

BAutzener Diskussionspapiere

Fachkräftemangel und Diversität

ANDREAS BÜHN & ALBRECHT LÖHR

BAutzener Diskussionspapier 01/16

ISSN 2366-2158

Kontaktdaten des Autors/ der Autoren:

Andreas Bühn

Staatliche Studienakademie Bautzen
Studiengang Public Management
Löbauer Straße 1
02625 Bautzen
Deutschland

E-Mail: buehn@ba-bautzen.de

Albrecht Löhr

Staatliche Studienakademie Bautzen
Studiengang Finanzmanagement
Löbauer Straße 1
02625 Bautzen
Deutschland

E-Mail: loehr@ba-bautzen.de

Herausgeber:

Andreas Bühn

E-Mail: buehn@ba-bautzen.de

Internet:

Eine elektronische Version des Diskussionspapiers steht auf folgender Seite zur Verfügung:
<http://buehn.ba-bautzen.de/bautzener-diskussionspapiere/>

Diskussionspapiere in englischer Sprache sind auch über die SSRN-Website verfügbar:
<http://www.ssrn.com>

Fachkräftemangel und Diversität*

Andreas Bühn[†]
Berufsakademie Sachsen
Studiengangsleiter Public Management

Albrecht Löhr[‡]
Berufsakademie Sachsen
Studiengangsleiter Finanzmanagement

Zusammenfassung

Dieser Beitrag zu den Bautzener Diskussionspapieren wurde durch zwei Überlegungen ausgelöst. Zum Einen erleben die Autoren in verschiedenen Gesprächen, Diskussion, bei der Begleitung von wissenschaftlichen Arbeiten oder in Lehrveranstaltungen, wie das Thema Arbeitskräftegewinnung und -sicherung eine zunehmende Aufmerksamkeit in unternehmerischen Entscheidungssituationen einnimmt. Weiterhin kann beobachtet werden, dass sich durch die gesellschaftliche Akzeptanz von Verschiedenartigkeit – Diversität oder diversity – praktisch „unbemerkt“ gravierende Veränderungen in den Beziehung Arbeitgeber – Arbeitnehmer entwickeln. Im hier vorgelegten Diskussionspapier werden dazu eine Reihe von theoriegestützten Überlegungen vorgestellt und diese mit Erfahrungen aus langjähriger betrieblicher und beratender Tätigkeit im Themenfeld Organisationsentwicklung und Personalmanagement verknüpft.

Schlagwörter: Fachkräftemangel, Modernes Personalmanagement

* Aus Gründen der Lesbarkeit wird als neutrale Formulierung durchgängig die männliche Sprachform verwendet, die alle verschiedenen Gruppen, insbesondere gleichberechtigt Frauen und Männer einschließt. Die Autoren freuen sich über Rückmeldungen zu den angestellten Überlegungen und stehen für Gespräche dazu gern zur Verfügung.

† Staatliche Studienakademie Bautzen, Löbauer Straße 1, 02625 Bautzen, Telefon: +49 (0) 3591 353-128, Email: buehn@ba-bautzen.de.

‡ Staatliche Studienakademie Bautzen, Löbauer Straße 1, 02625 Bautzen, Telefon: +49 (0) 3591 353-131, Email: loehr@ba-bautzen.de.

1. Marktmodell: Arbeitsmarkt als nicht idealer Markt

Ganz selbstverständlich verwenden wir in unserem Wirtschaftssystem den Begriff Arbeitsmarkt. Daher sind wir sowohl in der Rolle als Arbeitgeber wie auch als Arbeitnehmer - Bewerber oder Mitarbeiter - beteiligte Akteure. Wie jeder Markt ist auch der Arbeits-Markt ein Modell, das den Ausgleich von (knappen) Ressourcen und (unbegrenzten) Bedürfnissen beschreibt, wobei dieser Ausgleich wesentlich durch die Verständigung auf einen (markträumenden) Preis hergestellt wird. Im Arbeitsmarkt ist dieses die Vergütung incl. eventueller Zusatzleistungen. Schließlich bedeutet die Anerkennung des Marktmodells, dass es keinen Anspruch auf Erfüllung des jeweiligen Bedürfnisses gibt.

Für Arbeitnehmer kann dies bedeuten, dass trotz vorhandener relevanter Kompetenzen kein adäquater Arbeitsplatz gefunden wird. Beispiele sind vorhandene formale Qualifikationen, für die jedoch am aktuellen Arbeitsmarkt kein Bedarf besteht, jedoch ggf. Qualifizierungsnotwendigkeit in Hinblick z.B. auf aktuelle Technologien. Über einen längeren Zeitraum wurde dies am Beispiel gut ausgebildeter, älterer Ingenieure (45 Jahre und älter) diskutiert, denen tendenziell eine mangelnde Einsetzbarkeit in aktuellen betrieblichen Anforderungen zugeschrieben wurde.

Auch eine regionale Ungleichverteilung von Angebot und Nachfrage kann vertragshinderlich sein. Unternehmen orientieren sich bei der Standortwahl oder der Kapazitätsausweitung nicht immer am vor Ort (aktuell) verfügbaren Arbeitskräftepotential. Hinzu kommen Effekte sinkenden Arbeitskräfteangebotes beispielweise infolge der Ansiedlung von Unternehmen mit ähnlichem Bedarf an Kompetenzen. Dies ließ sich über mehrere Jahre im Leipziger Norden nachvollziehen, wo einerseits Porsche und BMW, andererseits DHL und Amazon jeweils eine parallele Nachfrage aufgebaut haben. Ganz global lassen sich diese Tatsachen an den regional und zeitlich sehr unterschiedlichen Arbeitslosenquoten nachvollziehen.

Als Beispiel für beide Perspektiven seien aktuelle Befunde (Stand Dezember 2015) bezogen auf das Berufsfeld der Ingenieure angeführt: „Regional betrachtet zeigen sich die Besetzungsprobleme vor allem im Süden und Westen Deutschlands... Abhängig von der Wirtschaftsstruktur gibt es hier einen überdurchschnittlichen Bedarf an Ingenieuren. Innerhalb der östlichen Bundesländer fallen vorrangig in Thüringen und teilweise in Sachsen und Sachsen-Anhalt Besetzungsschwierigkeiten ins Auge, wohingegen in einigen anderen Regionen noch Fachkräftepotenziale vorhanden sind. Insbesondere in Berlin, das eher Dienstleistungs- als Produktionsstandort ist, überstieg die Zahl der Ar-

beitslosen die Zahl der gemeldeten Stellen zum Teil sehr deutlich.“ (Bundesagentur für Arbeit 2016a, S. 6).

Für Arbeitgeber gibt es gespiegelt daran keine Garantie, selbst interessante Stellen adäquat zu besetzen, wenn es z.B. für die erforderlichen Kompetenzen zu wenig passend ausgebildete Bewerber gibt oder der (regionale) Wettbewerb um kompetente Bewerber hart ist. Dies trifft derzeit in den meisten Ballungsgebieten auf Mechatroniker zu.

In der deutschen Ausprägung der „sozialen Marktwirtschaft“ ist der fundamentale rechtliche Rahmen für den Arbeitsmarkt im Grundgesetz gezogen: Artikel 14 garantiert das Privateigentum einschließlich des unternehmensbestimmten Eigentums und seiner ökonomischen Nutzbarkeit. Ferner gewährt es in Art. 12 Abs. 1 Satz 1 Berufs- und damit auch Gewerbe- und Unternehmerfreiheit sowie das Recht der freien Wahl des Arbeitsplatzes und der Ausbildungsstätte (Papier 2007).

Ergänzt und konkretisiert wird diese Rahmensetzung durch eine Reihe von Arbeitsverhältnisse betreffenden Gesetzen, Verordnungen, Rechtsprechungen und informeller „guter Ordnung“. Dies schließt im bundesdeutschen Rechtssystem ausdrücklich auch deutliche Einschränkungen und Regulierungen ein, wie seit 2015 an Beispielen wie Mindestlohn oder Geltung von Tarifverträgen zu beobachten ist. Aktuell arbeiten die politischen Akteure an einer grundlegenden Neufassung der gesetzlichen Grundlagen für Leiharbeit und befristete Arbeitsverhältnisse, welche deutliche Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt haben. Der aktuelle Kompromiss (Pressekonferenz der Bundesministerin für Arbeit vom 10.05.2016) sieht u.a. vor, dass für Zeit- und Leiharbeit künftig grundsätzlich eine gesetzliche Obergrenze von 18 Monaten pro Einsatzzeitraum gelten soll. Ab dem zehnten Beschäftigungsmonat ist Leiharbeitern für gleiche Arbeit der Lohn der Stammbeschäftigten zu zahlen. Die Nutzung von Werkverträgen - als stark interpretationsfähige Beschäftigungsalternative - wird danach stark eingeschränkt. Kritisch zu hinterfragen ist zu diesen Regelungen auch, inwieweit damit Qualifizierungschancen für Zeitarbeitnehmer eingeschränkt werden: Kann nach Abschluss der max. 18 Monate immer eine fachlich vergleichbare Tätigkeit vermittelt werden – oder fängt der Leiharbeiter am neuen Beschäftigungsort wieder „von vorn“ an?

