

Fachkräftemangel

Whitepaper zur Aktualität der Thematik mit Fokus auf die Region Jena

Verfasst von Anna-Lena Brede und Marian Hartwig

Der Begriff des Fachkräftemangels ist viel diskutiert, in Politik wie Wirtschaft. Viele Unternehmen geben an dessen Auswirkungen deutlich zu spüren, auch die Politik setzt sich mit Ursachen und Lösungen auseinander. Doch was bedeutet Fachkräftemangel und was sind seine Ursachen? Die Bundesministerin für Arbeit und Soziales, Ursula von der Leyen, sprach in diesem Zusammenhang davon, „[...] dass Unternehmen einen Auftrag nicht annehmen können, weil Fachkräfte fehlen, die diesen Auftrag ausführen könnten.“¹ Es geht also um eine große Zahl unfreiwilliger Vakanzen, da qualifizierte Arbeitnehmer fehlen, was Auftragsverlust und Arbeitslosigkeit zur Folge hat. Zunächst wurde ein Fachkräftemangel in einzelnen Branchen diskutiert. Weniger Erwerbstätige und ein höheres Durchschnittsalter der Beschäftigten führen sowohl zu quantitativen wie qualitativen Defiziten. Die fortwährende Diskussion des Mangels an Fachkräften fand ihren Ursprung im Jahr 2000 im Zuge einer Debatte über einen vermuteten Mangel an IT-Spezialisten. Mit der Einführung eines Sofortprogramms zur Deckung des Fachkräftebedarfs in dieser Branche und der Forderung Jürgen Rüttgers nach einer nationale Lösung („*Kinder statt Inder*“) entstand eine Thematik, die nun nicht mehr branchenspezifisch, sondern branchenübergreifend zu verstehen ist.² Eine Studie im Auftrag von ProFirma und Haufe beschreibt diesen Fachkräftemangel besonders im Mittelstand mit der Folge wirtschaftlicher Verluste und einer Stagnation der Entwicklung. Ein weiteres Ergebnis ist die Vermutung einer Zuspitzung des Defizits sowie eines noch stärkeren Wettbewerbs um qualifizierte Fachkräfte besonders für kleine und mittelständische Unternehmen.³ Dass die Problematik weiterhin ein politisch hoch interessantes Thema ist, wurde erst kürzlich von dem Präsidenten der Bundesagentur für Arbeit Frank-Jürgen Weise bestätigt. Der Fachkräftemangel verschärfe sich permanent und offene Stellen seien immer länger unbesetzt, so seine Erkenntnis aus der aktuellen Arbeitsmarktsituation.⁴

Diese Tendenz konnte JenVision e.V. auch in Jena innerhalb einer Befragung zur aktuellen und zukünftigen Geschäftssituation feststellen. 45% aller befragten Unternehmen gaben im Rahmen des Jenaer Geschäftsklimaindex 2013 an, dass sie Auswirkungen eines Fachkräftemangels spüren. Besonders evident sind die Auswirkungen im Bereich des Handels, des Verarbeitenden Gewerbes und des Baugewerbes.⁵ Nichtsdestotrotz muss auf die außergewöhnliche Arbeitsmarktsituation Jenas eingegangen werden. Mit insgesamt mehr als 25.000 Studenten an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und der Ernst-Abbe-Fachhochschule Jena repräsentiert diese Gruppe ein Viertel der Bevölkerung Jenas.

¹ <http://www.bmas.de/DE/Service/Presse/Reden/rede-von-der-leyen-inqa-kongress.html>.

² Vgl. Krauß, F. (2012).

³ Studie Haufe S. 5.

⁴ Vgl. Thomson Reuters Deutschland GmbH (2013).

⁵ Vgl. JenVision e.V. (2013).

Deutlich wird das Potenzial der Stadt auch durch die hohe Anzahl an hochqualifizierten Beschäftigten, mit 29,2% rangiert Jena bundesweit auf Platz 2.⁶ Die Voraussetzungen, einem Fachkräftemangel effektiv entgegenwirken zu können, scheinen in Jena somit optimal. Vor diesem Hintergrund müssen gezielte Maßnahmen in der Personalpolitik Jenaer Unternehmen eingesetzt werden, die Unternehmen positiv in die Zukunft schauen lassen und zur Senkung der Besorgnis führen.

