

# Darwin und der Fachkräftemangel

## Anpassung mit finanzieller Förderung

Umwälzende Veränderungen führen zum Verschwinden von Spezies, die sich nicht anpassen, während neue angepasste Spezies das Feld übernehmen. Das ist die Kernaussage von Darwins Evolutionstheorie. Im übertragenen Sinne gilt das auch für Unternehmen im täglichen Wettbewerbskampf. Doch obwohl dies heute allgemein bekannt ist, verpassen viele Unternehmen ihre Anpassung an die demographische Entwicklung und den zunehmenden Fachkräftemangel – und schwächen so ihre Überlebensfähigkeit.

Fünf Jahre reiste Charles Darwin mit der HMS Beagle um die Welt. Seine hierbei gesammelten Erkenntnisse mündeten schließlich in seiner zwar seit den alten Griechen immer wieder vermuteten, aber bis dahin nicht nachweisbaren Evolutionstheorie. 1859 veröffentlichte Darwin sein Buch „The Origin of Species“, zu Deutsch: „Über die Entstehung der Arten“. Hier beschrieb er das Prinzip der Anpassung durch Variation und natürliche Selektion.

Während Darwin seine Gegenwart betrachtete und von dort aus weit in die Vergangenheit zurückging, geht es hier um Gegenwart und Zukunft – und weniger um vergangene Spezies, als das Überleben von Unternehmen im sich weiter verändernden wirtschaftlichen Umfeld. Die aktuellen Dimensionen von Veränderung und Anpassung sind Fachkräftemangel und demographische Entwicklung. Im Gegensatz zu den beschränkten Fähigkeiten vergangener Spezies haben die Wirtschaftsunternehmen eindeutige Vorteile, ihr Überleben selber zu sichern; denn Unternehmen sind letztendlich nicht nur (hoffentlich) funktionierende Systeme, sondern sie sind denk-, lern- und damit anpassungsfähig.

Sie haben ein Zentralorgan (meist als Inhaber, Unternehmer, Führung, Geschäftsführung, Geschäftsleitung oder ähnlich bezeichnet), und in modernen Systemen selbstdenkende Knoten- und Endpunkte

(Führungskräfte und Mitarbeiter). Mit dieser Vielfachintelligenz ausgestattet und unter Zuhilfenahme hoch entwickelter Verfahren und Methoden (z. B. einer betriebswirtschaftlichen Unternehmensplanung) ist es möglich, Prognosen über die eigene Unternehmensentwicklung aufzustellen, diese in eine Gesamtstrategie einzubinden und daraus Maßnahmen abzuleiten und diese umzusetzen. Dies sind Voraussetzungen, die die ausgestorbenen Spezies so nicht hatten. Und Unternehmen müssen zudem nicht quasi passiv auf die nächste Mutationsgeneration warten, sondern können sich selber aktiv anpassen und so ihr Überleben sichern – als Beispiel für dieses erfolgreiche Prinzip sei hier die Wandlung und Wiederauferstehung der bereits zur Zerschlagung bestimmten IBM in den 1990 er Jahren genannt.

Das Erwerbspotenzial wird bis 2025 in Deutschland um 6,3 Millionen Menschen abnehmen, die Nachfrage an gut ausgebildeten Mitarbeitern wächst dagegen noch („war of talents“), während gleichzeitig (um die Lage noch prekärer zu machen) das Durchschnittsalter der Beschäftigten