Hilfreiche Leitfragen zur Identifikation möglicher Gründe der Nicht-Passfähigkeit von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt sind für die beiden Vertragspartner eines gewünschten Arbeitsvertrages u.a.:

- Liegt es am Preis, also dem vom Arbeitgeber gebotenen Lohn bzw. Gehalt, dass kein passender neuer Mitarbeiter gefunden wird?

- Oder daran, dass ich nicht als genügend attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen werde? Kann ich hier von den Mitbewerbern lernen?
- Ist unser Bekenntnis zu Mitarbeitern als wichtigster Ressource im Unternehmen im Alltag für jeden erlebbar?
- Welche Wahrnehmung der (inner-)betrieblichen Realität wird von meinen Arbeitnehmern in sozialen Medien gespiegelt (vgl. z.B. www.kununu.de)
- Ist mein angebotenes Kompetenzprofil nicht attraktiv genug, so dass kein für mich attraktiver Job gefunden werden kann?
- Sind die Lohn- oder Gehaltsvorstellung in der Wunschregion marktgerecht und damit realistisch?
- Sehe ich meine Bewerbungsbemühungen als Investition in das künftige Einkommen im neuen Job? Wird in diesem Zusammenhang dem erforderlichen Selbstmarketing der gebührende Stellenwert beigemessen?
- Welchen Eindruck macht der bisherige berufliche Werdegang auf einen potentiellen künftigen Arbeitgeber und wird dessen Wahrnehmung genug Beachtung geschenkt?

Das grundlegende Modell geht vom so genannten idealen Markt aus, was bedeutet, dass allen Marktteilnehmern dieselben Informationen zur selben Zeit zur Verfügung stehen – eine Vorstellung, welche am Arbeitsmarkt schlicht unrealistisch ist. Die Existenz so genannter Informationsasymmetrien lässt sich gut daran erkennen, dass selten alle zu besetzenden Stellen für alle potentiellen Bewerber sichtbar sind. Ebenso wird ein suchender Arbeitgeber kaum alle für einen Bedarf in Frage kommenden (und aktuell am Arbeitsmarkt verfügbaren) Bewerber kennen können. Hinzu kommt, dass es eine zeitliche Dimension gibt: Steht ein stellensuchender und passender Bewerber genau zum vom neuen Arbeitgeber gewünschten Zeitpunkt zur Verfügung? Ist eine Stellenausschreibung mit einem zur Kündigungsfrist des Zielkandidaten exakt übereinstimmenden Vorlaufzeit vorausgedacht? Hoch qualifizierte und berufserfahrene Bewerber haben nicht selten Kündigungsfristen von bis zu 6 Monaten. Diese Unvollkommenheiten des Arbeitsmarktes lassen sich nicht vollständig vermeiden. Die dadurch entstehende Arbeitslosigkeit ist typischerweise kurzfristiger Natur und wird von Ökonomen als friktio-

nelle Arbeitslosigkeit bzw. Sucharbeitslosigkeit bezeichnet.¹ Durch den Abbau von Informationsdefiziten auf beiden Marktseiten, bspw. mittels einer effizienteren Arbeitsvermittlung durch die Bundesagentur für Arbeit oder besserer Screening-Methoden seitens der Unternehmer, kann friktionelle Arbeitslosigkeit jedoch reduziert werden.

Schließlich hat sich die Rolle des Arbeitgebers in der postmodernen (heterogenen) Gesellschaft neben den diskutierten eher gleichberechtigten Kräfteverhältnissen deutlich verändert: Der Basiskontrakt eines Arbeitsverhältnisses ließ über lange Perioden schlicht zusammenfassen mit: Gute Arbeit für gutes Geld.

Heute und zukünftig ist ein Arbeitgeber mehr und mehr (auch) Anbieter von Sinn und Selbstverwirklichung für künftige Mitarbeiter – eine Entwicklung, die weiter unten ausführlich diskutiert wird. Eine, nicht die alleinige, Konsequenz daraus ist in Blick auf das Arbeitsethos künftiger Mitarbeiter: Ich arbeite (nur), um zu leben - als selbstverständlich erwarte ich dabei Sinn in und Spaß an der Arbeit. Die Arbeit als Identifikationsbezug und Lebensmittelpunkt rückt damit aus dem Zentrum des Wertekanons (vgl. z.B. Deutsche Shell Holding GmbH 2015).

Zum Verständnis dieser Veränderungen sind Erkenntnisse aus der soziologischen Generationenforschung hilfreich, die in diesem Artikel später referiert werden. Insbesondere die Macht der Demografie, also das steigende Bewusstsein der zahlenmäßigen Unentbehrlichkeit am Arbeitsmarkt und die zunehmende Differenzierung der Eigenschaften und Wertvorstellungen innerhalb der nachwachsenden Generationen stellen Arbeitgeber vor neue Herausforderungen.

2. Fachkräftemangel – Mythos oder Tatsache?

Alles eine Frage der Einstellung...

So banal dieser Gedanke auf den ersten Blick auch scheinen mag, kann er mit drei wesentlichen Schlussfolgerungen doch eine handlungsleitende Überlegung sein:

Zum einen kann eine Einstellung – traditionell – schlicht als die Entscheidung für den neuen Mitarbeiter verstanden werden. Damit ist – mehrere Bewerber vorausgesetzt - die Entscheidung gegen letztere verbunden. Hierzu lohnt es sich, das aus der Statistik

1 Im Unterschied dazu spricht man von struktureller Arbeitslosigkeit, wenn diese durch Anpassungskosten entsteht, deren Ursache häufig in Bedarfsänderungen infolge technologischen Fortschritts, einer daraus resultierenden Umsetzung von Arbeitskräften aus schrumpfende in expandierende Sektoren und eingeschränkter Mobilität seitens der Arbeitskräfte zu suchen ist.

stammende Prinzip von (Auswahl-) Fehlern erster und zweiter Art zu erinnern. Ein Einstellungsfehler erster Art liegt vor, wenn ich mich für einen Bewerber entschieden habe, welcher sich später als nicht geeignet herausstellt. Die Folge sind die aus der Fehleinstellung resultierenden Kosten. Es ergibt sich die ökonomische Frage, ob der in die Entscheidungsfindung investierte Aufwand ausreichend war, dieses Fehlerrisiko zu begrenzen.

In gewisser Weise gespiegelt liegt ein Fehler zweiter Art dann vor, wenn ein eigentlich geeigneter Bewerber nicht eingestellt wird, wodurch dem Unternehmen ein Talent nicht zur Verfügung steht. Dies ist ein starkes Plädoyer für eine bewusste Personalauswahl und -entwicklung, welche als Investition in den Mitarbeiterbestand und deren - aktiv zu bewirtschaftende! - Potentiale an Wissen, Können und Fähigkeiten verstanden wird. Eine Auswahl (nur) dem eigenen Gefühl folgend ist dabei sicher ein wenig zielführendes Verfahren. Wesentliche Beiträge zu diesem Themenfeld werden oft unter dem Begriff Talent Management zusammengefasst.

Wenn es Personalentscheidern überdies gelingt, auch eine Ablehnung dem Bewerber so zu verkaufen, dass das Arbeitgeberimage (Employer Branding) nicht beschädigt wird, können für das Unternehmen negative Rückwirkungen reduziert werden. Insbesondere dann, wenn die Ablehnung in einem wirklichen Feedback-Gespräch wertschätzend vermittelt und einer Beratung für berufliche Alternativen verbunden wird, kann ein gefühlter Mehrwert für den Abgelehnten entstehen: Er erkennt beispielsweise, dass das Unternehmen oder die angestrebte berufliche Aufgabe nicht optimal passen, stattdessen werden realistische Alternativen entwickelt. Dieses Vorgehen wird idealerweise in die Moderation von Auswahlverfahren als „Pflichtbestandteil“ integriert und wirkt dann positiv auf das Arbeitgeberimage – trotz der erfolgten Absage.

Insgesamt wird die Gesamtheit der Beziehungen zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in vielfältigen Beiträgen und Diskussionen zum Employer (gelegentlich auch Employee) Relationship Management, kurz ERM, diskutiert. Spannend ist dabei die Nähe zum Marketing, denken wir hier an die Erkenntnisse zum Customer Relationship Management (CRM) – die begriffliche Analogie ist nahezu selbsterklärend. Vor diesem Hintergrund ergeben sich erhebliche kulturelle Herausforderungen sowohl an Arbeitgeber als auch an Arbeitnehmer.

Dies führt zur zweiten Perspektive, der Einstellung zum neuen Mitarbeiter, zu allen Mitarbeitern. Ist das meist offizielle Bekenntnis zur wichtigsten Ressource für den unternehmerischen Erfolg ernst gemeint und tagtäglich in der Kultur am Arbeitsplatz erlebbar? Kann sich ein Mitarbeiter im Haus wertgeschätzt, ernst genommen und als lang-

fristig gewollt fühlen – oder doch eher als nur benötigt, um aktuelle Aufgaben zu erledigen? Ein direkter Indikator wird im Netz gespiegelt: Auf Portalen wie z.B. *Kununu.de* bekommen Arbeitgeber den direkten Spiegel vorgehalten, indem die Menschen im Unternehmen eine unzensurierte Rückmeldung abgeben und diese öffentlich verfügbar ist.

