

Stefan
Dietz



Glücksfall



Fach-



kräfte-



mangel



Wie Unternehmen und Führungskräfte
von der Krise profitieren



campus

Glücksfall Fachkräftemangel

Stefan Dietz hat Hunderte von Führungskräften trainiert. Er hat Fusionen begleitet, Umstrukturierungen und Wachstumsprozesse unterstützt, hat in jungen Firmen geholfen, fehlende Strukturen aufzubauen, und in alten Firmen, lähmende Strukturen aufzulösen und beweglicher zu werden. Die von ihm gegründete und geführte kleine Unternehmensgruppe wurde selbst als attraktiver Arbeitgeber ausgezeichnet. Stefan Dietz inspiriert in Vorträgen zur Zukunft der Arbeit und begleitet Unternehmen auf dem Weg zum großartigen Arbeitgeber. Mehr unter www.stefandietz.com

Stefan Dietz

Glücksfall **Fachkräftemangel**

Wie Unternehmen und Führungskräfte
von der Krise profitieren

Campus Verlag
Frankfurt/New York

*Für Sie,
für Ihr Strahlen
und für Ihre
großartigen Unternehmen.*

ISBN 978-3-593-51251-8 Print

ISBN 978-3-593-44472-7 E-Book (PDF)

ISBN 978-3-593-44482-6 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 2020 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main

Umschlaggestaltung: Guido Klütsch, Köln

Umschlagmotiv: Shutterstock/Vortex

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Scala und der DIN

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Prolog

Café la Lonja, Palma de Mallorca	11
--	----

Vorwort

Corona und der Fachkräftemangel	13
---	----

Teil I

Die Entwicklungen in der Arbeitswelt:

Da braut sich was zusammen!	15
--	----

Kapitel 1

ARBEITSMARKT:

Wie alte Sicherheiten hinweggefegt werden	17
Der Arbeitsmarkt steht Kopf – Was Polizei und Pizzeria eint	18
Wir werden weniger und älter – Was wir hätten wissen können	21
Firmen fürchten Fachkräftemangel – Warum uns das alle angeht	24
Fachkräftemangel nicht nur bei uns – Die globale Perspektive	29
Warum der Fachkräftemangel ein Glücksfall ist	33

Kapitel 2

TECHNOLOGIE: Was für uns übrig bleibt und möglich wird	38
Das kann weg – Wie Arbeit durch Technologie verschwindet	39
Das geht anders – Wie Arbeit in Zukunft funktioniert	46
Das wird neu – Wie Arbeit entsteht, die wir noch nicht kennen	52
Das läuft woanders – Warum die Musik nicht bei uns spielen wird	56
Wie wir entscheiden, welche Seite der Macht gewinnt	61

Kapitel 3

FREIHEIT: Warum Menschen nicht mehr mitspielen	68
Arbeiten? Was haben Adam und Eva eigentlich beruflich gemacht? . . .	69
Lebensfreude? Was am Ende zählt und unterwegs verloren geht	73
Bereit? Weil die Jugend von heute die richtigen Fragen stellt	77
Pech gehabt? Wie wir Talente verloren gehen lassen	80
Auf zur Freiheit! Der seelische Teil der Revolution	84

Teil II

Der Blick in die Unternehmen: Sind wir bereit?	89
---	----

Kapitel 4

ARBEIT: Warum wir arbeiten und wozu das gut sein kann	91
Gefangen – Wie alte Muster das Leiden verlängern	92
Potenzial – Was Arbeit für Menschen bedeuten kann	94
Sinn – Wie falsche Haltung kranke Systeme schafft	98
Gesundheit – Wie schlechte Arbeit krank und gute glücklich macht . . .	103
Mut – Es gibt kein richtiges Leben im Falschen	106

Kapitel 5

FÜHRUNG: Was schief läuft und Menschen und Werte plattmacht	109
Das Feuer ist aus – Warum nur jeder siebte Mitarbeiter alles rausholt . .	110
Bock zum Gärtner – Wie Führungskräfte gemacht werden	115
Keine Zeit – Wie falsche Prioritäten fatale Folgen haben	119
Führungsfallen – Warum gut gemeint nicht gut gemacht ist	123

Kapitel 6

CHEFSACHE: Wie Firmen aufhören, Potenzial zu vernichten	130
Personalentwicklung – Erfolgsfaktor oder Feigenblatt?	131
<i>People Strategy</i> – Ihre Roadmap zum Erfolg	135
In einem Boot – Wie alle an einem Strang ziehen	139
Arbeit und Kapital – Wie neue Partnerschaft gelingt	142
Vertrauen – Wie Organisationen vitaler werden	149

Kapitel 7

MENSCHEN: Das Wesen hinter der Arbeitskraft	153
Menschen sind emotional – Wie wir die Energie nutzen	154
Menschen sind nicht normal – Wie wir von Individualität profitieren	159
Menschen werden älter –	
Warum die 50-Jährigen in den Außendienst sollten	165
Menschen wachsen –	
Wie Persönlichkeitsentwicklung Zukunft schafft	170

Kapitel 8

REFLEXION: Wie Persönlichkeiten Unternehmen prägen	175
Kopfsache – Wie Unternehmen ihre Chefs spiegeln	176
Erkenne dich selbst – Wieso die harten Jungs die Weicheier sind	179
Selbstfürsorge – Warum Ihre Stimmung viele beeinflusst	182
Inspiration – Warum Chefs Hobbys und Impulse brauchen	184
Dirigenten – Warum Chefs das ganze Stück kennen müssen	189