(2005: 43 Jahre) bis 2030 auf 51 Jahre ansteigen wird.<sup>1)</sup>

Viele der großen Unternehmen und zahlreiche Mittelständler (durchaus auch kleinere) haben sich auf diesen Paradigmenwechsel eingestellt oder sind dabei. Noch mehr, vor allem kleine und mittlere Unternehmen, jedoch unternehmen nichts, um dieser vielleicht größten Herausforderung für Unternehmen zu begegnen! Der Arbeitskräftemarkt verwandelt sich. Verwöhnte die Unternehmen jahrelang ein Angebotsmarkt, so steht heute ein Nachfragemarkt ante portas – nein, in einigen Branchen ist er bereits durch das Tor geschritten! Aus der Vergangenheit kennen wir solche Zeiten eines Nachfragemarktes (die altersmäßig Fortgeschrittenen mögen sich zum Teil noch daran erinnern), als es kaum möglich war, einen guten Gesellen im Handwerk zu finden. Bei der Arbeitsmarktentwicklung sind darüber hinaus die sich ändernden Werte der „Generation Y“ nicht zu vergessen. Glauben wir den Meinungs- und Werteforschern, so steht hier ein weiterer Paradigmenwechsel bevor. Nicht mehr Karriere und monetäre Entlohnung leuchten wegweisend als Bezugspunkte am Berufshimmel, sondern die sogenannten weichen Faktoren wie „work-life-Balance“, Vereinbarkeit von Familie und Beruf usw. stehen für beide Geschlechter hoch im Kurs.

Wirtschaftsverbände, Politik und die Europäische Union mit ihren Fördertöpfen haben das Arbeitsmarktproblem längst erkannt. Und sie unterstützen deshalb insbesondere die kleineren und mittleren Unternehmen mit vielfältigen Aktionen und unterschiedlichen Förderprogrammen. Besonders hervorzuheben ist das Förderprogramm „unternehmensWert: Mensch“. Kleinere und mittlere Unternehmen (max. 249 Beschäftigte, keine Konzerngesellschaften) erhalten hier für die Entwicklung von Strategien, Konzepten und

Bild 1: Entwicklung der Strategie



<sup>1)</sup> Leitfaden für Fachberaterinnen und Fachberater, ESF-Programm unternehmensWert: Mensch, S. 5 f

Autor:

**Claus-Dieter Piontke**, Dipl.-Betriebswirt (FH), Business-Coach (dvct) ist Senior-Berater der Mammut Consulting GmbH, Kiel. Er war langjährig als kaufmännischer Leiter in Industrie- und Dienstleistungsunternehmen tätig und unterrichtet Führungskompetenzen und betriebswirtschaftliche Themen an verschiedenen Hochschulen.

konkreten Maßnahmen in den vier Handlungsfeldern Personal, Gesundheit, Wissensmanagement und Diversity Zuschüsse von bis zu 80 % der Kosten (max. 12.000 EUR).

## Warum zögern?

Trotz der Überlebensnotwendigkeit zu Handeln, trotz unbestrittener Veränderungen des Arbeitskräftepotenzials und trotz signifikanter Förderung zögern viele Unternehmen, sich aktiv der Herausforderung zu stellen. Warum?

Viele KMU-Führungen scheinen zu sehr mit dem Tagesgeschäft beschäftigt zu sein und dabei die zentralen Aufgaben des Top-Managements (ob nun zwei oder 2.000 Mitarbeiter) zu wenig wahrzunehmen. Dietrich Dörner beschreibt in seinem Buch „Die Logik des Mißlingens. Strategisches Denken in komplexen Situationen“ anhand von Wirtschafts- und Entwicklungssimulationsübungen, wie sich die Unterlassung von rechtzeitigen und anfangs noch überschaubaren Maßnahmen einige (Spiel-)Perioden später verheerend auswirken kann.

Wie will das „kleine“ Ingenieurbüro in strukturschwacher Region seinen Fachkräftebedarf sicherstellen? Wie der Gewerbebetrieb in unattraktiver Randlage einen guten Konstrukteur finden? Selbst größere Mittelständler außerhalb der Metropolregionen schaffen es nicht ausreichend, qualifizierte Mitarbeiter- und Führungspositionen vor Ort zu besetzen. Unternehmen wie BMW, SAP und andere haben eine eigene Attraktivität und im Zweifel die finanziellen Ressourcen, um die gesuchten Mitarbeiter zu finden und auch zu binden. Auch kleinere und mittlere Unternehmen können diese Attraktivität aufbauen – lokal/regional kann durchaus genügen und erfolgreich sein. Dieses geht jedoch nicht über Nacht. Strategie, planvolles, zielgerichtetes und langfristiges Handeln sind hier gefragt – der Unternehmer/das Top-Management ist gefordert.