Schließlich ist damit schon die dritte Einstellung, also Perspektive angeschnitten, die des Mitarbeiters zum Unternehmen: Sieht sich der Neue nur als Erlediger, oder als Unternehmer im Unternehmen? Arbeitet er, um zu leben – oder lebt er, um zu arbeiten? Wie hält er es mit seiner Work-life-Balance oder noch moderner seinem Work-life-Blending? Dabei steht Work-life-Balance mehr für den Gegensatz und die Abgrenzungserfordernis der Lebenswelten Arbeit und Nicht-Arbeit. In der weiteren Auflösung dieser Trennung verschmelzen beide Bestandteile eines Arbeitstages. Work-life-Blending beschreibt eine fast parallele und in kurzen Abschnitten wechselnde Beschäftigung auch mit privaten Themen während der Arbeitszeit – und umgekehrt. Das sofortige Beantworten von (privater) What´s-App- Kommunikation während der Arbeitszeit wird dabei ebenso toleriert wie die Erwartung besteht, dass auch Abends dienstliche Nachrichten beantwortet werden. Diese Entgrenzung der medialen Erreichbarkeit ist im Alltag angekommen. Zur Eingrenzung der dienstlichen Inanspruchnahme gibt es inzwischen Unternehmen, welche z.B. dienstliche Mail-Accounts am Wochenende komplett abschalten.

Um wieder auf das Thema des Fachkräftemangels zurück zu kommen, sei auf die halbjährlich aktualisierte Analyse der Bundesagentur für Arbeit zurückgegriffen: „Aktuell zeigt sich [...] kein flächendeckender Fachkräftemangel in Deutschland. Es gibt jedoch Engpässe in einigen technischen Berufsfeldern sowie in Gesundheits- und Pflegeberufen.“ (Bundesagentur für Arbeit 2016b). Ferner sei eine differenziertere Betrachtung vorgeschlagen, bei der zumindest Berufsbild und Region unterschieden werden. Dieses ist in den beiden nachfolgenden Abbildungen exemplarisch gegenübergestellt.

**Experten
Informatik und Softwareentwicklung**
Dezember 2015

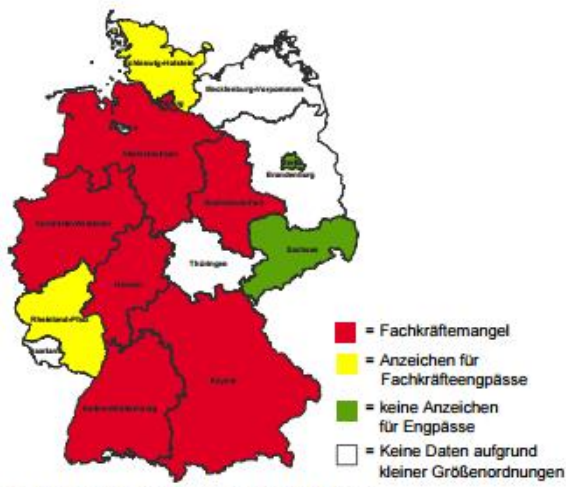


Abbildung 1: Fachkräfteverfügbarkeit von Experten Informatik und Softwareentwicklung

**Fachkräfte bzw. Spezialisten
Mechatronik und Automatisierung**
Dezember 2015

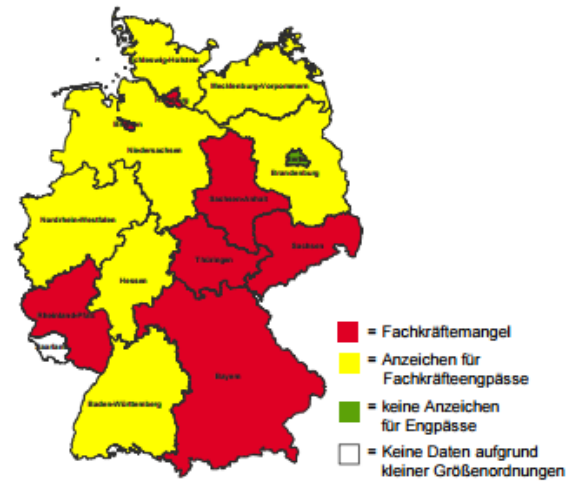


Abbildung 2: Fachkräfteverfügbarkeit von Fachkräften bzw. Spezialisten Mechatronik und Automatisierung

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 10-11.

Für Sachsen zeigen sich in den gewählten Beispielen diametral unterschiedliche Mangel-Situation für die Berufsfelder. Schon daraus ergibt sich, dass die Annahme eines (generellen) Fachkräftemangels zur Lösung der Situation schlicht nicht hilfreich sein kann. Ausschließlich bei Fachkräften für Altenpflege besteht nach der o.a. Analyse ein bundesweit flächendeckender Mangel.

„Neben den bundesweiten Engpässen zeigt sich in Sachsen weiterhin ein Mangel an Fachkräften im Bereich Feinwerk- und Werkzeugtechnik“ (Bundesagentur für Arbeit 2015, S. 17). Dieses Ergebnis wirft ein Schlaglicht auf das eng verbundene Thema der beruflichen Mobilität – und zwar in zwei Richtungen:

Klassisch wird zuerst daran gedacht, dass sich Arbeitnehmer zur Arbeit *hin zu bewegen haben*, also die rein Arbeitsplatz-anbietende Denkweise. Wenn wir vor dem Hintergrund der Mangel-Situation jedoch von einem (aus Arbeitgeber-Sicht) Käufer-Markt ausgehen, bedeutet dies konsequent zu Ende gedacht, dass Arbeitgeber dahin *zu gehen haben* (die Formulierung ist zur Verdeutlichung der Analogie bewusst gewählt!), wo die Arbeitskräfte sind. Nicht ohne Grund wird bei jeder Planung einer Unternehmensansiedlung darauf hingewiesen, bei der Standortentscheidung auch das verfügbare Arbeitskräftepotential zu beachten.

In die Zukunft gedacht und die demografischen Prognosen für Ostsachsen berücksichtigt, wird sich die Situation absehbar quantitativ nicht entspannen. Zwar ist der Rückgang der Schulabsolventen an seinem Minimum angekommen, ein maßgeblicher Zuwachs an künftigen Arbeitskräften ist jedoch in den nächsten Jahren nicht in Sicht. Erst ab 2019 beginnen die Absolventenzahlen wieder stetig moderat zu steigen:



Abbildung 3: Absolventen/Abgänger an allgemeinbildenden Schulen und Schulen des zweiten Bildungsweges 2015 bis 2030.

Abbildung 4: Absolventen/Abgänger an allgemeinbildenden Schulen und Schulen des zweiten Bildungsweges 2015 bis 2030 nach Abschlussarten - Variante 1 (in 1 000)

Abschlussart	2015	2020	2025	2030
Absolventen/Abgänger insgesamt	28,5	33,1	35,9	37,9
ohne Hauptschulabschluss	2,4	2,5	2,6	2,7
mit Hauptschulabschluss	2,5	3,7	3,6	3,7
mit Realschulabschluss	14,3	16,6	18,5	19,2
mit allgemeiner Hochschulreife	9,3	10,3	11,3	12,3

Abbildung 4: Absolventen/Abgänger an allgemeinbildenden Schulen und Schulen des zweiten Bildungsweges 2015 bis 2030 nach Abschlussarten - Variante 1 (in 1 000).

Quelle: Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2016).

Allein aus diesen Befunden lässt sich das Bestehen eines Fachkräftemangels weder pauschal bestätigen noch grundsätzlich widerlegen. Daher scheint einzig eine differenzierte und sachlich unterlegte Diskussion zielführend. Es sollten zur Beantwortung genauere Betrachtungen z.B. von regionalen Unterschieden in Nachfrage nach bestimmten Kompetenzen oder Qualifikationen dem jeweiligen Bedarf an eben diesen gegenübergestellt werden. Dazu kommen solche Faktoren wie der Zusammenhang zwischen Vergütungsniveau und Lebenshaltungskosten oder die Attraktivität bestimmter Städte oder Regionen.

3. Fachkräftemangel und ungehobene Potentiale

Daher wird im Folgenden skizziert, auf welchen Zuwachs an welchen Qualifikationen sich Arbeitgeber grundsätzlich einrichten können. Daraus ergeben sich einige Hinweise zu Reaktionsmöglichkeiten im Falle bestehenden oder absehbaren Fachkräftemangels.

Nach dem Verlassen der allgemeinbildenden Schulformen entsteht durch die Dauer der beruflichen Ausbildung (in der Mehrzahl klassische Ausbildung oder Studium) ein zeitlicher Versatz von durchschnittlich 3 Jahren. Voraussetzung dafür ist die Bereitschaft, Toleranz und Geduld der ausbildenden Betriebe und Einrichtungen, alle (!) Schulabsolventen beruflich zu bilden, was zu einigen qualitativen Überlegungen führt, die im folgenden Abschnitt unter dem Blick auf das Generationenthema noch näher analysiert werden. Löhr (2010, S. 268 ff.) zeigt an einem Praxisbeispiel, dass es unter Inanspruchnahme bestehender staatlicher Unterstützungsprogramme möglich ist, in einer einjährigen Einstiegsqualifizierung auch „berufsbildungsunfähige“ Schulabsolventen an eine duale Berufsausbildung heranzuführen. Ganz verkürzt gesagt, deuten die Daten darauf hin, dass die Defizite weniger intellektueller Natur sind, sondern eher in einer nicht gelungenen Sozialisierung zu suchen sind. (Informationen zur Einstiegsqualifizierung bzw. EQJ, Bundesagentur für Arbeit 2016c).

