

PRO ZWEI
WIR SCHAFFEN
BINDUNG



PRO ZWEI
WIR SCHAFFEN
BINDUNG

Die Zwickmühle der Wirtschaft

JETZT HANDELN: FACHKRÄFTESICHERUNG ist entscheidend zur Bewältigung des demographischen Wandels - #Fachkräftesicherung #demographischer Wandel #Teamwork makes the dreamwork

30. April 2024

Auf der einen Seite haben wir mit einer geringen Nachfrage sowie einem hohen Preis- und Zinsniveau zu kämpfen, auf der anderen Seite ist der betriebliche Personalbedarf nach wie vor hoch. So beschreibt das IAB die aktuelle Arbeitsmarktsituation in seinem Bericht zur Arbeitskräftesicherung vom 19. März 2024:

<https://www.iab-forum.de/iab-monitor-arbeitskraeftebedarf-3-2023-die-vakanzrate-ist-insbesondere-in-ostdeutschland-gesunken-2/>

Eine geringe Nachfrage verursacht durch wenig Kundennachfrage ist dabei etwas anderes als Nachfrage, die ich mangels Personal nicht bedienen kann. Beides führt zwar zum gleichen: weniger Umsatz; aber die Ursache ist eine andere.

Das kam mir in den Sinn, als ich im IAB-Monitor las, dass der Personalbedarf nach wie vor hoch ist. Es wird im Fazit sogar so ausgeführt **„Zudem sind die Stellenbesetzungsprobleme selbst zum Hemmnis für die wirtschaftliche Entwicklung geworden, etwa weil Aufträge infolge von Personalengpässen nicht oder nur zeitverzögert erledigt werden können“**

Machen wir das an einem Beispiel fest. Ich nehme dazu ein Autohaus, mit dem ich dazu erst vor ein paar Tagen mit dem Geschäftsführer gesprochen habe: „Meine Werkstatt ist voll, jetzt fehlen mir aber die Leute und ich kann keine Aufträge mehr annehmen“. Das heißt; die Kosten fürs Autohaus laufen zwar weiter; aber die Chance Umsatz und Ertrag zu generieren ist logischerweise schwieriger geworden. Wenn es sich nur um ein paar Tage handelt, dann bekommt man das schon irgendwie kompensiert. Reden wir aber von längeren Ausfällen, reden wir von länger unbesetzten Stellen, reden wir von weniger Bewerbern für ausgeschriebene Stellen, dann sieht die Geschichte schon ganz anders aus.

Und damit wieder zurück zum IAB-Monitor, der im Schlusssatz sagt **„Damit geht einher, dass Betriebe nach wie vor in hohem Ausmaß um Arbeitskräfte konkurrieren“** – das heißt ja nichts anderes als: die offenen Stellen bleiben länger offen, die Gehaltsforderungen werden eher höher als niedriger, die Gefahr der Abwerbung durch andere Betriebe steigt und die Kosten für die Personalsuche bleiben auf hohem Niveau.

Und damit kommen wir zum Marktausblick; dazu ein konkretes Beispiel zum Saldo von denen, die aus dem Arbeitsmarkt rausgehen und denen, die nachfolgen; hier ein interessante Headline von quer (BR):

In diesem Jahr gehen in **Bayern**
285.000 Menschen in **Rente** – aber nur
120.000 Schülerinnen und Schüler
verlassen die Schulen und könnten sie auf
dem **Arbeitsmarkt ersetzen.**



Bayern:
Land ohne Fachkräfte, Land der Rentner?
Mehr im Beschreibungstext.

BR

Quelle: IHK
Bild: colourbox.com/#266241

quer

285.000 gehen raus – 120.000 kommen maximal nach – damit fehlen uns bereits 165.000 Arbeitskräfte. Und das nur in Bayern; in nur einem Jahr!

Jetzt stelle ich mir folgende Frage; haben wir (also unsere Wirtschaft) das schon so wirklich auf dem Schirm? Oder bewegen wir uns noch auf dem Level, dass wir denken, dass wir es in den letzten Jahren ja auch irgendwie hinbekommen haben und es auch in Zukunft so laufen wird?