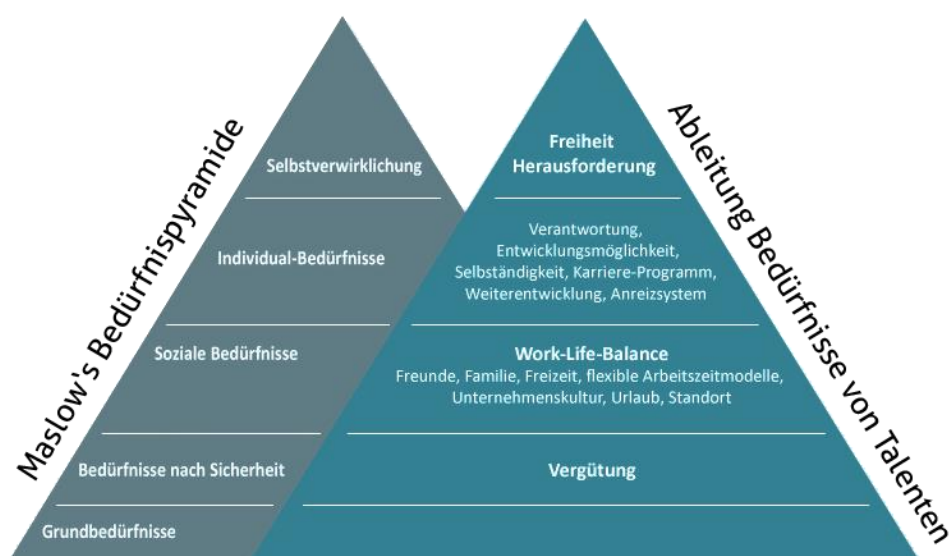
Im Folgenden sollen daher auf Basis des Modells der Bedürfnishierarchie Strategien für regionale Unternehmen gegeben werden. Dies mit Fokus auf Studenten als besonders relevante und attraktive Gruppe für Jenaer Betriebe.

Theoretischer Hintergrund:

Ansätze für einen Kampf gegen Fachkräftemangel gibt es zahlreiche. Sowohl die Aus- und Weiterbildung der eigenen Mitarbeiter als auch die Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber lassen sich hier nennen. Ebenso besitzt die langfristige Verbesserung der Personalrekrutierung diesbezüglich einen hohen Stellenwert. In diesem Zusammenhang ist eine Betrachtung der Bedürfnisse potentieller Mitarbeiter besonders effektiv. Als theoretisches Konzept greift hier die Bedürfnishierarchie von Abraham Maslow.

Der Wettkampf um die fähigsten Mitarbeiter ist nicht nur für Unternehmen schwierig, sondern auch der Einzelne kann aufgrund unbewusster psychologischer Vorgänge oftmals seine Präferenzen nicht präzise identifizieren. Welche Einflüsse auf einen Menschen im Zusammenhang mit seiner beruflichen Tätigkeit einwirken, werden in Abbildung 1 dargestellt.

Abbildung 1: Ableitung der Bedürfnisse von Talenten anhand Maslow's Bedürfnispyramide



Quelle 1: In Anlehnung an Lechl, Bettina (2013)

⁶ Vgl. Wirtschaftsförderungsgesellschaft Jena mbH (2013).