Kapitel 9

MARKT: Wie Unternehmen Mitarbeitergewinnung neu denken	193
Talente? Was auf dem Weg ins Arbeitsleben schief läuft	194
Verkehrte Welt? Wie Firmen um Talente werben müssen	197
Homeoffice? Was sagen Sie, wenn jemand auf Bali arbeiten will?	202
Sexy? Was Arbeitsplätze in Zukunft bieten müssen	205
Arbeitsmarkt? Was Dating und Arbeit gemeinsam haben	210

Teil III

Für eine bessere Arbeitswelt: Sie sind dran!	215
---	------------

Kapitel 10

VIELFALT: Warum es überall besser geht	217
Öffentliche Arbeitgeber – Wie Sie viel mehr Staat machen	218
Soziale Einrichtungen – Wie sie mit ihren Pfunden wuchern	223
Inhabergeführte Betriebe – Wie sie mit Persönlichkeit punkten	226
Mittelständische Champions – Wie sie zu Talentmagneten werden	229
Etablierte Riesen – Wie sie ihre Größe nutzen	233
Neue Stars – Wie sie Arbeitswelten neu erfinden	235

Kapitel 11

MACHEN:

Sie sind dran	241
DU: Ganz persönliche Wege zum (Arbeits-)Glück	242
SIE: Gehen Sie voran – Wie Sie in die Zukunft führen	247
IHR: Von der normalen Firma zum großartigen Arbeitgeber	250
WIR: Wie wir gemeinsam die Arbeitswelt besser machen	254
Downloads und Dialog	259
Anmerkungen	261

WARNHINWEIS

Risiken und Nebenwirkungen

Achtung! Dieses Buch stiftet an. Es macht Mut und begründet, warum und wie es möglich ist, menschlich, motiviert und produktiv zu arbeiten. Sollte das in Ihrem Unternehmen nicht gewollt sein, ist nicht auszuschließen, dass die Lektüre Menschen zum Verändern oder Verlassen des Unternehmens anstiften könnte. Oder gleich zur Gründung eines neuen, besseren Versuchs.

Prolog

Café la Lonja, Palma de Mallorca

Ich halte kurz inne. Mein Buchmanuskript nimmt Formen an. Über mir säuselt die große schattenspendende Palme, die Luft ist voller Stimmen, meist gestenreich untermaltes Spanisch. Nebenan erhebt sich die alte Seidenbörse, gegenüber dümpeln die Yachten im Hafen. Ich arbeite draußen, sitze im Café la Lonja in Palma de Mallorca. Sonne, 22 Grad im Oktober und Café con leche – wie ich diese neue Freiheit liebe, diesen Wechsel zwischen konzentriertem Arbeiten und der herrlichen Umgebung. Ich bin draußen, leiste viel und es fühlt sich an wie Urlaub. Schön, dass Sie mich hier besuchen. Darf ich Sie auf einen Café einladen?

Fachkräftemangel ist ein sperriges Wort. Die Veränderungen und Entwicklungen dahinter betreffen uns alle. Die Welt der Arbeit ist in Bewegung, tiefer und grundlegender, als vielen bewusst ist. Nicht nur, dass wir von überall arbeiten können. Viele Jobs werden verschwinden, neue entstehen und auch die Art wie wir arbeiten wird sich verändern. Firmen müssen sich zunehmend um die Talente bewerben. Menschen stellen neue Fragen und haben andere Ansprüche. Doch der Druck des Fachkräftemangels wird die Arbeitswelt besser machen. Einfach weil Unternehmen besser werden müssen, wenn sie in Zukunft die besten Talente gewinnen wollen. Insofern habe ich einen starken Verbündeten für Anliegen gewonnen, die mir schon lange wichtig sind.

In mehr als 25 Jahren habe ich viele Unternehmen und Organisationen beraten und begleitet: in der Strategieentwicklung, bei Fusionen, in Wachstumsprozessen und in der Entwicklung von Führung und Führungskräften. Wir haben in jungen Firmen geholfen, fehlende Strukturen aufzubauen, und in alten Firmen, beweglicher zu werden. Ich habe Workshops und Tagungen moderiert, Einzelpersonen gecoacht, Vorträge gehalten und mit Geschäftsführungen Strategien entwickelt. Ich habe viel gesehen und gelernt, wie Unternehmen funktionieren – oder auch nicht.

Ich habe meine eigenen Firmen aufgebaut, Lehrgeld gezahlt und Erfolge gefeiert. Ich kenne das Gefühl, die Liquidität für die Lohnzahlungen sicherstellen zu müssen, und weiß um die Ausdauer, die es braucht, bis neue Geschäftsfelder aufgebaut und Veränderungen etabliert sind. Viele aufgebauschte Managementmethoden habe ich kommen und gehen sehen und unterscheiden gelernt, wo Substanz und wo heiße Luft drin ist.

Immer mehr werde ich zu einem Wanderer zwischen den Welten. Wir genießen unser herrliches Büro in der alten Villa in der Pfalz, trinken Sekt auf gute Aufträge, lachen und arbeiten viel. Dann klinke ich mich in mein remote organisiertes zweites Unternehmen ein mit Partnern, die gerade in Argentinien, Bali oder in Berlin sind. Ich kenne die Perspektive von Kommunalpolitik und Arbeitgeberverband, von Personalentwicklern und Weiterbildungsprofis. Ich sitze in Workshops mit anderen ortsunabhängigen Unternehmerinnen und Unternehmern am Strand von Langkawi und gebe eine Woche später meine Stimme in der Vollversammlung der IHK ab.

Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass es möglich ist, Firmen menschlich und wirtschaftlich zugleich erfolgreich zu führen. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass sinnvolle und gut gestaltete Arbeit mehr ist als Lebensunterhalt. Ich bin zutiefst davon überzeugt, dass in richtig gut geführten Unternehmen alle gewinnen: glückliche Chefs, glückliche Mitarbeiter, glückliche Kunden. Firmen, die unter ihren Möglichkeiten bleiben, machen mich wütend. Menschen, die unter den Arbeitsumständen und der Atmosphäre dort leiden, machen mich traurig. Menschen und Firmen, die vormachen, dass es anders geht, begeistern mich. Es ist Zeit, dass es mehr dieser großartigen Arbeitgeber gibt.

