

Wieder nichts gelernt? Den Eindruck gewinnt, wer den Umgang mit dem Fachkräftemangel in Krisenzeiten beobachtet.



Den Aufschwung meistern

Während vor wenigen Monaten viele Firmen Hände ringend nach zusätzlichem Personal suchten, nutzen heute dieselben Firmen alle zur Verfügung stehenden Instrumente der Arbeitszeitflexibilisierung, um die teilweise massiven Auftragseinbrüche abzufedern: Überstundenkonten werden herunter gefahren, Leiharbeiter entlassen, die Kurzarbeit steigt rapide. Die ersten Entlassungswellen schwappen übers Land.



*Prof. Dr. Christian Lebrecht, Personalmanagement, Fakultät für Wirtschaft, Hochschule Augsburg
Kontakt: christian.lebrecht@hs-augsburg.de*



*Prof. Dr. Erika Regnet, Personalmanagement, Fakultät für Wirtschaft, Hochschule Augsburg
Kontakt: erika.regnet@hs-augsburg.de*

Fachkräftemangel scheint es nicht mehr zu geben – im Moment. Doch der nächste Aufschwung kommt bestimmt. Sowie die Wirtschaft wieder anzieht, wird der Bedarf an Fachkräften erneut schlagartig steigen.

In der nächsten Aufschwungsphase wird sich der Fachkräftemangel aller Voraussicht nach verschärfen, da ab 2015 die geburtenstarken und gut ausgebildeten Jahrgänge vermehrt aus dem Berufsleben ausscheiden werden. Der dann wieder steigenden Nachfrage wird ein deutlich geschrumpftes Fachkräftepotenzial gegenüber stehen. Kurzfristig wird die Situation zwar entspannt durch die doppelten Jahrgänge – auf Grund der Verkürzung der Gymnasialzeit auf G8 und durch Umstellung auf Bachelor-Abschlüsse an den Hochschulen. Doch handelt es sich hierbei um einen einmaligen Effekt.

Leider sieht es so aus, als ob die Firmen jetzt in der Krise Maßnahmen ergreifen, die den Fachkräftemangel noch zusätzlich drastisch verstärken werden. Es steht zu befürchten, dass Firmen in dieser Rezession die selben Fehler wieder machen werden, die sie schon in den vergangenen Aufschwungsphasen machten.

Die Lernfähigkeit vieler Firmen scheint erschreckend gering zu sein. Es ist selbstverständlich, dass Firmen in schwierigen Zeiten Maßnahmen ergreifen müssen, um ihre Kostenstruktur zu verbessern. Jedoch steht zu befürchten, dass eine ausschließlich an kurzfristigen Effekten orientierte Personalarbeit langfristig gravierende Folgen haben wird.

Personalabbau

In einer Studie für die IHK und die HWK Schwaben befragten wir im Sommer 2008 über 1.300 Firmen in Schwaben nach Problemen bei der Gewinnung von Fachkräften. Dabei war ein – weniger überraschendes – Ergebnis, dass stark wachsende Firmen große Schwierigkeiten hatten, offene Stellen zu besetzen: Hohes Wachstum resultiert in einer großen Zahl zu besetzender Stellen. Die größten Schwierigkeiten hatten aber nicht die stark wachsenden

Stichwörter in diesem Beitrag

- Fachkräfte
- Ingenieurmangel
- Personalmarketing
- Wunscharbeitgeber

den Firmen, sondern diejenigen, die in den Jahren zuvor stark Mitarbeiter am Standort abgebaut hatten. Hier waren es über dreißig Prozent der Firmen, die offene Stellen nicht besetzen konnten. Hat der Arbeitgeber Stellen abgebaut, so ist seine Attraktivität als Arbeitgeber nachhaltig gestört. Wenn in Aufschwungzeiten dann wieder Fachkräfte gesucht werden, wird auch starkes Personalmarketing kaum helfen, um den Ruf als attraktiver und zuverlässiger Arbeitgeber neu aufzubauen. Der Personalabbau, zu dem viele Firmen voraussichtlich in diesem Jahr greifen werden, wenn die Krise länger anhält, legt für diese Firmen den Grundstein für erhöhten Fachkräftemangel in den kommenden Jahren. Diejenigen Firmen, die ihr Stammpersonal konstant halten (können), werden in der nächsten Aufschwungsrunde mit deutlichen Wettbewerbsvorteilen in den Kampf um Fachkräfte gehen.

