

Mitarbeitende gesucht: Auf den Paradigmenwechsel im Arbeitsmarkt angemessen reagieren

Aktuell fehlen in fast allen Berufen Arbeitskräfte – branchen- und funktionsübergreifend. Gefühlt klagen die meisten Unternehmen: „Hilfe, wir haben immer mehr Schwierigkeiten, die benötigten Fach- und Führungskräfte zu finden!“ Dies ist nachvollziehbar, denn die Angehörigen der Baby-Boomer-Generation scheiden zunehmend aus dem Erwerbsleben aus und treten in den Ruhestand.

Konkret bedeutet dies: Wegen der geringen Zahl von Nachwuchskräften werden – ohne eine wirksame Zuwanderungsstrategie – in den nächsten Jahren fast doppelt so viele Menschen den Arbeitsmarkt verlassen wie neue hinzukommen. Deshalb müssen sich die Personalverantwortlichen in den Unternehmen auf eine Reihe neuer Herausforderungen einstellen. Nachfolgend sind einige Tipps aufgeführt, wie diese gemeistert werden können.

Je passender eine Stelle besetzt wird, umso geringer ist der Führungsaufwand. Und umgekehrt.

Unternehmen sollten sich bewusst machen:

- Je größer die Zahl der Bewerber auf eine vakante Stelle ist, umso höher ist die Wahrscheinlichkeit, dass sich darunter auch eine Person befindet, die voll und

ganz die fachlichen und persönlichen Anforderungen an den neuen Mitarbeiter erfüllt. Und:

- Findet ein Unternehmen eine solche Person, dann bleibt ihm viel Aufwand erspart, den es ansonsten in die Führung und Entwicklung des neuen Mitarbeitenden stecken müsste.

Bisher war eine effektive Personalauswahl der „Plan A“ der Unternehmen, und im Verlauf der Jahre haben sich hier ausgeklügelte Tests und Systeme etabliert, die sich bei der Mitarbeiter-Auswahl bewährt haben. Diese verlieren allerdings an Relevanz, wenn nur noch ein oder zwei Bewerber vor der Tür stehen. Dann müssen die Unternehmen mit höheren Aufwänden für die Personalentwicklung und -führung rechnen.

Unternehmen sollten sich daher auf eine Situation einstellen, in der ein höherer Führungsaufwand erforderlich ist, und ihre Führungskräfte beim Weiterentwickeln ihrer diesbezüglichen Kompetenzen unterstützen.

Sich vom Wunschbild der „eierlegenden Wollmilchsau“ verabschieden

Wenn Unternehmen die Stellenauforderungen für einen neuen Mitarbeitenden formulieren, bringen sie meist ihre Wunsch- oder Traumvorstellung von

diesem zu Papier. Und dies spiegelt sich nicht nur in ihren Stellenanzeigen wider; mit entsprechenden Erwartungen gehen die Personalverantwortlichen auch in die Vorstellungsgespräche. In einer Arbeitsmarktsituation, in der sich oft nur wenige Kandidaten auf eine Stelle bewerben, ist dies jedoch kontraproduktiv, denn dann befindet sich unter ihnen nur selten die gewünschte „eierlegende Wollmilchsau“.

Die Verantwortlichen sollten deshalb beim Formulieren der Stellenauforderungen klar unterscheiden zwischen Muss-Kriterien, also Kompetenzen und Eigenschaften, die unverhandelbar sind, sowie Soll- und „Nice-to-have“-Kriterien. Und sie sollten sich vor den Auswahlgesprächen überlegen, unter welchen Voraussetzungen ein Bewerber, der nicht alle Anforderungen erfüllt, eventuell doch ein interessanter Mitarbeiter sein könnte: zum Beispiel, wenn er noch eine Schulung besucht? Oder wenn die Arbeitsprozesse etwas umgestaltet werden?

Als potenzieller Arbeitgeber sichtbar und attraktiv sein

In der Vergangenheit mussten sich Interessenten für eine Stelle beim Arbeitgeber bewerben. Inzwischen ist es oft umgekehrt: Die Unternehmen müssen sich bei den Interessenten bewerben. Das heißt, sie müssen dafür sorgen, dass sie als potenziell attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werden. Sei es, indem sie sich in (Hoch-)Schulen dem potenziellen Nachwuchs präsentieren. Sei es, indem sie ihre Firmenwagen mit einer Aufschrift wie „Werde ein Teil unseres Teams! Tel.:“ versehen. Sei es, indem sie sich, abhängig von der Zielgruppe, in den Social Media präsentieren und für positive Bewertungen auf Portalen wie Kununu sorgen. Es lohnt sich, in eine positive Außendarstellung zu investieren, die keine reine Kosmetik, sondern authentisch ist und deshalb auch auf die richtigen Leute attraktiv wirkt.