Ich möchte Sie zum Dialog einladen, freue mich über Ihre Zuschriften, Kommentare und über weitere großartige Beispiele, die als Vorbild für andere dienen können. Registrieren Sie sich kostenlos auf der Website zum Buch (www.stefandietz.com/leser). Hier finden Sie Hintergrundmaterialien, kostenlose Downloads und weiterführende Impulse. Jetzt wünsche ich Ihnen erst mal viel Freude und gute Erkenntnisse beim Lesen.

Herzlichst,
Ihr Stefan Dietz

Corona und der Fachkräftemangel

Während der Entstehung dieses Buches erleben wir eine in dieser Form noch nie dagewesene Krise. Das neuartige Corona-Virus bremst Wirtschaft und Gesellschaft aus vollem Lauf in den zwangsverordneten Shutdown. Mut macht die Art und Weise, wie Staat und Gesellschaft mit der Situation umgehen. Natürlich fragt man sich, welche Auswirkungen die Krise auf den Arbeitsmarkt haben wird. Gibt es danach noch einen Fachkräftemangel oder gar wieder Arbeitslosigkeit – oder beides?

Fachkräftemangel ist eine Entwicklung, die sich über viele Jahre hinzieht. Die Corona-Folgen setzen einen starken, vermutlich eher kurzen Impuls. Beide Krisen wirken zusammen. Das beschleunigt Entwicklungen, verlangsamt andere und gibt manchen einen überraschenden Drall. Was sich abzeichnet, ist ein Schub für digitales, flexibles Arbeiten. Die *Corona-Homeoffice-Challenge* ist ein schonungsloser Realitäts-Check: Wer vorbereitet ist, nimmt die Laptops mit nach Hause und arbeitet weiter, bei anderen kommt der Geschäftsbetrieb zum Erliegen. Beim folgenden Groß-Experiment staunt man, was geht und wie arbeitsfähig man im Homeoffice doch ist. Hinter diese Erfahrung kann niemand zurück – sie sollte einen Modernisierungsschub in Firmen, Verwaltungen und Schulen auslösen.

Andere Auswirkungen sind weniger vorhersehbar. Nicht alle Firmen und Arbeitsplätze werden überleben. Das bringt Härten mit sich. Der Wandel von Branchen und Geschäftsmodellen beschleunigt sich. Die hoffentlich nur vorübergehend höhere Arbeitslosigkeit lindert den Fachkräftemangel nur stellenweise. Experten werden auch in Zukunft fehlen. Wer seinen Job im Einzelhandel verliert, wird eher kein Softwareentwickler. Der Fachkräftemangel wird bleiben. Wir sind gut beraten, die Krise für kluge Weichenstellungen zu nutzen.

In einem bin ich mir sicher: Großartige Arbeitgeber sind besser gewappnet als andere. In diesem Sinne: Kommen Sie gesund durch die Krise und ziehen Sie die richtigen Schlüsse.

TEIL I

Die Entwicklungen in der Arbeitswelt: Da braut sich was zusammen!

Der gesellschaftliche Wetterbericht sagt Sturm voraus: Der Boden unserer Gewissheiten bewegt sich, die Luft knistert, alte Sicherheiten fliegen durch die Luft wie abgerissenes Laub. Die Dinge geraten in Bewegung. Höchste Zeit, Vorkehrungen zu treffen. Viele denken trotz Wetterbericht nicht daran, den Sonnenschirm reinzuholen. Hoffen, dass das Wetter vorbeizieht, der Sturm schon keinen Schaden anrichten wird. Hoffen, dass Wegducken, Luft anhalten und Sprüche übers Wetter als Gegenstrategie ausreichen. Woher sie ihre Gelassenheit nehmen? Ich weiß es nicht.

Der Wandel im Arbeitsmarkt ist aus drei Gründen unaufhaltsam. Die Demografie zeigt, dass bald ein paar Millionen Arbeitskräfte fehlen werden. Der technologische Wandel verändert Arbeit und Geschäftsmodelle. An die Automatisierung in der Produktion haben wir uns gewöhnt, als Nächstes sind die Bürojobs dran. Alles, was Menschen kognitiv können, kann künstliche Intelligenz bald besser. Heutige Schüler werden in Berufen arbeiten, die wir noch nicht kennen.

Der dritte Trend ist leise, aber nicht minder relevant: die veränderten Lebensvorstellungen. Menschen wollen mehr Freiheit, Wertschätzung und Weiterentwicklung. Sie suchen Nachhaltigkeit und eine sinnvolle Unternehmenskultur. Das wird kein laues Lüftchen. Auf dem Arbeitsmarkt wird es ordentlich pusten. Gleichzeitig wird die Erde beben und der Wasserspiegel steigen. Schlechte Firmen überleben das nicht. Der Fachkräftemangel zwingt dazu, Stadt, Hütte und Schiff wetterfest zu machen. Aktionismus, Appelle und Hauruck-Aktionen genügen nicht; das alles fliegt Ihnen beim ersten Luftzug um die Ohren. Je unruhiger das Wetter, desto mehr retten sich die Menschen zu denen, die im Sturm erkennbar souverän unterwegs sind.