Schweinezyklus in der Ausbildung

Studienanfänger machen ihre Studienwahl stark von der aktuellen Arbeitsmarktlage abhängig. Der bis weit in das vergangene Jahr hinein beklagte Ingenieurmangel resultierte vor allem aus den geringen Studierendenzahlen in den betreffenden Fächern. Die Zahl der Absolventen lag in diesem Jahrzehnt immer unter dem Wert der 90er-Jahre. Sie resultiert nicht primär aus einer Technikdistanz, sondern vor allem aus der schwierigen Arbeitsmarktsituation für Ingenieure in den 90er-Jahren. Diese hielt viele potenzielle Studienanfänger von der Wahl eines ingenieurwissenschaftlichen Studiums ab. Die in den vergangenen zwei Jahren wieder gestiegenen Zahlen bei den Ingenieursstudiengängen waren eine Reaktion auf die verbesserten Arbeitschancen. Damit dieser Trend zu steigenden Studienanfängern bei den Ingenieuren anhält, müssen die Unternehmen auch in wirtschaftlich schwierigen Zeiten den Absolventen weiterhin positive Perspektiven und gute Einstiegsgehälter bieten. Was für Ingenieure gilt, gilt ebenso für andere Berufe. Je geringer die Berufsaussichten zum Zeitpunkt der Berufswahl, des-

Lösungen für den Fachkräftemangel

Maßnahme, um einem Fachkräftemangel zu begegnen	Antworten in Prozent „sehr oft“ oder „oft“
Verstärkte Berufsausbildung	49,5
Förderung der Weiterbildung	49,4
Maßnahmen zur Mitarbeiterbindung	40,6
Arbeitszeitverlängerung/Überstunden statt Neubesetzung	30,2
Zahlen eines höheren Lohnes/Gehaltes	28,8
Vereinbarkeit von Familie und Beruf	26,8
Einsatz von Zeitarbeitnehmern	15,2
Aktives Personalmarketing	14,9
Erhöhung des Frauenanteils	12,1
Einstellen älterer Bewerber (über 50 Jahre)	7,5
Ausgliederung von Bereichen/Funktionen	6,1
Ausbildungsverbund in der Region	3,7
Einstellen von Fachkräften aus dem Ausland	2,7
Verlagerung von Bereichen ins Ausland	1,2

Quelle: Über 1.300 befragte Firmen, Christian Lebreuz/Erika Regnet, 2008

to geringer die Zahl der jungen Leute, die sich für diesen Beruf entscheiden. Gerade im Handwerk kämpfen heute viele Unternehmen mit den Folgen des Stellenabbaus in der Vergangenheit.

In unserer oben erwähnten Studie gaben die Unternehmen an, dass Weiterbildung und verstärkte Berufsausbildung ihre beiden wichtigsten Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel seien. Diese Aussage geschieht allerdings vor dem Hintergrund, dass in Westdeutschland zwischen 1985 und 2006 die Zahl der Ausbildungsverträge um rund 30 Prozent gesunken ist. Prinzipiell ist die Bereitschaft der Firmen auszubilden in den vergangenen Jahren – vom Boomjahr 2007 abgesehen – kontinuierlich zurück gegangen. Wenn Firmen in der Krise ihre Ausbildungsaktivitäten wieder zurückfahren, und sich dann darauf verlassen, bei besserer Auftragslage Facharbeiter von der Konkurrenz abwerben zu können, dann wird eine solche Strategie nicht aufgehen.

Weiterbildung ist das zweite wichtige Instrument der befragten Unternehmen, um dem Fachkräftemangel zu begegnen. In vergangenen Ab-

schwungphasen war die Weiterbildung oft einer der ersten Bereiche, die dem Rotstift zu Opfer fielen. Wenn Firmen jetzt wieder bei der weiteren Qualifikation ihrer Mitarbeiter kürzen, sind Know-how-Defizite in der nächsten Aufschwungphase programmiert. Die neuen Regelungen zur Kurzarbeit bieten zwar eine gewisse finanzielle Förderung von Weiterbildung während dieser Zeit, doch scheinen sie (bisher) nur wenig Zuspruch zu finden.

