

Dem Fachkräftemangel begegnen

Potenzial in Betriebsabläufen

Durch den zunehmenden Fachkräftemangel drohen Wirtschaft und Staat Milliardenverluste, doch in vielen Betrieben liegen bereits jetzt erste Umsatzpotenziale brach. Doch mit der richtigen Herangehensweise lassen sich interne Reserven durch den gezielten Einsatz von Fachkräften mobilisieren.



Bild: Fotolia - lunamarina

Die Unternehmensberatung McKinsey rechnet mit steigendem Arbeitskräftemangel in Deutschland: Schon in fünf Jahren würden Unternehmen mehr Jobs anbieten, als sie dann noch besetzen könnten. Bis 2020 steige die Zahl der fehlenden Arbeitskräfte auf zwei Millionen, heißt es in einer McKinsey-Studie aus dem Jahr 2010. „Vor dem Hintergrund des abzu-sehenden Fachkräftemangels sollten die Unternehmen grundsätzlich ein großes Interesse daran haben, ihre qualifizierte Stammbegleitschaft zu halten“, wurde Frank Matern, der McKinsey-Deutschland-Chef, im Mai 2010 in der „Welt am Sonntag“ zitiert. Was den absehbaren Mangel an Fachkräften betrifft, so hat die Politik schon gehandelt. Zu Beginn des vergangenen Jahres wurden die Hürden für die Anwerbung von Fachkräften aus dem Ausland beträchtlich gesenkt. Seit dem Jahr 2011 gilt damit auch bei uns die vollständige EU-Arbeitnehmerfreizügigkeit. Trotzdem suchen Unternehmen, die einen hohen Anteil an Auftrags- und Entwicklungsprojekten haben, immer noch händleringend nach hochqualifizierten Kräften. Hierzu zählen zum Beispiel der Maschinen- und Anlagebau, Engineering- und Planungsunternehmen, IT- und Consulting sowie Automotive-Unternehmen mit hohem Entwicklungsanteil. Gerade hier sind erfahrungsgemäß hohe interne Reserven ungenutzt, Un-

tersuchungen sprechen von 25 bis 40 Prozent. Die Forderungen an die Politik, durch Veränderungen der rechtlichen Rahmenbedingungen und der Lockerung von Einwanderungsbestimmungen die wirtschaftliche Situation zu verbessern, werden immer lauter. Doch Deutschland konkurriert auch auf internationaler Ebene um immer noch um knappe Fachressourcen. So war zum Thema Einwanderungspolitik in der FAZ vom August letzten Jahres folgendes zu lesen: „Schon Bundeskanzler Schröder ließ sich vor Jahren von Klagen über Fachkräftemangel zu seiner Green-Card-Initiative verleiten. [...] Mit Einwanderungspolitik nach Konjunkturlage hat die Bundesrepublik seit den sechziger Jahren schlechte Erfahrungen gesammelt.“ Diese Problem besteht auch weiterhin: In naher Zukunft lassen sich auch mit Hilfe der Familien- und Bildungspolitik keine raschen Lösungen erzielen. Die Abwanderung von Unternehmen oder Unternehmensbereichen ist gerade in den genannten Branchen aufgrund hoher Opportunitätskosten nur bedingt möglich. Als Folge wird sich der Wettbewerb um qualifizierte Mitarbeiter weiter verschärfen. Die Lohnkosten steigen, Spezialisten werden von der Konkurrenz abgeworben. Der eigentliche Engpass bleibt bestehen, die Qualitätsprobleme und Qualitätskosten steigen und belasten zusätzlich Kundenbeziehungen und Projektergebnisse.

Veränderung des Qualifikationsmix

Viele Unternehmen haben in den vergangenen zehn Jahren die Qualifikationspyramide stark verändert. Durch den Einsatz von technischen Softwareprodukten schien zum Beispiel der Bedarf an Technikern und mittleren Qualifikationen nicht mehr so hoch, die Tendenz ging dahin, auch für Routinearbeiten höher qualifizierte Mitarbeiter einzusetzen. Der Arbeitsmarkt bot eine breite Auswahl an geeigneten Bewerbern zu relativ moderaten Lohnkosten. Die Folgen sind in der jetzigen Marktsituation deutlich zu spüren: Zum einen steigen die Lohnkosten, gleichzeitig sind Know-how-Träger und Mitarbeiter mit hohem Kreativitätspotenzial in Routinearbeit eingebunden. Als Folge werden Fachkräfte nicht effizient für Unternehmens- und Umsatzziele eingesetzt, gleichzeitig arbeiten sie im Routinebetrieb häufig ineffizienter als angemessen Qualifizierte. Zuletzt steigt durch diese Problematik auch die Fluktuation, da auf dem gegenwärtigen Arbeitsmarkt attraktivere Angebote bestehen. Allein durch eine umsichtige Personalentwicklung ließen sich also Reserven kurzfristig aktivieren. Noch bietet der Arbeitsmarkt die Möglichkeit, mittlere Qualifikationen zu finden oder auch ältere Arbeitnehmer in die Unternehmen zu integrieren. Werden die vorhandenen hoch qualifizierten Mitarbeiter effizienter für den Projekt-