Kapitel 1

ARBEITSMARKT: Wie alte Sicherheiten hinweggefegt werden

Sie wissen, wie die Wirtschaft läuft. Arbeit spielt eine zentrale Rolle im Leben. Man hat in Ausbildung investiert, um den Job gekämpft und Karriere gemacht. Was Menschen nicht alles für ihren Job tun: Sie ziehen dahin, wo die Arbeit ist, halten Jobs aus, die keinen Spaß machen, und zittern in Bewerbungsgesprächen. Über fünfzig kündigt man nicht mehr. Millionen Menschen stehen täglich im Stau. Väter und Mütter arbeiten lange, pendeln weit und verpassen, wie ihre Kinder aufwachsen. So war das eben.

Jahrelang haben Arbeitslosenzahlen die Schlagzeilen beherrscht. Das ändert sich. Jetzt reden wir vom Mangel an Fachkräften. Der Arbeitsmarkt dreht sich. Wenn das so weitergeht, steht er bald Kopf. Firmen finden kaum noch gute Bewerber.* Je ländlicher der Standort und je unbekannter das Unternehmen, desto schlimmer. Stellenanzeigen funktionieren nicht mehr wie früher. Zum einen kommen weniger Bewerber, zum anderen stellen sie höhere Ansprüche. Jetzt müssen Firmen nett sein zu ihren Leuten, damit sie an Bord bleiben. Der Schaden erst: Umsätze können nicht gemacht werden, Firmen sind gefährdet. Der Fachkräftemangel wird zur zentralen Bedrohung.

Stopp. So kennen Sie die Geschichte, so steht sie in jeder Zeitung. Und diese Bedrohung soll jetzt ein Glücksfall sein? Vertrauen Sie mir! Ich bin auf Ihrer Seite. Ich bin sogar überzeugt, dass die guten Unternehmen und die guten Führungskräfte vom Wandel im Arbeitsmarkt profitieren, wenn sie die Weichen richtig stellen. Für alle, die das nicht tun, ist der Fachkräftemangel kein Glücksfall, eher ein Todesurteil.

* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

Der Arbeitsmarkt steht Kopf – Was Polizei und Pizzeria eint

*Auf der Seite des Polizeiautos prangt ein junger, strahlender Typ in Uniform.
Er zielt mit seiner Pistole schräg am Betrachter vorbei.
Der Slogan darunter: »Karriere mit Schuss«.*

So was hat es früher auf Polizeiautos nicht gegeben. Da muss man erst mal draufkommen. Die Not muss groß sein und sie macht erfinderisch. Was gestern noch normal war, funktioniert nicht mehr. Brauchte man Leute, hat man Stellenanzeigen geschaltet, eine Flut von Bewerbungen erhalten und in Bewerbungsgesprächen haben die Bewerber geschwitz. Wer unangemessene Forderungen stellte, war raus. »Jeder ist ersetzbar« war gängiger Chefkommentar.

Selten sind sich Dachdecker, Steuerberater und IT-Unternehmer so einig: »Houston – wir haben ein Problem.« Es gibt zu wenig Bewerber und die sind schlechter als früher. Azubis ohne Abitur haben Probleme mit dem Dreisatz. Leute mit Abitur wollen studieren. Softwareentwickler wollen in die Großstadt. Selbst die Verwaltung findet immer schwerer Nachwuchs.

Schuldige sind schnell ausgemacht. Die Schulen bilden zu schlecht aus. Die Gesellschaft betont das Akademische zu stark und keiner will mehr eine Ausbildung machen. Die Verbände tun zu wenig. Überhaupt diese ganze Internet-Kultur. Junge Leute starren ständig auf ihre Smartphones und können sich nicht mehr richtig konzentrieren. Früher war alles besser – schon klar.

Hilferufe auf allen Kanälen

Früher war auch alles einfacher: Stellenanzeigen schalteten wir im Stellenmarkt. Auf Häuserwänden, Bushaltestellen und LKW-Planen warben wir für Bier, Versicherungen und Kosmetik. Die Controller der Außenwerbebranche wissen vermutlich am besten, wie groß die Not ist, an der sie verdienen. Wo gestern noch meterhohe Bierwerbung prangte, schreien uns Personalsuch-Sprüche entgegen. In der aktuellen, noch frühen Phase des Mangels an Bewerbern meistens laut und fantasielos. »Kollegen gesucht!«, »Wir stellen ein!«, »Karriere beim Marktführer«. Das wird hoffentlich noch origineller. Gerüste an Hochhausfassaden sind mit Imagemotiven großer Versicherungen bespannt und werben für die Karriere im Gebäude dahinter. Anzeigenstrecken in Fachzeitschriften zielen auf Mitarbeiter. Die Polizei plakatiert das »Fahndungsziel Karriere«. Am Bahnsteig im Münchner Hauptbahnhof stehen lebensgroße Pappaufsteller im Weg und werben für Jobs bei der Bahn. Agenturen nennen das wohl »Störer«.

Die Veränderungen reichen bis in oder besser vor die Gastronomie. Wie schlimm es ist, zeigt die Größe der Aufsteller vor der Pizzeria. Schild Nummer eins ist das traditionelle mit der Speisekarte – das darf da stehen. Heute steht ein mindestens gleich großes direkt daneben: »Jungkoch gesucht«. Das ist nicht nur beim Italiener so. Je nach Gastrozweig reicht das vom »Sous-Chef« bis zur »Restaurantleitung«. Bei Francesco¹ oder Panagiotis ist das Schild handgeschrieben, bei der Franchisekette von einer Agentur gestaltet. Die Botschaft ist die gleiche: »Hilfe, wir brauchen Leute!«

Gibt es ein Problem, kümmern sich auch Kammern und Verbände. Kampagnen werden beauftragt – mal originell, mal weniger. Manches Präsidium war so lange stolz auf die agentur-geskripte Nachwuchskampagne, bis sie der Shitstorm der Zielgruppe in sozialen Netzwerken pulverisiert hat.