Bei der Außendarstellung sollte man beachten, dass diese kein Selbstzweck ist. Angesprochen werden sollen vielmehr Personen,

- die für das Unternehmen wertvolle Mitarbeitende sein könnten und



Der Fach- und Führungskräftemangel wird sich in den kommenden Jahren verstärken; Unternehmen müssen somit Strategien entwerfen, wie sie auf die veränderten Bedingungen auf dem Arbeitsmarkt reagieren. (Bild: Unsplash.com/Amy Hirschi)

- bei denen eine reelle Chance besteht, sie als solche zu gewinnen.

Deshalb ist es zum Beispiel für Handwerksbetriebe und regional tätige Dienstleister oft zielführender, zuweilen in einem Nachbarschafts-Portal wie nebenan.de präsent zu sein als auf einem Businessportal wie LinkedIn. Oder mal in einem lokalen Anzeigenblatt erwähnt zu werden, das jeder Haushalt erhält, statt in überregionalen Medien.

Außer dem Plan A auch einen Plan B haben

In naher Zukunft gibt es keine Garantie dafür, dass Unternehmen offene Stellen schnell und adäquat besetzen können. Dieser Prozess kann etliche Monate dauern, und im schlimmsten Fall bleibt die Stelle unbesetzt.

Dauert die Neubesetzung einer Stelle lange, müssen in der Regel vorhandene Mitarbeitende die damit verbundenen Aufgaben zusätzlich übernehmen. Das kann zu überlastungsbedingten Ausfällen und schlimmstenfalls sogar Kündigungen der unzufriedenen Mitarbeitenden führen, die weitere Löcher in die Personaldecke reißen.

Deshalb sollten die Verantwortlichen, wenn Stellen im Betrieb vakant sind, stets auch einen Plan B haben. Sie sollten sich also mögliche Interimslösungen überlegen, für den Fall, dass die Stelle längere Zeit unbesetzt bleibt. Eine solche Interimslösung könnte sein, dass das Unternehmen temporär gewisse Leistungen für Kunden nicht mehr erbringt. Oder dass vorübergehend externe Dienstleister beschäftigt bzw. bestimmte Teilaufgaben outgesourct werden.

Bei der Personalauswahl schneller und flexibler werden

Wer Menschen für sich gewinnen möchte, muss ihnen zeigen, dass er sich für sie interessiert – durch sein Verhalten. Das tun viele Unternehmen zu wenig. Deshalb entscheiden sich nicht selten Bewerber letztlich für andere Arbeitgeber.

Diesbezüglich sollten viele Personalverantwortliche ihr Verhalten überdenken. So sollte es zum Beispiel für sie selbstverständlich sein, dass sie sich, wenn sie einen interessanten Kandidaten „an der Angel“ haben, der noch für ein anderes Unternehmen arbeitet, mit diesem auch mal am Wochenende oder in den Abendstunden treffen. Außerdem sollten sie, wenn der

Personalauswahl- oder -einstellungsprozess länger dauert, den Wunschkandidaten auch mal anrufen oder mit ihm einen kurzen Video-Chat führen.

Denn eines sollten sich Unternehmensführer bzw. Personalverantwortlicher in der aktuellen Arbeitsmarktsituation stets vor Augen führen: Die wirklich guten Kandidaten haben fast immer mehrere, wenn nicht sogar viele Optionen. Entsprechend stark muss man um ihre Gunst und ihre letztliche Zusage kämpfen.

Die Personalpolitik den Bedürfnissen der Generation Z anpassen

Kürzlich sagte ein schon ergrauter mittelständischer Unternehmer bei einem Unternehmertreffen halb ernst und halb ironisch: „Wie schön war unser Leben früher. Auf jede Stellenausschreibung meldeten sich zig Bewerber und wir konnten sie bei uns antanzen lassen und uns den passendsten aussuchen. Wenn es um die Arbeitsverträge ging, konnten wir ihnen die Bedingungen diktieren. Und wenn sie dann bei uns Karriere machen wollten, mussten sie sich erst mal bewähren. Dann wurden sie befördert mit der Erwartung, dass sie uns hierfür anschließend ihre Dankbarkeit – auch Loyalität genannt – beweisen.“

Diese Zeiten sind vorbei, worüber viele Manager und Unternehmer klagen. Doch sehen das die Angehörigen der Generation Z, also die nach 1995 geborenen jungen Männer und Frauen, die zunehmend in die Betriebe drängen, ebenso? Vermutlich nicht! Sie begrüßen die größeren Wahl- und Einflussmöglichkeiten, die sie heute haben.