Diese Hierarchie, welche in Form einer Pyramide dargestellt ist, ordnet den jeweiligen Bedürfnissen eines Menschen eine bestimmte Relevanz zu. Hierbei sind die grundlegenden Faktoren Grundbedürfnisse, Bedürfnisse nach Sicherheit und Soziale Bedürfnisse. Sie werden auch als Defizitbedürfnisse bezeichnet, da die Erfüllung dieser Bedürfnisse endlich ist und somit ab einem bestimmten Punkt zu keinem höheren Nutzen für den Menschen führt. Beispielhaft ist hier zu nennen, dass der Mensch Nahrung zum Überleben benötigt. Wenn dieses Bedürfnis erfüllt ist, schwindet jedoch das Hungergefühl und zusätzliche Nahrung stiftet keinen zusätzlichen Nutzen für den Menschen. Werden die Defizitbedürfnisse auf Beschäftigungsverhältnisse übertragen, so lassen sich Studien anführen, die den Zusammenhang zwischen Geld und Zufriedenheit darstellen. Die Forschung kommt hierbei zu der Erkenntnis, dass Geld zwar glücklich macht, jedoch nur bis zu einem bestimmten Punkt. Diese Schwelle haben sie mit 75.000 US-Dollar Jahresnettoeinkommen beziffert, umgerechnet sind dies 60.000 Euro.⁷ Aus diesem Grund ist ein hohes Gehalt nicht in jedem Fall ein Garant dafür, Fachkräfte zu gewinnen. Vielmehr sollten die Wachstumsbedürfnisse der Maslow'schen Bedürfnishierarchie beachtet werden. Sie können theoretisch bis ins Unermessliche gesteigert werden und entsprechen den Individual-Bedürfnissen und der Ebene der Selbstverwirklichung. Werden diese nun auf ein Beschäftigungsverhältnis übertragen, so entsprechen die Individual-Bedürfnisse allgemein Aspekten der Karriereplanung einer Fachkraft. Zu nennen sind hier insbesondere der Verantwortungsbereich, die Entwicklungsmöglichkeiten und die Selbstständigkeit eines Mitarbeiters in der Ausübung seiner Tätigkeit. Die oberste Stufe, die der Selbstverwirklichung, wird allgemein durch Freiheit und Herausforderung in der beruflichen Tätigkeit beschrieben. Deutlich wird hier, dass das eigentlich abhängige Verhältnis zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber nicht mehr fokussiert wird. Arbeitnehmer und Arbeitgeber profitieren dann in der Weise voneinander, dass das Beschäftigungsverhältnis, welches mit viel Freude ausgeübt wird, intuitiv, erfolgreich und von einem Selbstverständnis geprägt ist. Die Wachstumsbedürfnisse stellen somit die eigentlichen Erfolgsfaktoren zur Gewinnung von Fachkräften dar.

Einfache Strategien zur Gewinnung von Fachkräften im Raum Jena:

Wie zuvor beschrieben, zeichnet sich Jena durch die hohe Anzahl an hochqualifizierten Beschäftigten und Studenten aus. Gerade die Studenten sind als potenzielle Fachkräfte Zielgruppe Jenaer Unternehmen. Aus diesem Grund basieren die folgenden Strategien auf der Akquisition von Studenten.

Besonders wichtig bei der Findung von Strategien unter Bezugnahme des Faktors Studenten ist das Keyword *Generation Y* oder auch *Generation Why*. Damit wird die Generation junger Arbeitnehmer bezeichnet, die in den 80er Jahren geboren wurde.⁸ Sie strömen aktuell auf den Arbeitsmarkt und stellen bisherige Grundfeste in Frage, bringen ein gewandeltes Bild des Arbeitnehmers mit. Dadurch haben sie große Auswirkungen

⁷ Vgl. SPIEGEL ONLINE (2010).

⁸ Aufgrund mangelnder Vereinheitlichung des Begriffs werden die Zeiträume unterschiedlich weit gefasst. Mehr dazu: Parment (2009), S. 15f.