Not macht erfinderisch

Als ich mit meinem Sohn die Messe Gamescom verlassen will, müssen wir durch eine martialisch wirkende Halle. Alles sieht nach Ego-Shooter aus. Der Panzer ist echt und wirbt für die »Karriere« bei der Bundeswehr. Hören wir in den Nachrichten von Beschaffungsproblemen und nicht fliegenden Hubschraubern – hier wird der Eindruck dauernden Häuserkampf-Spiels für Große erweckt.

Selbst an Orten des kurzen Rückzugs verfolgt uns das Thema. Clevere Werber haben irgendwann entdeckt, dass wir Jungs dort für eine Minute stehen bleiben und nicht weg können. Was sehe ich in Augenhöhe? Fange ich in Dresden im Hotel als Azubi an, bekomme ich meinen Führerschein bezahlt und eine Antrittsprämie von 500 Euro obendrauf. Ehe ich anfangs, über den Berufswechsel nachzudenken, verlasse ich das Örtchen. Ob es das auf Damentoiletten auch gibt?

Ein Versicherungsunternehmen nutzt das Interesse an abgefahrenen Maßnahmen geschickt. Jeder Bewerber, der zum Bewerbungsgespräch eingeladen wird und tatsächlich kommt, erhält 500 Euro. Wird ein Arbeitsvertrag unterzeichnet, gibt es noch mal 5000 Euro obendrauf. Die Meldung schafft es in alle Tageszeitungen. So was könnte normal werden. Dann steht es aber nicht mehr in der Zeitung. Ich bin sicher, das ist erst der Anfang. Die Not wird Blüten treiben, die wir uns heute noch gar nicht vorstellen können.

Die Entwicklung zeigt: Das Problem ist erkannt, doch die eingeleiteten Maßnahmen wirken aktionistisch und hilflos. Außenwerber und Agenturen reiben sich die Hände ob des neuen Geschäfts. Natürlich gibt es kompetente Agenturen, die großartige Arbeit in Employer Branding und Nachwuchskampagnen

leisten. Aber vieles ist erstaunlich oberflächlich und wirkungsarm. Agenturen bebildern und plakatieren die Hilflosigkeit, zimmern Slogans auf Karrierewebsites und hübschen Stellenanzeigen auf. Das hilft meistens nicht, schafft aber wenigstens Arbeitsplätze – leider nicht bei den Auftraggebern.

Personalberater können sich vor Anfragen kaum retten. Sie steigern die Preise und ärgern sich schwarz, dass auch sie die gesuchten Talente immer schwerer finden. Würde das Arbeitsrecht nicht dagegenstehen, das Modell aus dem Fußball hätte längst Schule gemacht und Berater mit lebenslangen Verträgen würden bei jedem Wechsel mitverdienen.

Verknappt sich das Angebot, steigen Preise und Ansprüche

Es spricht sich rum, dass man heute andere Ansprüche stellen kann. Wer etwas zu bieten hat, kann sich seinen Job aussuchen. Nicht zuletzt durch die öffentlichen Hilferufe ist das jedem Bewerber klar. Soziale Netzwerke tun ihr Übriges und spülen passende Jobangebote in die Newsfeeds. Wie sollte man da nicht auf die Idee kommen, den eigenen Marktwert zu testen?

Veränderungen spürt man auch in den Firmen. Chefs sind auf einmal so nett, Firmen bemühen sich um ihre Mitarbeiter. Zusatzversicherungen und Angebote des betrieblichen Gesundheitsmanagements werben mit der Mitarbeiterbindung. Manche meinen das sogar ehrlich. Dass sich wirklich etwas verändert, spürt man in Krisen. Wo man früher relativ leichtfüßig Mitarbeiter entlassen und im Aufschwung wieder eingestellt hätte, setzt man jetzt die ganze Welt in Bewegung, um die mühsam aufgebaute Mannschaft an Bord zu halten. Der Staat hilft mit Kurzarbeitergeld, die Tarifpartner mit flexiblen Zeitkonten und Firmen nehmen eine Menge Geld in die Hand, damit das Team zusammenbleibt. Sie merken schon, der Fachkräftemangel hat sein Gutes.

Schaffte es das sperrige Wort aus dem Buchtitel (nicht der Glücksfall, das andere) jahrelang nur auf die Tagesordnung von Personalerkongressen, ist es längst in allen Medien angekommen. Der Lokführermangel lässt Regionalzüge ausfallen. Der Pflegekräftemangel lässt Intensivbetten im Krankenhaus ungenutzt stehen. Der Lehrermangel beschert Unmengen ausgefallene Unterrichtsstunden auf dem Weg zum Abitur. Und wegen des Planermangels in Kommunen können Brücken nicht saniert werden. Da es auch an Elektrikern, Installateuren und Fliesenlegern fehlt, betteln wir beim Handwerker um einen Termin und zahlen Apothekenpreise. Krankenhäuser können ihre Dienste nur noch leisten, weil über 50 000 ausländische Ärzte Dienst tun. Und was ist, wenn Francesco Fertiggizza verkaufen muss und der Polizistenmangel die Einbrecher jubeln lässt?

Wir werden weniger und älter – Was wir hätten wissen können

»Auf die gut prognostizierbaren demografischen Entwicklungen waren wir gut vorbereitet. Wir haben schon vor 20 Jahren massiv in lebenslanges Lernen investiert und ein modernes Einwanderungsgesetz geschaffen. Das Renteneintrittsalter dürfte 2020 bei 70 Jahren liegen, es ist dynamisiert an die Lebenserwartung gekoppelt und wir haben Anreize für flexibles, längeres Arbeiten im Alter geschaffen.« So die Prognose eines fiktiven Demografieforschers, formuliert zum Jahrtausendwechsel. Auf das deutsche Fachkräfteeinwanderungsgesetz wartete er bis zu seinem Tode vergeblich. Von der Rente mit 63 hat er nichts mehr mitbekommen.