Beschäftigung von Frauen

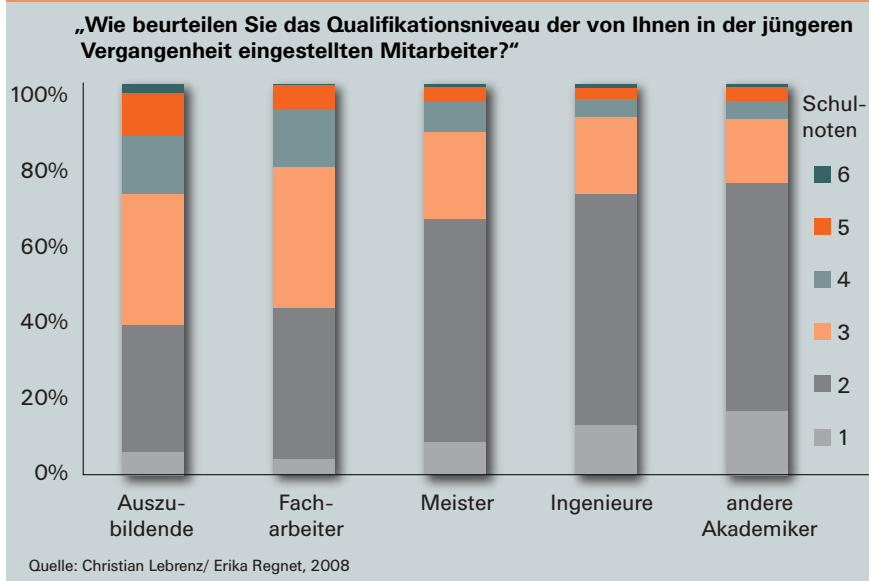
Bereits im Jahr 2003 zeigte eine Gemeinschaftsstudie des ZEW und VDI, dass gerade einmal jedes zehnte Unternehmen Programme für eine Einbindung von Frauen oder Älteren hat, um so dem Ingenieurmangel zu begegnen. Vergleicht man die Maßnahmen gegen den Fachkräftemangel in unserer Studie aus dem Jahr 2008, so sind sowohl die Erhöhung des Frauenanteils als auch die Einstellung Älterer beides Maßnahmen, die Unternehmen bis heute gerade nicht tun – unabhängig von der Branche und der Unternehmensgröße. So drängt sich das Gefühl auf, dass die Firmen aus den Fehlern der vergangenen Jahre wenig bis gar nichts gelernt haben.

Auf der einen Seite wird beklagt, dass so wenige Frauen einen ingenieurwissenschaftlichen Studiengang ergreifen. 2007 lag der Frauenanteil bei den In-

Die Untersuchung

Christian Lebreuz, Erika Regnet: Fachkräftemangel in Bayerisch-Schwaben. Ergebnisbericht für die IHK Schwaben und die HWK für Schwaben. Augsburg 2008, erhältlich über IHK Schwaben, Augsburg, Tel. 0821/31620

Einschätzung der Ausbildungsqualität in Schulnoten



genieurabsolventen gerade einmal bei 22,4 Prozent. Auf der anderen Seite unterscheiden sich aber die beruflichen Chancen für Ingenieure zwischen den Geschlechtern deutlich: Die Ingenieur-Arbeitslosenquote lag über alle Jahre hinweg bei den Frauen mehr als doppelt so hoch wie bei ihren männlichen Kollegen, selbst 2007 bei 8,4 Prozent und im vergangenen Jahr noch bei 6,6 Prozent. Die hohe Arbeitslosenquote bei Ingenieurinnen wird oft mit dem Hinweis erklärt, dass ein sehr großer Teil der weiblichen Ingenieure Architekten seien, ein Berufsbild mit hoher Arbeitslosigkeit. Doch auch eine differenzierte Betrachtung von Maschinenbau-, Elektrotechnik- und Wirtschaftsingenieuren zeigt die mehr als doppelt so hohe Arbeitslosigkeit der Ingenieurinnen. Die Ressource der hoch qualifizierten Frauen wird somit nicht ausreichend genutzt. Erst wenn ein Umdenken seitens der Betriebe hin zu einer Berücksichtigung auch weiblicher Potenziale stattfindet, wird die Attraktivität technischer Berufsbilder bei Frauen steigen und sich in Studienentscheidungen niederschlagen. Wenn man bedenkt, dass gerade einmal 30 bis 40 Prozent der studienberechtigten Frauen, die prinzipiell Interesse an einem technisch-naturwissenschaftlichen Studium haben, sich für ein solches Studium entscheiden, wird deutlich, dass hier beträchtliches Potenzial vorhanden ist (Schwarze, 2008).