Innere Antreiber von Führungskräften wie „ich bin stark“ sind wichtig für das eigene Durchhaltevermögen und um akzeptiert zu werden. Sie ermöglichen erst manche Firmengründung und das Durchstehen manch schwieriger Aufgabe. Andererseits kann dieser Antreiber dazu verleiten, die eigenen Kräfte zu überschätzen und nicht als vermeintlich schwach erscheinen zu wollen. Das Hinzuziehen von Experten ist selten ein Eingeständnis von Schwäche, sondern vielmehr die zielgerichtete Nutzung von zusätzlichen Ressourcen. Viele Führungskräfte übersehen, dass erst das Erkennen und managen der eigenen Begrenztheit von „Stärke“, von Wis-

Bild 2: „unternehmenswert: Mensch - vier zentrale Handlungsfelder“ - vier zentrale Handlungsfelder“



sen und Fähigkeiten die eigentliche Stärke ist – und scheitern genau deshalb mit ihrer Anpassung an die veränderten Märkte.

## Handlungsfeld Wissensmanagement

Es gibt Firmenbeispiele, bei denen bis über 10 % der Belegschaft innerhalb kurzer Zeit in den Ruhestand gewechselt sind. Hier stellt sich nicht nur die Frage nach Neubesetzung der Stellen und Prozessneugestaltung. Hier stellt sich massiv die Frage nach Wissensmanagement. Woher bekommen die Neuen (sofern es sie gibt) das erforderliche spezifische Fach- und Prozesswissen? Ist das Wissen festgehalten (aktuell und vollständig)? Wo? Wissensmanagement muss sehr frühzeitig organisiert werden und hilft nicht nur bei Neubesetzungen sondern trägt auch zur Prozessoptimierung bei. In Organisationen stellt Wissen häufig ein Stück Macht des Mitarbeiters zur Absicherung seines Arbeitsplatzes da, und wie bringt man diesen Mitarbeiter nun dazu, sich von dieser Macht zu trennen?

## Handlungsfeld Diversity und Chancengleichheit

Vielfach ist in Berufen und Betrieben/Betriebsteilen noch eine geschlechterspezifische Dominanz anzutreffen. Hiervon wer-

den die Unternehmen sich trennen müssen. Nicht nur wegen des gesellschaftlichen Wertewandels zur Gleichberechtigung der Menschen, sondern alleine aus dem praktischen Grund überhaupt Mitarbeiter oder Auszubildende zu bekommen. Gleichzeitig werden sich immer mehr Menschen mit Migrationshintergrund und Ausländer als Arbeitskräfte anbieten. Diese erfolgreich ins Unternehmen zu integrieren ist kein Selbstläufer; einstellen und „alles andere wird sich finden“ funktioniert nicht. Mitunter müssen Menschen, ob nun im Unternehmen oder neu hinzukommend, sich aneinander anpassen, alte Werte revidieren und neue annehmen.

Teamarbeit in alters-, geschlechter- und kulturell gemischten Teams kann außerordentlich erfolgreich sein. Dies stellt jedoch spezielle Anforderungen an die Führung. Das Gegenteil des Erfolges und die negativen betrieblichen Auswirkungen möchte man sich nicht vorstellen.

## Handlungsfeld Gesundheitsmanagement

In der Vermeidung arbeitsplatzbezogener physischer Erkrankungen sind Unternehmen geschult. Und wie sieht es mit den psychischen Erkrankungen aus? Der Großteil der vorgenommenen Frühverrentungen erfolgt mittlerweile aufgrund von psychischen Er-



Bild 3: Überleben durch Anpassung – die Strategie entscheidet!