Haben Sie Lust auf demografische Statistiken? Ich auch nicht. Daher habe ich mir lange überlegt, ob und wie ich Ihnen das ersparen oder doch so angenehm wie möglich vermitteln kann. Die erste Idee war: »Machen wir es kurz: In 15 Jahren fehlt jede vierte Arbeitskraft.« Sie könnten sich dann in Ihrer Firma umschauen, durchzählen und überlegen, wie das wohl gehen kann. Nein, das heißt nicht, dass Sie den Meier loswerden und jemand neu einstellen können. Der Platz bleibt leer, weil es keinen Ersatz geben wird.

Die nächste Idee ist ein sportliches Gleichnis. Schließlich stehen Sie im Wettbewerb. Was passt da besser als Fußball? Stellen Sie sich vor, Sie konkurrieren mit Brasilien. Damit das Gleichnis reale Züge hat, treten wir mit Demografie-Handicap an. Sie spielen also zu siebt statt zu elft. Ihre Ersatzbank ist leer. Die sieben Helden kennen ihre Verantwortung. Charly ist eigentlich verletzt, Thommy hat noch Trainingsrückstand. Aber alle müssen ran. Sie setzen auf Erfahrung, das Durchschnittsalter beträgt 29 Jahre.

Trubel auf der Bank des Gegners. Die elf Spieler erhalten letzte Instruktionen und traben leichtfüßig auf den Platz. Sieben Talente schlendern auf die Ersatzbank. Sie trainieren hart, alle wollen ins Team. Der Trainer zieht sein Konzept durch. Sein modernes Spielsystem ist verinnerlicht, der eine oder andere Star von gestern aussortiert. Er kann sich das leisten, die hungrigen Talente warten auf ihre Chance. Der Schiedsrichter schreitet zum Anstoßpunkt. Er pfeift ... Den Rest können Sie sich denken. Was im Fußball absurd wäre, in der Wirtschaft ist das Szenario realistischer, als es zunächst scheint. Schauen wir genauer hin. Das haben Verantwortliche lange genug nicht getan.

Demografie – nichts ist so planbar

Kaum eine relevante Entwicklung war so langfristig vorhersehbar wie die demografische. Kinder, die gestern nicht geboren wurden, können sich heute nicht bewerben. Alle Fakten sind viele Jahre im Voraus bekannt. Wir werden wesentlich mehr Rentner und weniger Menschen im arbeitsfähigen Alter haben. Das wirft Fragen auf: Kinderbetreuung, Rentenfinanzierung, Pflegenotstand. Schauen wir auf den Arbeitsmarkt: 2030 wird jede vierte Arbeitskraft fehlen. Wir sprechen von sechs Millionen Menschen.²

Die Lösungen sind bekannt: Drei Millionen zusätzliche Arbeitskräfte wären möglich, wenn wir alle internen Potenziale heben. Wir arbeiten länger, mindestens bis 67, besser bis 70, und fördern die, die darüber hinaus noch aktiv bleiben wollen. Wir holen mehr Frauen in die Firmen, entlasten durch bessere Kinderbetreuung und flexibles Arbeiten. Wir bilden mehr und besser aus, kümmern uns um die Gescheiterten, um Studienabbrecher und benachteiligte Schüler. Wir praktizieren lebenslanges Lernen, statt nur darüber zu reden. Wir schaffen Quereinstiegsmöglichkeiten, »digitalisieren« die Älteren und fördern Selbstmanagement bei allen. Wir investieren massiv in Prävention und Gesundheit und reduzieren die Krankenstände. So bekommen wir alle auf den Platz, die mitspielen könnten. Das ist die halbe Miete.

Für die andere Hälfte brauchen wir Verstärkung. Wie das geht, ist auch nicht neu. Länder wie Australien, Kanada oder Neuseeland machen das schon lange vor.³ Mit klaren Kriterien und Spielregeln, guten Prozessen und fairen Bedingungen. Über ein modernes Einwanderungsgesetz kann man eine Gesellschaft vital und leistungsfähig erhalten. Mal holt man Softwareingenieure, mal Pflegekräfte. Das kann ein Gewinn für alle sein. Viel zu spät hat Deutschland das Fachkräftezuwanderungsgesetz entwickelt, erst als der Druck riesengroß war und nach der Krise der Flüchtlingspolitik.

Kommen wir noch mal zum Fußball. Nach dem erwartbaren Debakel wäre der Trainer seinen Job los. Keine leistungsfähige Mannschaft mehr auf den Platz zu bringen – das hätten vermutlich auch sportliche Leitung und Präsidium nicht überstanden. Ganz anders in der Politik. Obwohl schon überall Leute fehlen, erleichtern wir den vorzeitigen Renteneintritt. Das Fachkräfteeinwanderungsgesetz ist erst im Frühjahr 2020 in Kraft getreten. Als es längst Zeit zur Einführung war, profilierten sich namhafte Politiker mit Slogans wie »Kinder statt Inder«. Das war ebenso unrühmlich wie erfolglos.

Dabei geht es nicht um politisch verfolgte, sondern um gezielt angeworbene Fachkräfte. Im Fußballgleichnis: Flüchtlingen in Not die Tür öffnen heißt, sie ins Stadion lassen, verpflegen und retten. Nur weil der eine oder andere auch

Fußball spielen kann, käme niemand auf die Idee, das als erfolgsversprechende Spielergewinnungsstrategie zu propagieren.