Unumstritten ist sicher die primäre Verantwortung für die Ausbildung von Fachkräften bei Ausbildungsunternehmen, Bildungsträgern und Hochschulen. Die allfällige Kritik an „schlechteren“ Bewerbern ist dabei wenig zielführend und sollte durch Ansätze zur beruflichen Integration dieser zumindest ergänzt werden.

Ein Teil der Unzufriedenheit mit den verfügbaren Kompetenzen ist sicher auch in Hinblick auf die bildungspolitischen Leitlinien im jeweiligen Bundesland zu diskutieren. Während in Sachsen der besondere Wert naturwissenschaftlicher Schulbildung betont wird, ist diese Schwerpunktsetzung im Rahmen der föderalen Bildungspolitik nicht in allen Bundesländern priorisiert (Freistaat Sachsen 2016). Ungeachtet dieser Unterschiede bestimmen die bundesland- und schultypspezifischen Lehrpläne, mit welchen Kompetenzen die Schulabsolventen (planmäßig) ausgestattet sind. Als - im beruflichen Werdegang – Abnehmer der schulischen Bildung können Unternehmen (nur) auf die dort vermittelten Kompetenzen zurückgreifen. Die Verantwortung dafür sollte daher nicht ausschließlich den Bewerbern angelastet werden.

Grundsätzliche Werte und Prägungen lernen unsere späteren Bewerber zuerst und permanent in Familie und sozialem Umfeld. Auch die Vorbildrolle der Orientierungspersonen in Wort und Tat haben eine unverändert zentrale Bedeutung.

Damit sind wir als erziehende und ausbildende (ältere) Generationen maßgeblich verantwortlich dafür, wie die Nachwachsenden „ticken“. Anstatt zu klagen, dass keine geeigneten Bewerber „geliefert“ werden, sollten wir uns öfter „an die eigene Nase fassen“ und den individuell geleisteten Beitrag kritisch hinterfragen.

Ein Lösungsansatz ist auch die pragmatisch-amerikanisch formulierte Denkweise „Hire for the attitude, train for the skills“ – grob übertragen: Finde jemanden, der ins Unternehmen passt und bring´ ihm bei, was er können muss. Unter diesem Vorzeichen ergibt sich möglicherweise eine andere Sicht auf die Herausforderungen der Personalsuche. Welche Grundlagen, welche konkreten Fachkenntnisse brauchen wir wirklich? Dazu stellt Abbildung 5 eine Anregung zur Orientierung vor.

Geht es in der Suchsituation um konkretes Fachwissen für den aktuellen Personalbedarf – oder allgemeinere Kompetenzen, die auch im Falle (moderater) betrieblicher Veränderungen die Verwendbarkeit des Wissens und Könnens erwarten lässt – oder gar um „zukunftssichere“ grundlegende Potentiale unabhängig von der spezifischen Arbeitsplatzanforderung.

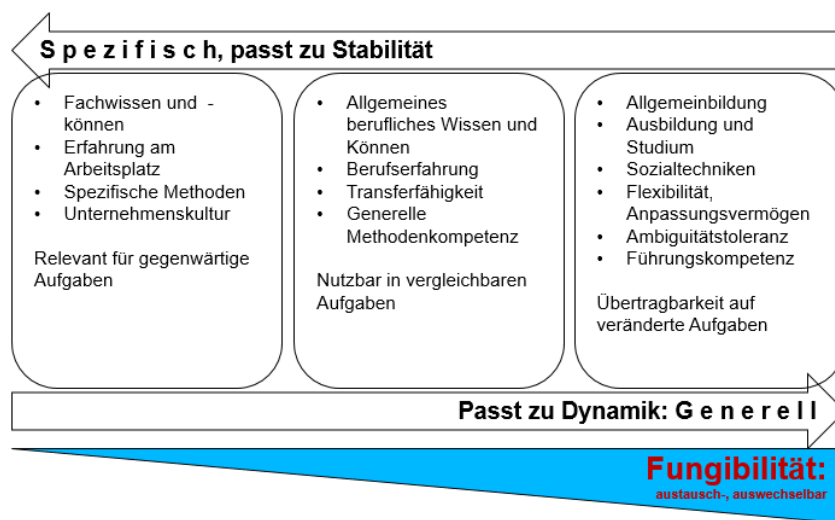


Abbildung 5: Zukunftsfestigkeit von Kompetenzen.

Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Becker 2013, S. 45.

Geht es tatsächlich darum, neue Mitarbeiter zu finden, die genau auf das derzeit fehlende Fachprofil passen, die aktuelle Stellenausschreibung möglichst genau erfüllen? Und diese dann, wenn sich Produkte, Technologien, Marktanforderungen kurzfristig ändern, schon nicht mehr so ideal ausfüllen? Oder suchen wir besser Partner für einen längeren Zeitraum, die zur Unternehmenskultur, den Mitarbeitern (und Chefs) menschlich passen und auf einer grundlegenden fachlichen Basis – die eine flexible Reaktion auf zukünftige, noch nicht absehbare Anforderungen ermöglicht – langfristig in das Unternehmen zu integrieren? Kurz zusammengefasst ist zu überlegen, ob spezifische oder generelle Qualifikationen strategisch wertvoller sind.

Daraus lässt sich die Grundsatzfrage formulieren: Begleiten Unternehmen ihre Mitarbeiter und „formen“ sie in gewisser Weise auf dem Weg in die (gemeinsame) Zukunft im Unternehmen? Dieser Grundgedanke ist auch ein Gegenstand des Prinzips der transformationalen Führung. „Transformationale Führungskräfte verändern (transformieren) das Verhalten ihrer Mitarbeiter und Kollegen auf ein höheres Niveau. [...] Es entsteht eine Vertrauensbasis, die es ermöglicht, Mitarbeiter zu höheren Leistungen, mehr Selbstständigkeit und unternehmerischem Denken anzuregen. Folglich kann das Unternehmen schneller und effektiver auf Veränderungen im Markt reagieren.“ (Pelz 2012, S. 42).

Zu fragen ist auch, ob immer alle gemäß Stellenprofil oder Anforderungsanalyse als nötig erachteten Kompetenzen unverzichtbar sind. Mit Blick auf die Struktur von beruflich relevanten Kompetenzen unterscheidet z.B. Trost (2012) vier Bestandteile (Persönlichkeit, Disposition, Wissen und Erfahrung). Er weist unter dem Begriff „Kompensation“ darauf hin, dass auch bei einer formal nicht vollständigen Erfüllung der gewünschten Anforderungen das Kompensieren, „Auffüllen“ von Lücken Alltag ist (vgl. dazu auch Abbildung 6): Wenn ich etwas nicht weiß, kann ich es nachschlagen oder googeln – die nicht genannte grundlegende Fertigkeit, schnell und richtig Wissen zu finden, wird dabei zur eigentlich nötigen Kompetenz, die überdies vielfältig, sprich auch außerhalb meiner aktuellen Wissenslücke nützlich ist.

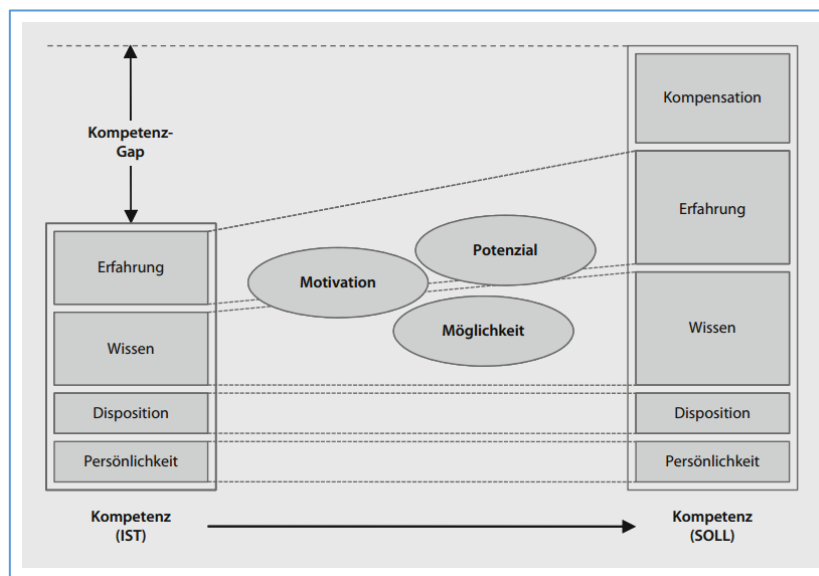


Abbildung 6: Struktur von Kompetenzen.

Quelle: Trost (2012), S. 37.

Selbstredend ist diese (isolierte) Kompetenz nur ein Element beruflichen Erfolgs, ebenso entscheidend sind das Vermögen der kritischen Reflektion der Suchergebnisse und die Verknüpfung in größere Zusammenhänge, also die Fähigkeit, Komplexität zu bewältigen. Insofern rückt die Bedeutung fachübergreifender oder -unabhängiger Kompetenzen in den Blick. Jene bereiten auch die Grundlage für erfolgreiches berufliches Handeln in sich verändernden Situationen und Anforderungen.