So lange in vielen Unternehmen zudem noch deutliche Defizite bei der Eingliederung von Mitarbeiterinnen – nicht nur bei Ingenieurinnen – nach einer Erziehungszeit bestehen, sind technische Berufe für junge Frauen unattraktiv. Da eine verbesserte Vereinbarkeit von Familie und Beruf zunehmend auch von jungen Männern eingefordert wird, wird dies künftig bei der Mitarbeiterakquise zu Schwierigkeiten führen.

Beschäftigung von Älteren

Der Jugendwahn der vergangenen Jahre hat sich in der Wirtschaft etwas abgeschwächt. Dies liegt teilweise an geänderten gesetzlichen Regelungen wie etwa dem Auslaufen des Altersteilzeitmodells, aber auch an der Erkenntnis, dass durch den demografischen Wandel in Zukunft schlichtweg zu wenig junge Menschen da sein werden, um die Arbeit zu verrichten. Allerdings hat das Wissen um den demografischen Wandel nur in wenigen Fällen dazu geführt, aktiv das Potenzial älterer Mitarbeiter auszuschöpfen. Bei Weiterbildungsmaßnahmen werden ältere Mitarbeiter weiterhin weitaus seltener berücksichtigt als jüngere Mitarbeiter. Dabei spielt bei Personalentwicklungsmaßnahmen gerade die mittlere Gruppe der 40- bis 50-Jährigen eine besondere Rolle. Werden sie im Rahmen der

Kürzung von Weiterbildungsbudgets heute von Personalentwicklungsmaßnahmen ausgeschlossen, so werden sie in zehn Jahren als 55-Jährige den dann geltenden Anforderungen kaum mehr gewachsen sein. Einen Beitrag zur Senkung des Fachkräftemangels werden diese Mitarbeiter dann – wenn er richtig akut zu werden droht – nicht mehr leisten können.

Qualifikation der Bewerber

In der Vergangenheit haben sich Firmen oft bitterlich über mangelnde oder unzureichend qualifizierte Bewerber beschwert. Sicher, die staatliche Bildungspolitik trägt auch zum strukturellen Fachkräftemangel bei. Doch unsere Befragungen zeigten – zumindest in Schwaben – keine generelle Unzufriedenheit mit der Qualifikation der Neu-Eingestellten auf. (Abb.) Das Problem liegt in hohem Maße in der Verantwortung der Firmen selbst. Diejenigen Unternehmen, die sich als Wunscharbeitgeber am Arbeitsmarkt positionieren können, werden die besseren Bewerber für sich gewinnen. Wenn man den Umgang vieler Firmen mit dem Fachkräftemangel in den Boomphasen analysiert, war deren Personalstrategie oft sehr kurzfristig und von starren Denkmustern geprägt. Die Bereitschaft, neue Wege zu gehen und ungenutzte Potenziale auszuschöpfen, war gering. Die entsprechenden personalpolitischen Instrumente wären vorhanden. Jetzt in der Krise haben die Firmen auf Neue die Möglichkeit, die Fehler der Vergangenheit zu vermeiden und sich eine gute Personalbasis für den nächsten Aufschwung zu schaffen.

Internet-Tipp

Barbara Schwarze: Nationaler Pakt für Frauen in MINT-Berufe, 2008 www.rkw.de/01_forschung/Fachkraeftesicherung/2008_Fachtagung_Fachkraeftesicherung/04_Workshops080430/01_Workshop/WS1_Vortrag_Schwarze.pdf
VDI Monitoring: Arbeitslosenquoten bei Ingenieuren und Ingenieurinnen im Vergleich, 2009 www.vdi-monitoring.de