Ein Vorwurf, der den Angehörigen der Generation Z oft gemacht wird, ist, sie seien weniger leistungsbereit. Doch ist das wirklich so? Ist es nicht eher so, dass insbesondere Klein- und Mittelbetriebe die Messlatte bei der Personalauswahl nicht mehr so hoch wie früher legen können, weil sich weniger Personen bei ihnen bewerben?

Auch in der Generation Z dürfte es viele leistungsbereite Stellensucher geben. Weil deren Gesamtzahl aber viel niedriger ist, müssen die Betriebe bei den Anforderungen, die sie an Mitarbeiter stellen, heute schon oft Zugeständnisse machen.

Doch auch die Bedürfnisse der leistungstarken und -bereiten jungen Menschen haben sich geändert. Sie wollen nicht, dass die Erwerbsarbeit ihr gesamtes Leben dominiert. Die sogenannte „Work-Life-Balance“ ist ihnen wichtiger als ihren Eltern. Und weil sie mehr Joboptionen haben, fordern sie verstärkt Dinge wie geregelte Arbeitszeiten, Teilzeitarbeit, die Möglichkeit, mobil zu arbeiten oder mal eine längere Auszeit zu nehmen. Dasselbe gilt für die Chancen, beruflich voranzukommen. Die jungen Leute warten seltener als ihre Eltern darauf, dass ihnen diese gewährt werden, sie fordern sie aktiv ein. Und wenn sie die nicht bekommen? Dann wechseln sie schneller den Arbeitgeber.

Auf diese veränderten Rahmenbedingungen müssen sich die Unternehmen einstellen. Sie müssen sich fragen, inwieweit ihre Personalpolitik insgesamt nach den Erwartungen ihrer (künftigen) Mitarbeiter entspricht – ähnlich wie sie dies bei ihren Produkten tun, wenn sich die Bedürfnisse ihrer Kunden gewandelt haben.

Die menschliche Arbeitskraft wird teurer, also sollte man sie effektiver nutzen

„Je knapper ein Gut ist, desto wertvoller und teurer wird es.“ Diese betriebswirtschaftliche Binsenweisheit haben viele Unternehmer in den letzten Jahren schmerzhaft erfahren. Das gilt auch für die menschliche Arbeitskraft. Sie wird in den kommenden Jahren aufgrund ihrer demografisch bedingten Knappheit immer teurer werden. Das sollte bei den betriebswirtschaftlichen Planungen einkalkuliert werden.

Wenn ein Gut knapp und somit teuer ist, sollte man mit ihm sparsam oder – neudeutsch – „ressourcenschonend“ umgehen. Unternehmen sollten diesbezüglich ihre Arbeitsprozesse durchforsten und eruieren, welche Einsparmöglichkeiten im Bereich der Arbeitskraft beispielsweise die Digitalisierung bietet.

Die benötigten Arbeitskräfte selbst ausbilden und entwickeln

Eine Alternative zum Rekrutieren von Fach- und Führungskräften vom Arbeitsmarkt ist es, diese selbst auszubilden bzw. zu entwickeln. Das ist mit Aufwänden verbunden, kann jedoch mittel- bis langfristig ein wichtiger Beitrag zur Problemlösung sein. Denn wenn Unternehmen zum Beispiel Schulabgänger ausbilden, werden diese im Betrieb beruflich sozialisiert. Das heißt, sie verinnerlichen – sofern sie sich mit ihrer Arbeitsumgebung identifizieren – dessen Werte und entwickeln eine emotionale Beziehung zum Unternehmen. Entsprechend leicht fällt es dann, sie nach ihrer Ausbildung an das Unternehmen zu binden – zumindest, wenn man ihnen auch eine mittel- bis langfristige Perspektive aufzeigt.

Abschließend noch ein Hinweis: Wie oft ein Unternehmen eine Stelle neu besetzen muss, hängt auch von der Verweildauer der Mitarbeitenden im Betrieb ab. Wenn ein Unternehmen regelmäßig Mitarbeiter verliert, die es eigentlich gerne gehalten hätte, dann liegt vermutlich etwas mit der Unternehmenskultur bzw. Personalpolitik und -führung im Argen. Also sollte diese überdacht werden.

Klaus Doll, Inhaber der Klaus Doll Organisationsberatung (www.doll-beratung.de) und Nikola Doll, Business-Coaching (www.doll-coaching.de),
Neustadt an der Weinstraße