Gleich, welchem Weg wir hierbei folgen, sind zwei Tatsachen gültig: Es ist wohl immer zielführender, etwas zu unternehmen als zu unterlassen. Wenn nicht wir neu denken („Out of the Box“ als hilfreiche Kreativitätstechnik), tun es vielleicht andere vor uns, was die Situation sicher nicht verbessert. Auch in dieser Sicht kann davon ausgegangen werden, dass ein „First Mover“, also jener, der zuerst handelt, die Nase vorn hat – auch im „War for Talents“, also dem Bestreben, die Talente der Zukunft genau an unser Unternehmen zu binden. Fakt ist auch, dass alle Neueinsteiger am Arbeitsmarkt der nächsten zwei Dekaden bereits geboren sind. Andere Potentialträger bekommen wir nicht, setzen wir uns also mit den aktuellen Potentialen etwas intensiver auseinander!

3.1 Erste Dimension: Schulabbrecher

In der Personalwirtschaft wird – auch in gedanklicher Anlehnung an technische Prozesse – das Modell der Pipeline verwendet. Der Grundgedanke ist dabei schlicht der, dass am Ende eines aufeinander aufbauenden, fortschreitenden Prozesses nur ein endlicher Anteil der eingebrachten Ausgangsressourcen zur Verfügung stehen kann. Damit ist der Output durch die Inputmenge und eventuelle zusätzliche durch Verluste während des Veredlungsprozesses beschränkt.

Die bekannteste Anwendung ist wohl das Pipelinemodell der Personalauswahl (vgl. z.B. Löhr 2010), welches beschreibt, wie aus einer Menge von Bewerbungen schrittweise einzelne geeignete Kandidaten ausgewählt werden. Im hier diskutierten Kontext ist die Parallele leicht erkennbar: Aus der Menge der Schüler, beispielsweise die der Schulanfänger eines Jahrganges in Sachsen, wird schrittweise eine Aufteilung auf unterschiedliche berufliche Perspektiven betrachtet. Die Anzahl derer, die typischerweise 9, 10 oder 12 Jahre später dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, ist folglich eine Teilmenge der (ehemaligen) Schulanfänger.

Nun ist der Beginn jeglicher weiterführender Berufsausbildung gesetzlich an einen schulischen Mindestabschluss gebunden. Wie in Abbildung 7 dargestellt, ist hier ein erster erheblicher Engpass zu verzeichnen. Der Arbeitsmarkt verliert in dieser ersten sehr wesentlichen Auswahlstufe bundesweit zwischen 4 und 10 % des Potentials an künftigen Fachkräften dadurch, dass z.B. in Sachsen aktuell 8,6% eines Jahrganges die Schulausbildung ohne Abschluss beenden. Hier ist zusätzlich zu bedenken, dass in Sachsen die Anzahl von Schülern mit Migrationshintergrund, welche statistisch ein besonders hohes Risiko des Schulmisserfolges haben, noch sehr gering ist. Offensichtlich hat das sonst im bundesweiten Vergleich so erfolgreiche sächsische Schulsystem hier eine ausgeprägte Schwäche.

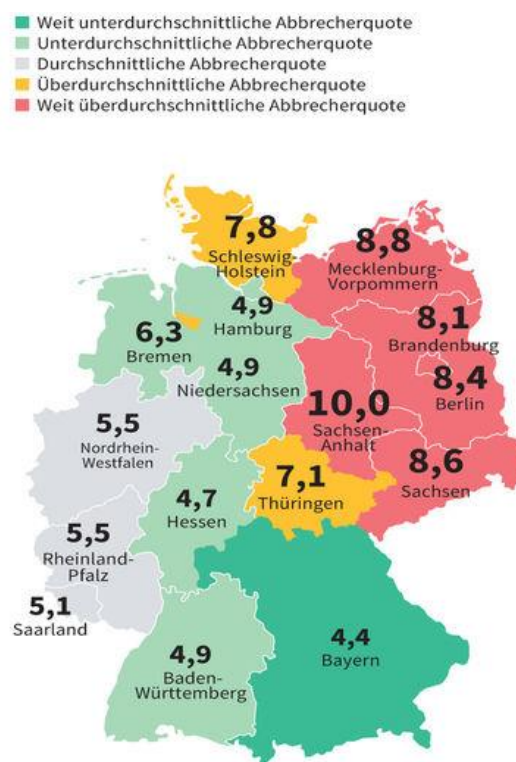


Abbildung 7: Schulabbrecher in Deutschland.

Quelle: Geis (2016).

3.2 Zweite Dimension: Ausbildungsabbrecher

Der nächste Selektionsschritt ist der Erfolg der beruflichen Erstausbildung, also der Erfolg derer, welche vorher die Schule mit Abschluss absolviert haben. Nach aktuellen Zahlen brechen etwa 25 % der sächsischen Auszubildenden ihre Ausbildung ohne Abschluss ab, häufig bereits im ersten Lehrjahr. Dies bedeutet im günstigen Fall des späte-

ren erfolgreichen Abschlusses einer anderen Ausbildung zumindest einen Zeitverlust, im ungünstigen Fall jedoch leider, dass kein Berufsabschluss erreicht wird. Mit dem Ziel, diese Potentialverluste zu begrenzen und erkennbare Risiken für derartige Abbrüche zu identifizieren, haben in den IHK-Bezirken Chemnitz und Zwickau im Frühjahr 2016 entsprechende Pilotprojekte begonnen.²

Im hier diskutierten Zusammenhang sind dabei einige differenzierte Befunde interessant: Als Gründe für den Ausbildungsabbruch werden von den Auszubildenden beispielsweise „Konflikte mit Ausbilderinnen/Ausbildern und Vorgesetzten, eine mangelnde Ausbildungsqualität, ungünstige Arbeitsbedingungen, aber auch persönliche und gesundheitliche Gründe sowie falsche Berufsvorstellungen“ (BMBF 2016a, S. 75) genannt – Anlässe also, die sich auch auf die Qualität der Ausbildung beziehen. „Betriebe führen überwiegend mangelnde Ausbildungsleistungen der Auszubildenden, wie auch deren mangelnde Motivation oder Integration in das Betriebsgeschehen sowie falsche Berufsvorstellungen als Gründe an.“ (BMBF 2016a, S. 75).

Große Unterschiede gibt es danach in diesem Problemfeld zwischen Berufsfeldern: Während in Ausbildungen im Hotel- und Gastgewerbe mit über 40% Abbrechern die höchsten Werte zu verzeichnen sind, liegen die geringsten Abbrecherquoten bei Verwaltungsfachangestellten (ca. 3%) und auch einigen anspruchsvollen technischen und kaufmännischen Berufsfeldern vor (alle unter 10%). Weiter ist zu konstatieren, dass die Abbruchwahrscheinlichkeit mit höherem Schulabschluss sinkt.

Im Fazit ist zu konstatieren, dass in den genannten ersten beiden Schritten beruflicher Aktivität etwa 30% der Nachwachsenden „verloren“ gehen, also nicht (oder günstigenfalls deutlich verzögert) zu einem qualifizierten Berufsabschluss kommen – dies in Zeiten des Fachkräftemangels.

Nicht näher diskutiert werden hier zwei damit direkt verbundene Phänomene. Das Fehlen eines Berufsabschlusses führt in der Regel zu einer doppelten Belastung der Sozialsysteme – einmal durch fehlende Einzahlungen aufgrund geringen Einkommens, und weiter bei den Betroffenen durch einen höheren potentiellen Anspruch auf Sozialtransferleistungen (z.B. Aufstockung geringer Einkommen). Noch nicht abzuschätzen sind die Folgen der Flüchtlings- und Migrationssituation. Auch hier kommen nach derzeit vorliegenden Zahlen überwiegend wenig qualifizierte junge Menschen nach Deutsch-

2 Vgl. <http://www.sz-online.de/sachsen/neues-projekt-soll-zahl-der-ausbildungsabbrecher-senken-3347210.html>, 04.05.2016. Im jährlichen Berufsbildungsbericht des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) werden detaillierte Informationen und Analysen bereitgestellt.

land, was den denkbaren Konkurrenzdruck im Arbeitsmarktsegment gering Qualifizierter sicher nicht verringern wird.

4. Diversität

Die Spannweite dessen, was grundsätzlich im Alltag als normal gesehen und akzeptiert wird, hat sich im Laufe der letzten Jahre vergrößert. Normal wird hier im Sinne passend zu den herrschenden gesellschaftlichen Normen verstanden, also dem Grundkonsens erwünschter, akzeptierter und tolerierter Verhaltensweisen und Rechtsnormen. Daher ist es entscheidend, einen Blick auf die Ausprägungen der möglichen Differenzierungen von Verhalten und der Veränderung von Normen zu werfen, welche im Zusammenhang mit den hier fokussierten Auswirkungen am Arbeitsmarkt stehen. Ausgehend von der Überzeugung, dass die strategische Sicherung des Fachkräftenachwuchses zentrale Herausforderung ist, werden dazu im Folgenden ausgehend vom Thema „Generationen“ Gedanken und Erkenntnisse diskutiert.

