlaub
- Spezielle Weiterbildungsangebote in der Elternzeit
- Schnelle Reintegration nach der Elternzeit
- Betriebliche Kinderbetreuung / Betriebskindergarten
- Verlängerte Freistellung bei kranken Kindern
- Unterstützung bei der Kurzzeitpflege
- Beratungsangebote für Eltern
- Bügelservice
- Freizeitangebote für Mitarbeiterkinder (z.B. Ferienfreizeiten)

Familienfreundliche Maßnahmen werden in mittelständischen Unternehmen nach den Maßstäben finanzieller Machbarkeit beurteilt werden müssen. Hier wird die Sensibilität der Führungskräfte bezüglich familiärer Interessen der Mitarbeiter eine größere Rolle spielen als großangelegte, kostspielige Programme.

Eltern sein –
und trotzdem
beruflich
erfolgreich



Gesundheitsmanagement

Die Lebensarbeitszeiten steigen zwangsläufig, sowohl was die staatlichen Vorgaben der Alterssicherung als auch was den Bedarf der Unternehmen anbetrifft. Den Erfahrungsschatz älterer Mitarbeiter so lange wie möglich nutzbar zu machen, ist zu einer echten Herausforderung geworden. Dabei müssen Konzepte einer altersgerechten Beschäftigung ebenso entwickelt werden wie die Gesunderhaltung am Arbeitsplatz.

„Gesundheitschecks“, „Rückenschule“ und „Fitnessstraining“ können Elemente eines pragmatischen Gesundheitsmanagements im Unternehmen sein. Da die Erfahrung lehrt, dass entsprechende Angebote auf Dauer wenig angenommen werden, ist über diesbezügliche Anreizsysteme nachzudenken.

Die geistige Gesunderhaltung kann vor allem dadurch gefördert werden, dass Unternehmen speziell für die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter/innen spezifische Trainingseinheiten anbieten. Der Umgang mit modernen IT-Technologien, Präsentationstechniken sowie Sprachkurse sind typische Beispiele für altersgerechte Qualifizierungsangebote.

Negative Bilder über die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter gehören langsam der Vergangenheit an. Der „Jugendkult“ früherer Jahre - das Herausdrängen älterer Mitarbeiter/innen aus dem Arbeitsmarkt - ist heute nicht mehr erkennbar.

Potenziale erkennen und möglichst lange im Unternehmen halten, wird zum Erfolgsfaktor der Wirtschaft.

„Ageing Workforce“

Im Jahr 2035 wird nach Angaben des Statistischen Bundesamtes die Hälfte der Deutschen älter als 50 Jahre sein. Diese Entwicklung wird die Beschäftigtenstruktur in den Betrieben enorm verändern.

Was können Unternehmen neben dem Gesundheitsmanagement tun, um die Beschäftigungschancen und -erfolge älterer Mitarbeiter zu erhöhen:

1. Ergonomische Arbeitsplatzgestaltung – speziell abgestimmt auf ältere Mitarbeiter/innen
2. Nutzung der Erfahrung älterer Mitarbeiter bei Veränderungsprozessen
3. Lebensarbeitszeitkonten
4. Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere (z.B. IT- Schulungen, Sprachtrainings)
5. Nutzung älterer Mitarbeiter als interne Trainer (siehe Seite 2)
6. Teilzeitangebote für ältere Mitarbeiter/innen
7. Etablierung altersgerechter Positionen im Unternehmen

Die beschriebenen Maßnahmen zeigen: Es gibt viel zu tun. Die Fachkräftelücke kann auch als Innovationschance genutzt werden. Daran wird man auch mittelständische Unternehmen in einer späteren historischen Betrachtung messen.



Der Autor

Prof. Dr. Christian Ernst ist Experte für Personalmanagement an der Fachhochschule Köln, der größten Hochschule für angewandte Wissenschaften in Deutschland.

KONTAKT: eMail: christian.ernst@fh-koeln.de