sowohl auf die Wirtschaft, als auch das Arbeitsleben generell, sowie die Talent-Suche. Zu verstehen, was die Generation Y kennzeichnet und was ihre Forderungen und Bedürfnisse sind, liefert Ansatzpunkte für neue Personalmanagement- und Recruitingstrategien. Geprägt von einer immer schnelleren und hoch technologisierten Gesellschaft entwickeln Arbeitnehmer der Generation Y andere Lebensideale und Anforderungen. Umgeben von einer hohen Transparenz, der Möglichkeit ständiger Erreichbarkeit und unzähligen Wahlmöglichkeiten, sowohl im Job als auch im privaten Bereich, lassen sie nach anderen Wegen und Zielen streben als beispielsweise die Generation Baby Boom, die zur Zeit noch die Kultur zahlreicher Unternehmen prägt.⁹ Zentrale Aspekte dabei sind unter anderem der Fokus auf Emotionalität sowie eine abnehmende Loyalität welche wiederum Mobilität schafft. Der Wunsch nach Selbstverwirklichung steht im Zentrum, was auch die oben dargestellte Bedürfnispyramide bestätigt.¹⁰ Unternehmen sollten sich daher bewusst machen, dass die Schaffung einer Unternehmensmarke von immenser Bedeutung ist um zukünftige Arbeitnehmer auf sich aufmerksam zu machen, für sich zu gewinnen und schließlich auch langfristig zu halten. Da sich junge Arbeitnehmer genauso wie alle Menschen in der heutigen Zeit mit einer Flut von Informationen konfrontiert sehen, ist eine darauf angepasste, präzise und informierende Präsentation des Unternehmens unter Bezugnahme relevanter Kommunikationskanäle unerlässlich.

In einer Studie der IntraWorlds wurden 370 Studierende und Young Professionals zu ihren studienbegleitenden Arbeitserfahrungen befragt. Im Durchschnitt gaben die Teilnehmer 3,3 Arbeitsstationen an, die häufig in Form von Praktika und Werkstudententätigkeit im Verlauf des Studiums bei kleinen und mittleren Unternehmen ausgeübt werden. Mehrheitlich werden diese Erfahrungen positiv bewertet und es besteht für Unternehmen die Chance, zukünftige Fachkräfte mit wenig Aufwand an das Unternehmen zu binden.¹¹ Hierfür sollte der Kontakt zu Praktikanten und Werkstudenten intensiviert und auch über das Beschäftigungsverhältnis hinaus beibehalten werden. Bezogen auf die Maslow'sche Bedürfnishierarchie wirken diese Strategien einerseits auf die Sozialen Bedürfnisse, andererseits auf die Individual-Bedürfnisse der potenziellen Fachkräfte ein. Eine gute Möglichkeit, vorausschauend und langfristig dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, stellt hierbei die Einführung eines sogenannten Talent-Pools dar. In diesem können die Kontakte abgebildet werden.

Weitergehend sollte die Personalpolitik die potenziellen Fachkräfte auf dem neusten Stand über das Unternehmen halten. Hierzu zählen Kontaktpflege zu bereits vorhanden Studenten, Jobangebote über zielgruppenspezifische Kommunikationskanäle, Einladungen zu Veranstaltungen sowie Unternehmensnachrichten, die von der Zielgruppe gewünscht werden.¹² Gleichmaßen sollten die Kommunikationskanäle auch bzw. besonders bei kleinen Unternehmen auf die internetaffine Zielgruppe abgestimmt werden. Hier bieten sich Talent Communities wie www.absolventa.de oder www.trainee-geflüster.de hervorragend an. Angebote in sozialen Netzwerken werden aufgrund des Schutzes der

⁹ Parment (2009), S.25ff.

¹⁰ Parment (2009), S. 36f.

¹¹ IntraWorlds GmbH (2013), S. 22.

¹² IntraWorlds GmbH (2013), S. 22.

Privatsphäre seltener wahrgenommen.¹³ Hierunter ist auch das Employer Branding, also die Steigerung der Attraktivität des Arbeitgebers, welches ein wichtiger Qualitätsfaktor für junge Fachkräfte ist, zu verstehen.¹⁴ Stichworte wie Employer Branding und Recruiting 2.0 sind besonders für kleine wie mittelständische Unternehmen präsent. Die Vorteile liegen dabei klar auf der Hand. Hochschulabsolventen und junge Fachkräfte informieren sich in der Regel zum größten Teil im Internet. Durch das Web 2.0 haben diese Unternehmen die Möglichkeit kostengünstig und effektiv Kampagnen zu starten, um neue und hochqualifizierte Mitarbeiter zu rekrutieren. Auch der Aufbau einer positiven Arbeitgebermarke wird durch das Internet einfacher und wirkungsvoller.