Die seit einigen Jahren breit und nicht immer fachkompetent geführte Debatte rund um die von der Soziologie definierten Generationen verdient eine nähere Betrachtung. Konsens herrscht weitgehend hinsichtlich der am momentanen Arbeitsmarkt aktiven Generationen, die hier kurz skizziert seien. Einleitend ist dazu festzuhalten, dass diese Einordnung ausschließlich auf der Basis der Geburtenjahrgänge erfolgt, nicht jedoch hinsichtlich etwaiger Eigenschaften, Kompetenzen oder Werte, die in der öffentlichen Diskussion deutlich im Fokus stehen. Dabei werden bestimmte Alterskohorten griffige Bezeichnungen zugeordnet, die meist folgende Jahrgänge zusammenfassen:

Als Baby-Boomer werden die Geburtenjahrgänge etwa von 1947 bis 1965 bezeichnet. Danach folgte die Generation X (auch „Generation Golf“) der zwischen 1965 und 1980 zur Welt Gekommenen. Die Angehörigen der Generation Y (meist „Gen Y“, das Y englisch ausgesprochen und phonetisch wie das Fragewort „why?“) sind die zwischen 1981 und 1994 Geborenen, gefolgt von der Generation Z („Gen Z“) mit den Geburtsjahrgängen zwischen 1995 und 2010.

Diese vier Generationen sind derzeit am Arbeitsmarkt aktiv, wobei sich mit dem Altersprozess natürlich die Verteilung permanent „verjüngt“. Wichtig ist auch die Erkenntnis, dass all diese derzeitigen und dem Arbeitsmarkt zuwachsenden Menschen bereits geboren, sozialisiert und ausgebildet sind. Sie sind jeweils die Kinder und mithin auch Produkt der Erziehung und Ausbildung der Älteren. Schon vor diesem Hinter-

grund ist die allfällige Klage über abnehmende und nicht (mehr) verfügbare Kompetenzen zum guten Teil auch eine ernüchternde Aussage über die Heranführung des Jüngeren durch den Älteren. Wie in Löhr und Keiber (2015, S. 34ff.) ausführlich argumentiert, gibt es „keine empirischen Belege für absolut geringere berufsrelevante Kompetenzen“ besonders bei der nachwachsenden Generation Y, die meist im Zentrum der Diskussion steht. Zu fragen ist in diesem Zusammenhang weiter, inwieweit tradierte Auswahlverfahren und Anforderungsprofile den aktuell tatsächlich zentralen Kompetenzen entsprechen (können).

Einige Beispiele dazu: Zwar wird das virtuose Beherrschen der Bedienung von Geräten mit touch-Bedienung nach Kenntnis der Autoren bis dato nicht zu den zu prüfenden berufsrelevanten Kompetenzen gezählt, die Fähigkeit jedoch vielfach z.B. in der Bedienung moderner Gerätegenerationen im Unternehmen als selbstverständlich vorausgesetzt. Das Beherrschen diverser mathematischer Algorithmen im klassischen Sinne wird jedoch weiter als einstellungsrelevant angesehen. Während das aktuelle Ausbildungsberufsbild „Bankkaufmann/-frau“ von 1998 stammt, ist sicher kaum zu begründen, dass sich die Anforderungen an künftige Bankkaufleute in diesem Zeitraum nicht grundlegend geändert hätten (BGBI. 1998, S. 51).

Für die jüngste Alterskohorte hat sich noch kein prägender Name durchgesetzt, diskutiert wird zum Beispiel, die Jahrgänge ab 2005 Gen 0 (zero) oder auch Generation Alpha (α) zu nennen, ein Verweis wohl darauf, dass sie ab den Nuller-Jahren des 21. Jahrhunderts zur Welt kamen. Statistische Daten hinsichtlich hier betrachteter Eigenschaften und Werte liegen bisher nicht vor.

Übergreifend gilt, dass alle Generationen in sich nicht konsistent sind, sein können, so dass viele der plakativ zugeschriebenen Merkmale entweder grobe Vereinfachungen darstellen oder nicht repräsentativ sind. Hinzu kommt, dass sich mit der zunehmenden Akzeptanz von Verschiedenartigkeit (Diversität) die Merkmalsausprägungen weiter differenzieren, also Sub-Generationen zu beobachten sind, die allein der Geburtsjahrgang eint.

Exemplarisch sei dies an den Sub-Milieus der Gen Y in Abbildung 8 illustriert. Hierbei lassen sich empirisch anhand der Achsen Bildungsstand und Werte-Orientierung sieben Teilgruppen, „Lebenswelten“ identifizieren, welche die genannte Differenzierung abbilden. Dabei werden in der Studie „Wie ticken Jugendliche 2016? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland“ des SINUS-Institutes hilfreiche Kurzcharakteristika wie folgt gegeben (SINUS-Institut 2016):

- „Bürgerlich-Konservative: Die familien- und heimatorientierten Bodenständigen mit Traditionsbewusstsein und Verantwortungsethik“
- „Adaptiv-Pragmatische: Der leistungs- und familienorientierte moderne Mainstream mit hoher Anpassungsbereitschaft“
- „Prekäre: Die um Orientierung und Teilhabe bemühten Jugendlichen mit schwierigen Startvoraussetzungen und Durchbeißermentalität“
- „Materialistische Hedonisten: Die freizeit- & familienorientierte Unterschicht mit ausgeprägten markenbewussten Konsumwünschen“
- „Experimentalistische Hedonisten: Die spaß- & szeneorientierten Nonkonformisten mit Fokus auf Leben im Hier und Jetzt“
- „Sozialökologische: Die nachhaltigkeits- und gemeinwohlorientierten Jugendlichen mit sozialkritischer Grundhaltung und Offenheit für alternative Lebensentwürfe“
- „Expeditive: Die erfolgs- & lifestyle-orientierten Networker auf der Suche nach neuen Grenzen und unkonventionellen Erfahrungen“

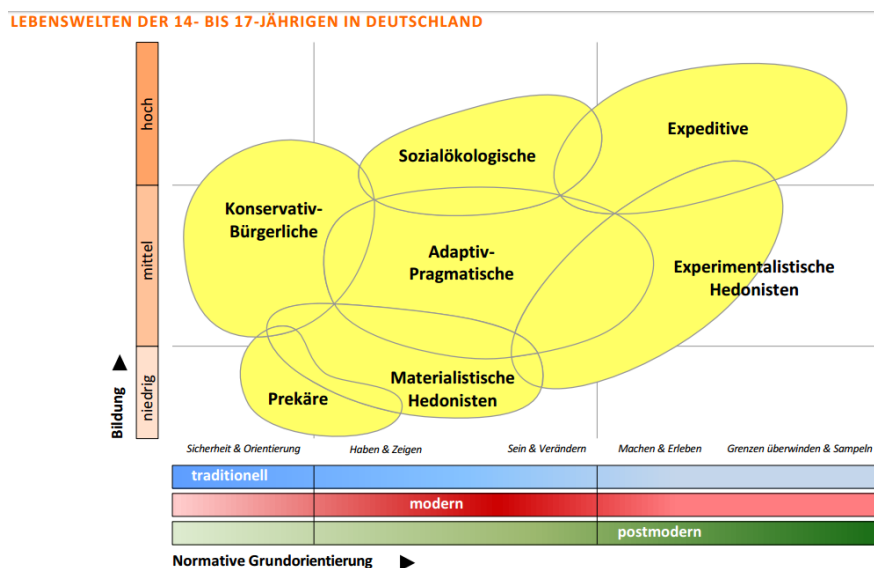


Abbildung 7: Lebenswelten der Generation Y.

Quelle: SINUS-Institut (2016).

Die Frage ist nun, inwieweit die Ergebnisse dieser Analyse im Hinblick auf die Integrierbarkeit am Arbeitsmarkt dienen können? Gibt es unter den dargestellten „Lebenswelten“ solche, die eher den Vorstellungen vom gewünschten Bewerber entsprechen als andere? Sind darunter Gruppen, deren Einstellung im Unternehmen weniger oder gar nicht vorstellbar ist? Egal wie die Antwort auf beide Fragen lauten mag, eint beide fol-

gende Überlegung: Können es sich Unternehmen leisten, auf Teile der am Arbeitsmarkt als Bewerber agierenden und gegebenenfalls verfügbaren Altersgruppe zu verzichten?

In einer nicht repräsentativen Diskussion unter Personalentscheidern im Herbst 2015 ergab sich ein deutlicher Trend, dass die Mehrzahl der Diskutierenden ihre Zielgruppe am ehesten in drei der Untergruppen sieht: den konservativ-bürgerlichen, den adaptiv-pragmatischen und den sozialökologischen Jugendlichen. Hingegen wurden die Prekären wie auch die materialistischen Hedonisten aufgrund des mangelnden bisherigen Bildungserfolgs tendenziell als wenig hoffnungsvoll eingeschätzt. Die Expeditiven wie auch die nonkonformistischen Hedonisten lösten mit den o.a. Beschreibungen eher Unsicherheit im Sinne einer unbekannteren und wenig berechenbaren Klientel aus. Dies führt zur Kernfrage zurück: Inwieweit ist deren Verhalten (noch oder schon) „normal“?