Tschüss Boomer – die Rentnerwelle rollt an

Statistik kann gnadenlos sein. Normalerweise verteilt sich die Bevölkerung relativ gleichmäßig über die Jahrgänge. Die einen gehen in Rente, die anderen steigen ins Arbeitsleben ein. Dumm nur, wenn die, die in Rente gehen, doppelt so viele sind wie die, die nachrücken. Genau das passiert bei den Babyboomern. Von 1958 bis 1968 wurden zwischen 1,2 und 1,4 Millionen Menschen pro Jahr geboren. Ab Mitte der Siebzigerjahre dauerhaft nur noch gut die Hälfte.⁴ Die Boomer kennen das. Sie waren immer zu viele. Sie haben um Sitzplätze gestritten, um die Jobs gekämpft und die Badetuchreservierung am Pool erfunden. Jetzt setzen sie zu ihrer letzten großen Aktion an: der gemeinsame Sprung aus dem Arbeitsleben. Als gigantische Rentnerwelle gleiten die Silver Surfer in den Ruhestand und testen die Tragfähigkeit unserer Rentenkassen wie früher die Wassertemperatur im Pool.

Dabei müssen wir uns um die Rentner keine Sorgen machen. Die Probleme haben die anderen: die Firmen, denen in kurzer Zeit langjährige Leistungsträger verloren gehen, und die Jüngeren, die die Arbeit alleine machen müssen und auch noch steigende Sozialbeiträge tragen dürfen. Zum Glück wird sich die Entwicklung über ein paar Jahre strecken.

Demografie ist nicht überall gleich. Die Großstädte platzen aus allen Nähten und konkurrieren weltweit um die besten Talente und Firmen. Anders als in München, Berlin und Hamburg sieht die Situation in Emsdetten, Duderstadt und Pirmasens aus. Große Teile der deutschen Wirtschaft haben ihren Sitz in ländlichen Regionen und ihr Arbeitsmarkt ist bisher weitgehend regional.

Ganze Regionen spüren, wie sich die demografische Schere aufspannt. Wunder schöne Landstriche drohen zu Verliererregionen mit schrumpfender Bevölkerung zu werden. Hat eine ländliche Region per se schon schlechtere Karten im Wettbewerb um Talente, stellt eine negative Prognose der Demografen die Zeichen auf Niedergang. Sind die Bürgersteige erst mal hochgeklappt, wird es immer schwerer, Menschen zu halten oder gar zu gewinnen. Die Entwicklung wird zur Spirale nach unten. Je ländlicher Region und Unternehmen, desto größer das Problem.

Insgesamt gehen Experten für die nächsten 10 bis 20 Jahre von einem wachsenden Arbeitskräftebedarf in Deutschland aus. Die Entwicklung wird sich also verschärfen. Von Branche zu Branche gibt es Unterschiede. Sind Softwareentwickler und Steuerfachgehilfen längst Mangelware, kämpfen Sachbearbeiter und Fertigungsmitarbeiter noch um einen Job.

Als Grundlage für Ihre Planung brauchen Sie fundierte Daten. Schaffen Sie Transparenz über die Demografie in Ihrem Unternehmen. Wie viele Ihrer Mitarbeiter sind wie alt? Wann werden Sie wen wohl ersetzen müssen? Analysieren Sie Ihr relevantes Umfeld. Wie sieht es in unserer Branche aus? Wie bei den Kompetenzen, die wir in den nächsten Jahren benötigen werden? Was macht unsere Region? Wie entwickeln sich Mitbewerber und Mitstreiter? So entdecken Sie drohende Lücken frühzeitig.

Firmen fürchten Fachkräftemangel – Warum uns das alle angeht

*Ich freue mich auf den Kaffee und die Arbeitszeit im ICE nach München.
Am Bahnsteig höre ich die Durchsage »Achtung an Gleis 4. RE 4114.
Zug fällt aus wegen Personalmangel«.*

Allein bei DB Regio sind wegen fehlender Lokführer zwischen Januar und September fast 4000 Züge ausgefallen.⁵

Der Fachkräftemangel ist seit einigen Jahren Spitzenreiter auf der Rangliste der größten Bedrohungen für den zukünftigen Unternehmenserfolg.⁶ Mit wachsendem Abstand vor globalen Krisen, Währungsturbulenzen und Energiefragen. Ob die tatsächliche Tragweite und die sich abzeichnende Dramatik wirklich allen bewusst ist – ich habe da so meine Zweifel.

Umsätze werden nicht gemacht, weil Stellen nicht besetzt werden können. Im Handwerk werden Aufträge abgelehnt, bei der Bahn fallen Züge aus, Öffnungszeiten werden eingeschränkt, Extra-Schichten können nicht besetzt werden. Was das kostet, können sich die Firmen leicht ausrechnen. Das schmerzt jeden Unternehmer. Dabei könnte man diesem Zustand noch etwas abgewinnen. Wenn man gut kommuniziert, die Preise etwas anhebt und sich auf die besten und interessantesten Kunden und Projekte konzentriert, kann das sogar eine Strategie sein.

Unauffälliger sind die indirekten Kosten bei Dritten. Engpässe bei Verwaltungen führen zu langen Genehmigungsprozessen und verzögern Gründungen und Bauvorhaben. Lieferengpässe bei Zulieferern lassen Bänder stillstehen.

Der größte Kostenblock aber ist fast unsichtbar. Die Kosten für den Verlust wichtiger Spezialisten und die Neubesetzung ihrer Stelle werden gerne übersehen, da sie nicht in der Jahresplanung als Soll-Ist-Abweichung auftauchen wie der entgangene Umsatz. Dabei werden Millionen Euro verbrannt – obwohl die Jahresauswertung sogar das Gegenteil behauptet. Wie kann das sein?