Nach meiner Ansicht passt dazu der Spruch „Hoffnung ist keine Strategie“ am allerbesten. Ich bin der festen Überzeugung, dass wir deshalb eine strategische Personalplanung benötigen.

Und zwar beginnend mit dem Wissen über:

- die Altersstruktur im Unternehmen,
- alle Kennzahlen zur Fluktuation (insbesondere zur ungewollten Fluktuation) und zur Krankheitsquote (quer über alle Abteilungen/Bereiche)
- und zu den bereits heute negativen wirtschaftlichen Auswirkungen (es hilft sehr, wenn man das mal selber rechnet; es macht einiges sehr viel klarer)
- auch Bewertungen in Arbeitgeberportalen sind ziemlich hilfreich, um zu sehen, wie gut/nicht gut wir um die Attraktivität für Bewerber aufgestellt sind.

Und im nächsten Schritt macht es Sinn, sich die Frage zu stellen, ob all das reicht, was wir in der Vergangenheit als gut und richtig gehalten haben. Dabei sind die gemachten Erfahrungen Fluch und Segen zugleich:

- Segen ist, wenn geeignete Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung bereits umgesetzt sind (und da gibt es echt tolle Beispiele dafür)
- Ein Fluch ist es, wenn wir denken, dass die bisherigen Maßnahmen für alle Zeiten ausreichend wären. Denn das kann dafür sorgen, dass wir uns bequem zurücklehnen!

Ich erlebe in Kundengesprächen, dass sich Fachexperten „angepiekt“ fühlen, wenn es darum geht, das eigene (Firmen-)Verhalten mit den demografischen Veränderungen abzugleichen, die bereits mehr oder weniger stark spürbar sind. Dabei ist es sonnenklar, dass es kein einziges Unternehmen gibt, das alles richtig macht. Und das ist auch nicht schlimm; im Gegenteil; das ist total normal.

Was es meines Erachtens jetzt braucht, das ist eine Offenheit, sich auf die neuen Gegebenheiten einzustellen. Was meine ich mit „neuen Gegebenheiten“?

Wir haben dazu den Arbeitsmarkt verschiedene Phasen aufgeteilt; wir waren lange Jahre in der **Stabilität** (ca. 1990 – 2020), mit Beginn des allgemeinen Fachkräftemangels (ab ca. 2020) veränderte sich der Arbeitsmarkt in Richtung **relativer Stabilität**, der sich ab jetzt zur **personellen Instabilität** auswachsen kann. (Das Autohaus, von dem ich vorher gesprochen habe, das befindet sich zumindest in einer Abteilung kurz davor.) Und das Worst Case-Szenario, das ist die **Schließung von Unternehmen** aufgrund von Personalmangel.

Wir sehen das bereits in der Gastronomie oder in anderen Branchen wie der Gesundheitspflege, in der es fast nicht mehr gelingt, die offenen Stellen nachzubersetzen. Und das wird sich durch den demografischen Wandel zwangsweise weiter verschärfen. Und das nicht nur wie heute in einzelnen Branchen; das wird auch Branchen bzw. Unternehmen betreffen, die sich das heute nur wenig vorstellen können.

Deswegen verfolgen wir einen anderen Ansatz: wenn es uns gelingt, sowohl erfahrene als auch neue Mitarbeiter länger im Unternehmen zu halten, dann können wir dem demografischen Wandel ein Schnippchen schlagen.

Denn jedes Unternehmen, das sich hier offen zeigt und damit allen Mitarbeitern ein Zeichen der Wertschätzung gegenüberbringt, wird durch **eine geringere ungewollte Fluktuation**, durch eine **Verringerung der Krankentage** und einer **Erhöhung der internen Empfehlungen eine Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit** erfahren. *Das ist das, was wir als strategische Personalplanung betrachten.*

Wenn Sie sich für diesen Lösungsansatz interessieren – wir stehen für ein Gespräch bereit 😊