Die vorliegenden Befunde weisen auch auf eine flankierende Situation hin: Deutschlands Bildungsstruktur ist im internationalen Vergleich nach wie vor von einer geringeren Chancengleichheit für alle gekennzeichnet. Trotz einiger positiver Entwicklungen erreichen exemplarisch „Neuntklässler aus höheren Sozialschichten in Mathematik bis zu zwei Jahre Vorsprung vor ihren Klassenkameraden aus bildungsferneren Familien.“ (Bertelsmann-Stiftung 2014). Neben deutlichen Unterschieden zwischen den Bundesländern, die nicht zuletzt auf die föderal unterschiedlichen Bildungssysteme zurückgeführt werden, bestehen auch innerhalb der Bundesländer gravierende Unterschiede: In Sachsen legen 44,7 Prozent der Schüler das Fachabitur oder Abitur ab, wobei die kommunale Spannbreite zwischen 32 Prozent und 63 Prozent liegt (Bertelsmann-Stiftung 2014).

Einige wesentliche Befunde zu Besonderheiten des Bildungssystems in Sachsen seien zusammengefasst.³ Die betrachteten Indikatoren dabei sind:

- Integration: Hierbei fällt besonders der mit 80% sehr hohe Ganztagschulanteil positiv ins Gewicht, überdurchschnittlich ist auch der Anteil von Schülern mit sonderpädagogischem Förderbedarf
- Durchlässigkeit: Im Vergleich zum Bundesdurchschnitt müssen weniger Schüler eine Klasse wiederholen.
- Kompetenzförderung: Trotz eines sehr hohen Gesamtwertes bestehen bei der Kompetenzförderung sozial benachteiligter Schüler Reserven.

³ Umfangreiche Informationen dazu stehen auf der Website <http://www.chancen-spiegel.de/ergebnisse-der-laender/sachsen.html> (Abruf: 25.06.2016) zur Verfügung.

- Zertifikatsvergabe: Sowohl bei dem hohen Anteil von Schulabgängern ohne Abschluss (9,6 % vs. 5,7% bundesweit) wie auch der geringen Anzahl von Absolventen mit Hochschulreife (45,5% vs. 55%) hat Sachsen Aufholbedarf.

In der auf diesen Daten beruhenden Diskussion ergibt sich eine zentrale Erkenntnis: Die Bundesrepublik Deutschland (auch Sachsen) verfügt über einen Anteil an den Heranwachsenden, der nicht im wünschenswerten Maße an den Arbeitsmarkt herangeführt wird. Unabhängig von der Diskussion über die zugrundeliegenden Ursachen– die wir für die Zukunft zu beseitigen versuchen sollten – lautet die zentrale Frage ganz schlicht: *Streben wir an, das brach liegende Arbeitskräfte-Potential zu aktivieren und auch damit den Fachkräftemangel zu verringern – oder nicht?*

Bejahen wir diese Grundfrage, ist die Suche nach sinnvollen Wegen und Mitstreitern der nächste Schritt.

Konzentriert man sich auf ausgewählte der verschiedenen Teilgruppen („komische Typen“, Schulabbrecher, Frauen für Männerberufe oder umgekehrt,...) als Zielgruppe, ergeben sich schlussfolgernd eine Reihe von Fragen:

- Wo, wie und in welchen Medien sind diese Bewerber unterwegs – und wie erwarten sie angesprochen zu werden?
- Welche Peer Groups bieten Ihnen Orientierung?
- Wann sind eine Ausbildung und der dazu gehörige Ausbildungsbetrieb cool?
- Welche Rolle spielen Familie, Schule und andere Berater bei der Entscheidung für oder gegen ein Berufsbild, einen Ausbildungsweg, eine Branche?
- Welche (beruflichen) Lebensziele verfolgen die jungen Menschen und wie passt das jeweilige Unternehmen dazu?

Hinweise dazu geben wiederum eine Reihe von Erkenntnissen unter dem Thema ERM (Employer Relationship Management), die sich oft recht eng an die (länger) bekannten Konzepte des CRM (Customer Relationship Management) anlehnen und im Grunde klassisches Marketing unter Nutzung auch moderner Medien betreiben.

5. Diversität im betrieblichen Alltag

Die Kurzcharakteristika der Sub-Mileus in Abbildung 8 ergeben bereits erste Hinweise auf Erklärungsmuster für möglicherweise als fremd oder gar ärgerlich empfundene Verhaltensweisen und können damit zumindest Toleranz anregen: Nicht der konkrete Jugendliche „spinnt“, sondern er verhält sich im Rahmen seines Bezugssystems völlig normal und gruppenkonform – wobei der Beobachter mit einem anderen Bezugssystem

natürlich „außen vor“ (und unnorm!) ist. Umgekehrt geben diese Profile Hinweise darauf, wie die betreffende Personengruppe angesprochen werden kann, mit welchen Anreizen und Unternehmenswerten ein Unternehmen für die angesprochene Zielgruppe ein zumindest denkbarer Arbeitgeber sein oder werden kann.

Vor dem Hintergrund längerer Lebensarbeitszeiten, einem tendenziell kürzeren Generationszyklus und der aktuellen Lage am Arbeitsmarkt mit der verknüpften höheren Wechselbereitschaft guter Mitarbeiter haben Unternehmen es in der Regel gleichzeitig mit Vertretern mehrerer Generationen mit unterschiedlichen Wertesystemen und Prämissen zu tun. Homogene, gewachsene Belegschaftsstrukturen werden von stärker (und in vieler Hinsicht) gemischten und weniger zeitlich stabilen Zusammensetzungen abgelöst. Durch die abnehmende zeitige Verrentung der Älteren wird auch die Altersspanne deutlich größer – eine Belegschaft im Alter zwischen 16 und 67 wird zukünftig Normalität sein.

Auch andere Ausprägungen von Diversität werden im Unternehmensalltag zunehmend alltäglich. Während zum Beispiel vor nicht einmal 20 Jahren Homosexualität noch ein viel diskutiertes und längst nicht selbstverständliches Thema war, dürfte diese heute kaum noch zum Aufreger taugen. Stattdessen sind heute in vielen, allerdings tendenziell eher großen, Unternehmen Interessenvertretungen von Lesben, Schwulen und Menschen mit anderen sexuellen Identitäten akzeptiert und im Unternehmensleben integriert. Ein Beispiel ist das ARCO-Netzwerk der Commerzbank, welches sich als Bestandteil der offiziellen Commerzbank-Internetpräsenz darstellt und „sich für die Belange von schwulen, lesbischen, bisexuellen und transsexuellen Kolleginnen und Kollegen einsetzt.“ (Commerzbank 2016).

Ebenso spielt auch das Thema „Können Führungskräfte mit Teilzeit- Arbeit funktionieren?“ eine sicher zunehmende Rolle. Aktuell sind in Deutschland 1,2 Prozent männliche und 14,6 Prozent weibliche Führungskräfte in Teilzeit tätig (Abrell 2015). Der Zweitautor hat selbst in der Unternehmenspraxis Führungsteams in Job-Sharing-Modellen begleitet, in denen 2 Führungskräfte jeweils mit etwa 60% der Vollarbeitszeit eingesetzt waren. Neben den sicher nicht trivialen organisatorischen Herausforderungen hat sich eine ganze Reihe von positiv reflektierten Erfahrungen ergeben: Die betreffenden Führungskräfte berichteten von einer deutlich gestiegenen Lebensqualität, nicht zuletzt weil sie im Vertrauen auf die Arbeit des Job-Sharing-Partners in der Freizeit unbesorgter abschalten konnten. Die Unterstellten berichteten, dass sie in diesem Modell Ihre Führungskräfte als deutlich entspannter, souveräner und konzentrierter wahrnehmen. In einer Studie der Hans-Böckler-Stiftung aus dem Jahr 2007 wird wissenschaftlich fundiert festgestellt: „Kürzere Arbeitszeiten bewirken eine höhere Produktivität, weil Leis-

tungsfähigkeit und Konzentration höher sind und weniger Fehler gemacht werden.“ (Seifert 2007). Vor diesem Hintergrund ergeben sich neue Denkansätze z.B. für den Einsatz von Mitarbeitern in der Elternphase, bei der Begleitung pflegebedürftiger Angehöriger oder beim schrittweisen Ausstieg aus dem Arbeitsleben. Nicht umsonst hat die Flexibilisierung von Arbeitszeiten hohe sozialpolitische Aufmerksamkeit.

Etwas vereinfachend lässt sich zusammenfassend vermuten, dass die im Allgemeinen Gleichbehandlungs-Gesetz (AGG) sanktionierten möglichen Diskriminierungsstände im betrieblichen Alltag häufig auftreten können. Die Diskussion zur Gleichbehandlung von Mann und Frau ist in gewisser Weise vertraut, sie begegnet uns aktuell in den auffallend engagiert (und je nach Sichtweise kontrovers) diskutierten Zahlen zu ungleicher Bezahlung. Alljährlich wird zum Payday analysiert, welche strukturellen Einkommensunterschiede zwischen Frauen und Männern statistisch bestehen. Aktuell (03.05.2016) ergibt sich: „In Deutschland betrug die statistische Entgeltlücke zwischen Frauen und Männern 2015, bezogen auf das durchschnittliche Stundenentgelt, 21 Prozent (Ost: 8 Prozent/ West: 23 Prozent) (BMBF 2016b).