Fehlen Ihnen Profis, verbrennen Sie Millionen

Was passiert, wenn Sie ein guter Programmierer, ein Spitzenverkäufer oder der Kenner Ihrer speziellen Anlagen verlässt? Nehmen wir den Fall eines guten Mitarbeiters, der von sich aus geht, obwohl Sie ihn gerne gehalten hätten. Die Folgen: Die laufende Arbeit muss angepasst werden, die Stelle bleibt meistens ein paar Monate unbesetzt. Das führt zu der absurden Situation, dass Ihre Kosten in der entsprechenden Abteilung unter Plan sinken und Sie vielleicht sogar ein besseres Ergebnis erzielen. Idiotischer kann eine Fehlsteuerung kaum sein – aber das ist häufig Realität.

In Wirklichkeit entstehen immense Kosten. Da sind die Kosten der Stellenneubesetzung. Entweder Sie investieren in Stellenausschreibung und -anzeigen oder einige Monatsgehälter in das Honorar der Personalberatung Ihres Vertrauens. Den Zeitaufwand und die kalkulatorischen Kosten der Arbeitszeit für Auswahlgespräche und Vertragsverhandlungen wollen wir gar nicht anführen, die entgangenen Geschäfte in der Zeit des verwaisten Arbeitsplatzes dagegen schon. Dazu kommen die Einarbeitungskosten. In der Regel ist die Produktivität eines neuen Mitarbeiters einige Monate, manchmal für zwei bis drei Jahre deutlich geringer als die des erfahrenen Vorgängers. Der Unterschied in der Produktivität gehört zu den Fluktuationskosten. Von Deals oder Erfindungen, die mit den zwei oder drei Jahren Vorsprung hätten realisiert werden können, bekommen Sie erst gar nichts mit. Höre ich Widerspruch? Kritische Kommentare zum Thema klingen vertraut: »Eine gewisse Fluktuation ist doch wichtig« oder »So produktiv war der alteingesessene Experte auch nicht«.

Auch in einer idealen Welt gehen Firma und Mitarbeiter mal getrennte Wege. Dann aber mit Vorbereitung, guter Kommunikation, sauberem Übergang und geringen Folgekosten. Haben Sie die richtigen Mitarbeiter, ist jeder ungewollte Verlust einer verdienten Kraft einer zu viel und kostet schnell eine sechsstellige Summe.

Wenn Sie Fluktuation brauchen, um Leute loszuwerden, hatten Sie vorher nicht die richtigen. Eine niedrige Fluktuation ist einer der wichtigsten Erfolgsfaktoren der wachstumsstärksten und erfolgreichsten Unternehmen, der Hidden Champions⁷.

Sind die enormen Kosten jedes verlorenen Mitarbeiters schon schlimm – ein wahres Drama entsteht, wenn wir uns die potenzielle Dynamik des Geschehens anschauen. Wenn Menschen eher gehen als früher, sich weniger gefallen lassen, mehr Alternativen haben und ständig und überall hören, dass sich jeder gut Qualifizierte in Zukunft seinen Job aussuchen könne – die Zahl der unfreiwillig verlorenen Mitarbeiter wird wachsen.

Die Spirale des schleichenden Todes

Es beginnt unmerklich. Im Windschatten der Not ist der erste faule Kompromiss beim Einstellen der Anfang einer gefährlichen Entwicklung. Die Zahl der zu besetzenden Stellen steigt, die Anzahl und Qualität der Bewerber sinken. Schon als es noch genug Auswahl unter den Bewerbern gab, wurden teure Fehler bei Neueinstellungen gemacht. Weil man nicht genau genug hinschaute, hat man Blender engagiert. Weil man einseitig auf Fachkompetenz achtete, hat man Charaktere ausgewählt, die nicht ins Team passten. Weil man sich von individueller Spitzenleistung täuschen ließ, bekommt man die Ellenbogenmentalität nicht mehr raus. Weil man nicht sauber definiert hat, wen man in Zukunft wirklich braucht, hat man zwar genug Leute, nur eben nicht genau die richtigen.

Und wenn jetzt die Bewerber knapper werden, sollen wir noch wählerischer sein? Wenn ich entschieden »Ja« sage, sehe ich oft ratlose Gesichter. Wer jeden nimmt, der zur Tür hereinkommt, muss danach auch mit jedem leben. Die Leistung stockt. Die Stimmung geht runter. Die Leistungsträger sind frustriert und schauen sich woanders um. Sie gehen von allein. Noch mehr Stellen werden frei und müssen neu besetzt werden. Jetzt sollen ein neues Produkt entwickelt, die Digitalisierung vorangetrieben und neue Märkte erobert werden? Merken Sie was? So verständlich die Notreaktion ist – der größte Fehler, den Unternehmen machen können, ist der faule Kompromiss beim Einstellen. Holen Sie nur Leute in die Firma, zu denen Sie voll »Ja« sagen können.

Risiko für den Mittelstand

»Der Mittelstand ist das Rückgrat der deutschen Wirtschaft.« Ein viel zitierter Satz. Große Teile der Arbeitsplätze stellen nicht die großen, bekannten Marken in den Metropolen, sondern die unzähligen mittelständischen Firmen – von den drei Millionen kleinen Betrieben mit bis zu 50 Mitarbeitern bis zu den weltmarktführenden Hidden Champions.

Der Fachkräftemangel trifft längst nicht alle Firmen, Branchen und Regionen gleich. Je bekannter und attraktiver Firma und Branche sind, desto mehr Zulauf an Talenten haben die Firmen. Die besten und bekanntesten Firmen hatten nie einen Mangel an Bewerbern und werden ihn auch in Zukunft nicht haben.

Für alle anderen Unternehmen wächst die Gefahr der gerade beschriebenen Todesspirale. Auch richtig gute Unternehmen sind oft kaum bekannt. Technologisch sind sie häufig spitze, bei Personalarbeit und Führungsqualität hapert es gelegentlich. Für junge, wählerische Talente sind der schwäbische Nudelmaschinenhersteller, der traditionsreiche Maschinenbauer oder das nerdige Soft-