Darüber hinaus sollte Unternehmen bewusst sein, dass offene Vakanzen auch durch Second Best Kandidaten besetzt werden können, die in einem früheren Bewerbungsprozess kein Beschäftigungsverhältnis erhalten konnten. Viele Unternehmen unterschätzen diese Möglichkeit und warten auf ihre Wunschkandidaten, was unter Umständen nicht nur sehr zeit- und kostenintensiv, sondern aufgrund des harten Wettbewerbs um Fachkräfte häufig nicht realisierbar ist. So können auch diese unterschätzten Kandidaten großes Potenzial aufweisen, die aufgrund ihrer Persönlichkeit und ihrer außerfachlichen Qualifikation in das Unternehmen passen.¹⁵ In diesem Zusammenhang muss von den Unternehmen auch beachtet werden, dass die sequentielle Entwicklung von Fähigkeiten des Kandidaten nicht als Hindernis wahrgenommen werden sollte. Vielmehr sollte es als natürliche Eigenschaft verstanden werden, den Second Best Kandidaten individuell für das Unternehmen zu entwickeln. Gestalten lässt sich dies durch ein Karriere-Programm, welches zudem auf die Individual-Bedürfnisse der Maslow'schen Bedürfnishierarchie einwirkt.

Strategien, einem Fachkräftemangel entgegen wirken zu können, gibt es zahlreiche, sowohl ganz allgemein als auch speziell bezogen auf Young Professionals. Dieses Paper sollte einen ersten Ausblick über die Möglichkeiten liefern und die Relevanz der Thematik betonen.

Falls JenVision e.V. ihr Interesse an der Thematik geweckt hat, stehen wir Ihnen für weitere Informationen gern zur Verfügung und beraten Sie individuell und umfassend. So wird Ihnen ein detaillierter Überblick über nützliche Maßnahmen zur Fachkräftegewinnung gegeben und Sie erhöhen Ihre Chance, die besten Mitarbeiter zu finden.

Mit freundlichem Gruß



Madeleine Baldauf

¹³ IntraWorlds GmbH (2013), S. 22.

¹⁴ Vgl. Lechtl, Bettina (2013).

¹⁵ Vgl. Lechtl, Bettina (2013).

Literaturverzeichnis

IntraWorlds GmbH (2013): Talent Relationship Management Studie 2013. Bindung ehemaliger Praktikanten bietet Chancen für Unternehmen. Online verfügbar unter: <http://www.intraworlds.de/talent-relationship-management-studie-2013/>, zuletzt geprüft am 22.04.2013.

Krauß, Ferdinand (2012): Der so genannte Fachkräftemangel. Skepsis gegen die Fachkräftemangel-Hysterie ist angebracht. Denn hinter dem Begriff stehen Interessen. Tatsächlich ist die Lage noch längst nicht dramatisch. Hg. v. Wirtschaftswoche, zuletzt aktualisiert am 20.12.2012, zuletzt geprüft am 25.02.2013.

Lechl, Bettina (2013): War for Talents – Der Startschuss ist längst gefallen. Hg. v. IntraWorlds. Online verfügbar unter <http://www.talent-blog.com/2013/02/war-for-talents-der-startschuss-ist-langst-gefallen/>, zuletzt aktualisiert am 06.02.2013, zuletzt geprüft am 25.02.2013.

Parment, Anders (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft. Herausforderung und Erfolgsfaktor für das Personalmanagement. Wiesbaden: Gabler | GWV Fachverlage GmbH.

SPIEGEL ONLINE (2010): Reichtum-Studie: 60.000 Euro jährlich reichen für vollendetes Glück. Online verfügbar unter <http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/reichtum-studie-60-000-euro-jaehrlich-reichen-fuer-vollendetes-glueck-a-716132.html>, zuletzt aktualisiert am 07.09.2010, zuletzt geprüft am 25.02.2013.

Thomson Reuters Deutschland GmbH (2013): BA-Chef Weise: Fachkräftemangel verschärft sich | Reuters.com. Online verfügbar unter <http://de.reuters.com/articlePrint?articleId=DEBEE91M01L20130223>, zuletzt aktualisiert am 23.02.2013, zuletzt geprüft am 25.02.2013.