Noch relativ ungewohnt ist hingegen die Frage weiterer sexueller Identitäten, die zu der Erwartung führen kann, neben Toiletten für Frau und Mann auch weitere zur Verfügung zu stellen. Dies kann auftreten, sobald sich ein Mitarbeiter in keiner der klassischen Geschlechterrollen verortet und daher die nur mögliche Wahl zwischen den beiden vorhandenen Toiletten als Diskriminierung empfindet (Martenstein 2016).

Alle diversen Mitarbeitergruppen sind oder können wichtige potentielle Mitarbeitergruppen im Unternehmen sein, so dass die Frage von Toleranz und Kultur im Betrieb zukünftig entscheidend für den Unternehmenserfolg sein wird. Damit schließt sicher der gedankliche Kreis zur weiter oben diskutierten Bedeutung der Einstellung, also (neben den technischen Aspekten) zwischen dem Bild des Unternehmens und dessen (zukünftigen) Mitarbeitern.

6. Anregungen für die betriebliche Praxis

Angenommen, ein Unternehmer plant langfristig, etwa die Anschaffung einer Maschine mit 10-jähriger Abschreibungsfrist. Parallel werden zur Bedienung neue Arbeitskräfte benötigt, wird dabei (automatisch) auch in derselben Zeitschiene gedacht? Welche Investitionen sollen mit der Einstellung oder Ausbildung eines neuen Mitarbeiters überhaupt eingegangen werden? Diesbezügliche Analogien zu Life-Time-Costing oder dem Konzept der Total Cost of Ownership sind zumindest vorstellbar.

Denken „Out of the Box“, also außerhalb von gewohnten, vertrauten Denkmustern kann zu ganz anderen Ideen führen – wobei das Wort verrückt eine ganz neue Bedeutung bekommen kann. Warum nicht die mit Blick auf die eingereichten Bewerbungsunterlagen wenig aussichtsreichen Kandidaten zum Probearbeiten einladen und erleben, ob wir dennoch zusammen passen können und bezogen auf die berufliche Zukunft gemeinsame Vorstellungen teilen. Denken wir dabei eher in der Idee eines fördernden anstelle eines selektierenden, auswählenden Herangehens an berufliche Ausbildung. Möglicherweise ist das bewährten deutschen System der Berufsausbildungsweg auch zu formal, zu traditionell (geworden)? Wie wäre es, Bewerber anzusprechen, die bisher – aus ganz selbstverständlichen Gründen natürlich – gar nicht in Betracht gezogen wurden? Sicher braucht es dann andere Ausbildungswege, aber daran kann gearbeitet werden.

Versuchen wir es wie die Lufthansa dieser Tage: Da nicht mehr genügend Bewerbungen für die Aufgaben des Kabinenpersonals eingehen (Stewardess zu werden war einmal, noch vor etwa 20 Jahren, einer der begehrtesten Jobs überhaupt!), lädt das Unternehmen im Sommer 2016 zu castings ein – keine Bewerbung vorab, stattdessen die Ankündigung, dass es nach einem ca. 15-minütigen Gespräch mit einem der Mitarbeiter, vorwiegend auf Englisch, zur Entscheidung kommt, ob weitere Gespräche mit dem Ziel einer Einstellung denkbar sind. Dabei spielt also bezogen auf diese zentrale Voraussetzung die Englisch-Note keine Rolle (Lufthansa 2016).

Und: Gewöhnen wir uns an den Gedanken, in unser künftiges Personal genauso zu investieren wie seit ehedem schon in Maschinen, Anlagen oder Technologie. Oder: Bilanzieren wir die Kompetenzen und Potentiale unserer Kollegen als eine neue Art von Anlagevermögen – zumindest erst einmal gedanklich.

Literatur

- Abrell, B. (2015): Führung in Teilzeit, Zeit Online, <http://www.zeit.de/karriere/bewerbung/2015-09/fuehrungsposition-teilzeit>, Abruf am 23.06.2016.
- Becker, M. (2013): Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Bertelsmann-Stiftung (2014): Bildungschancen stark abhängig von sozialer Herkunft und Wohnort, <https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/themen/aktuelle-meldungen/2014/dezember/bildungschancen-stark-abhaengig-von-sozialer-herkunft-und-wohntort/>, Abruf am 26.06.2016.
- Bundesagentur für Arbeit (2015): Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (2015): Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Fachkräfteengpassanalyse, Nürnberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2016a): Statistik/Arbeitsmarktberichterstattung (März 2016): Der Arbeitsmarkt für Ingenieurinnen und Ingenieure, S. 6, <https://statistik.arbeitsagentur.de/Statischer-Content/Arbeitsmarktberichte/Akademiker/generische-Publikationen/Broschuere-Ingenieure-2015.pdf>, Abruf am 14.05.2016.
- Bundesagentur für Arbeit (2016b): Fachkräftesituation in Deutschland 2015/12, <https://www.statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Arbeitsmarktberichte/Fachkraeftebedarf-Stellen/Fachkraeftebedarf-Stellen-Nav.html>, Abruf am 27.05.2016.
- Bundesagentur für Arbeit (2016c): Brücke in die Berufsausbildung, <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mdk2/~edisp/l6019022dstbai382599.pdf>, Abruf am 17.06.2016.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)(2016a): Berufsbildungsbericht 2016, Berlin, <http://doku.iab.de/externe/2016/k160429r03.pdf>, Abruf am 02.07.2016.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016b): Lohngerechtigkeit, <http://www.bmfsfj.de/BMFSFJ/gleichstellung.did=88096.html>, Abruf am 20.06.2016.
- Commerzbank (2016): ARCO – Das GLBT-Netzwerk der Commerzbank, Commerzbank, <https://www.arco-coba.de/ueberuns.html>, Abruf am 25.06.2016.
- Deutsche Shell Holding GmbH (2015): 17. Shell-Jugendstudie 2015, <http://www.shell.de/ueber-uns/die-shell-jugendstudie/familie-und-beruf.html>, Abruf am 11.06.2016.
- Freistaat Sachsen (2016): Schule und Ausbildung – MINT, <http://www.schule.sachsen.de/13933.htm>, Abruf am 19.06.2016.
- Geis, Wido (2016): Dossier Regionale Armut. Arme Eltern, schlechte Schüler, Institut der deutschen Wirtschaft Köln <https://www.iwd.de/artikel/arme-eltern-schlechteschueler-298680/>, Abruf am 02.09.2016.
- Löhr, A.: Veränderungen im Personalgeschäft aus Praxissicht, in: Wagner, D. und Herlt, S. (Hrsg.) (2010) Perspektiven des Personalmanagements 2015, S. 267-286, Gabler: Wiesbaden.
- Löhr, A., Keiber, N.: Die Generationen Y und Z auf dem Weg an den deutschen Arbeitsmarkt, in: Mayer, V. (2015): Die neue Berufsausbildung - strategisch, agil, wirtschaftlich, S. 33-57, Windsor: Hamburg.

- Lufthansa (2016): Flugbegleiter Casting, <https://www.be-lufthansa.com/jobs-und-ausbildung/flugbegleiter-in/flugbegleiter-in-ab-frankfurt-oder-muenchen-bei-deutsche-lufthansa-ag/lufthansa-flugbegleiter-casting>, Abruf am 02.07.2016.
- Martenstein, H. (2016): Über öffentliche Toiletten für Männer, Frauen und andere, ZEITmagazin Nr. 12/2013, <http://www.zeit.de/2013/12/Martenstein-Oeffentliche-Toiletten>, Abruf am 23.06.2016.
- Papier, H.-J. (2007): Wirtschaftsordnung und Grundgesetz, Bundeszentrale für politische Bildung, Aus Politik und Zeitgeschichte, 13/2007, Bonn.
- Pelz, M. (2012): Transformationale Führung, interview Magazin, Nr. 4, S. 42-44.
- Seifert, H. (2007): Kurze Arbeitszeit, hohe Produktivität, Böckler Impuls, Ausgabe 17/2007, Hans-Böckler-Stiftung, Düsseldorf, http://www.boeckler.de/21838_21843.htm, Abruf am 23.06.2016.
- SINUS-Institut (2016): Wie ticken Jugendliche 2016? Lebenswelten von Jugendlichen im Alter von 14 bis 17 Jahren in Deutschland, http://www.sinus-akademie.de/fileadmin/user_files/Wie_ticken_Jugendliche_2016/Presse/%C3%96ffentlicher_Foliensatz_u18_2016.pdf, Abruf am 08.06.2016
- Statistisches Landesamt des Freistaates Sachsen (2016): Schüler und Absolventenprognose, Kamenz, <https://www.statistik.sachsen.de/html/461.htm>, Abruf am 16.06.2016.
- Trost, A. (2012): Talent Relationship Management: Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels, Wiesbaden: Springer.
- Bundesministeriums für Wirtschaft (BMWi) (1998): Verordnung über die Berufsausbildung zum Bankkaufmann/zur Bankkauffrau, Bundesgesetzblatt, Jahrgang 1998 Teil I Nr. 2, Bonn, 13. Januar 1998.

BAutzener Diskussionspapiere

01/15 **Fritsch, Friedericke / Bühn, Andreas:** Der Komponentenansatz als alternative Bilanzierungsmöglichkeit des Anlagevermögens steuerbegünstigter Körperschaften

01/16 **Bühn, Andreas / Löhr, Albrecht:** Fachkräftemangel und Divesität