**Aufgaben des Top-Managements:**

- Definition von Unternehmenszweck und Unternehmensauftrag (Mission, Vision)
- Entwicklung der Strategie
- Setzen von Werten, Standards und Maßstäben
- Aufbau und Entwicklung der Struktur des Unternehmens
- Aufbau und Erhaltung der Human Ressourcen
- Aufbau und Pflege der Schlüsselbeziehungen des Unternehmens
- Wahrnehmung der Repräsentation des Unternehmens
- Bereitschaft zum umgehenden Einsatz bei Chancen und Risiken

krankungen wie Burn-Out und Depressionen. Nach wissenschaftlicher Forschung liegen die Gefahren für einen Herzinfarkt durch Stress oder durch Rauchen inzwischen gleichauf bei rund 33 % bis 36 %. Rein betriebswirtschaftlich gesehen ist daher die immer wertvoller und knapper werdende Ressource Mensch so effektiv wie möglich und ressourcenoptimal (das heißt auch menschlich verträglich) einzusetzen. Die Ressource Mensch darf nicht dauerhaft überlastet und kurzfristig ver-

braucht werden (natürlich gibt es auch viele moralische Gründe dafür!).

### Handlungsfeld Personalführung, Personalstrategie

Keines der oben genannten Handlungsfelder wirkt nur für sich alleine und Führung ist das zentrale Thema, die verbindende Klammer. Führung entscheidet nicht nur über einzelne Maßnahmen, sondern ganz wesentlich über Kultur, Arbeitsklima, Zugehörigkeitsgefühl zum Unternehmen und viele andere Dinge. Führung beeinflusst das Zusammenarbeiten der Mitarbeiter (Diversity), die Gesundheit der Mitarbeiter (Burn-Out, Stress, ...) und die Sicherstellung eines funktionierenden Wissensmanagements (Mitarbeiter sind zur Wissensweitergabe bereit).

Führung ist lernbar, zumindest soweit, wie es auch möglich ist, einen Handwerksberuf zu lernen – das kann zwar nicht jeder, aber die Grundfertigkeiten können viele erlernen. In offenen Veranstaltungen, Seminaren und Unternehmensentwicklungsprozessen wiederholt sich der Einwand „Ich kann mich (als Chef) doch nicht ändern, ich bin so, wie ich bin“ oder „Mein Chef ändert sich nicht“ oder „Wie bekommen wir unsere(n) Chef/Chefin dazu, dass er/sie seinen/ihren Führungsstil ändert?“. Alle diese Einwände sind berechtigt, und doch können Menschen sich ändern. Nicht vollständig, das ist aber auch

nicht gewollt. Und nicht unbedingt von heute auf morgen, manches wächst erst langsam, bevor es von anderen wahrgenommen wird. Voraussetzung ist, dass der Mensch sein Verhalten verändern will. Das Ziel und dass wofür/warum müssen klar sein. Coaching und Training wirken hierbei zielorientiert als professionelle Unterstützung.

### Was ist zu tun?

Strategien, Konzepte und Maßnahmen zur Überlebenssicherung des Unternehmens sind zu entwickeln und umzusetzen. In welchen der vier Handlungsfelder Schwerpunkte gesetzt werden, ist in jedem Unternehmen unterschiedlich. So wie auch für jedes Unternehmen verschiedene Maßnahmen geeignet und nötig sind. Die finanzielle Bezuschussung (bis zu 80 %) über das Förderprogramm „unternehmensWert: Mensch“ mag ein weiterer willkommener Anreiz sein.

### Zurück zu Darwin

Um nun wieder zu Charls Darwin zurückzukehren: In der Nachschau wird sich zeigen, welche Spezies/welches Unternehmen anpassungsfähig war und damit überlebt hat. Nur den verschwundenen Unternehmen wird das dann nichts mehr helfen. ◀