

Wenig Junge, viele Alte – Deutschland ist alt geworden! Der Arbeitsmarkt am Wendepunkt

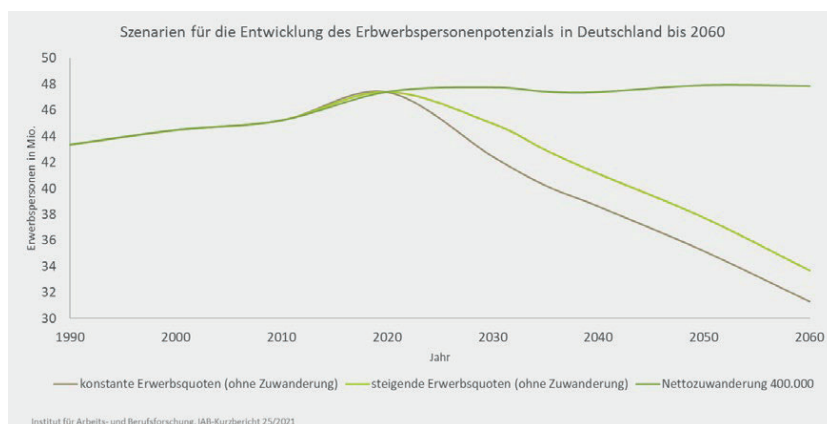
Claudia Schmidt¹⁾, Geschäftsführerin der Muraree GmbH, Eltville-Erbach

Unternehmen dürfen sich schon lange nicht mehr nur auf die Absatzmärkte fokussieren. Wer in Zukunft mitspielen will, muss sich um den Wettbewerb auf dem Arbeitsmarkt kümmern. Der Arbeitskräftemangel ist in vielen Unternehmen Realität. Durch ihn entstehen eine Reihe von Herausforderungen, die sich in den kommenden Jahren noch deutlich zuspitzen können, wenn wir diesen schleichenden Change auf die leichte Schulter nehmen. Es ist also höchste Zeit, ihn wahr und ernst zu nehmen und endlich ins Handeln zu kommen.

I. Auswirkungen der demografischen Entwicklung auf das Arbeitskräfteangebot

Die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland sinkt unaufhaltsam (konstante Erwerbsquote ohne Zuwanderung). Auch eine verstärkte **Einbindung von Frauen** und insbesondere **älteren Menschen** zeigt keine signifikante Verbesserung der Situation (steigende Erwerbsquoten ohne Zuwanderung). Eine jährliche **Nettozuwanderung von 400 000** Erwerbspersonen kann den Abwärtstrend stoppen. Die Realität sieht allerdings anders aus. Derzeit reichen die Zuwanderungszahlen nicht aus, um das notwendige Niveau der Erwerbspersonen langfristig zu halten. Die Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen, die Folgen dieser Entwicklungen zu managen.

Es wird also von Jahr zu Jahr kritischer werden, insbesondere dann, wenn keinerlei Gegenmaßnahmen eingeleitet werden. Was aber können bzw. müssen die Organisationen tun, um diese Entwicklung wirkungsvoll abzufedern? Wie lässt sich sicherstellen, dass Unternehmen langfristig leistungsfähig bleiben?



II. Für Unternehmen heißt das: Employer Branding verbessern – Personal gewinnen und binden

HR und die Fachbereiche müssen sehr eng zusammenarbeiten und auf zwei Wirkungsebenen agieren. Auf der einen Ebene

müssen Rekrutierung und Bindung an das Unternehmen überdacht und optimiert werden, um die Arbeitgeberattraktivität zu steigern. Das zahlt auf die Erweiterung des Portfolios von potenziellen neuen Arbeitskräften ein und senkt die Gefahr von Fluktuationen, das **Angebot an Personal erhöht sich**. Die Arbeitgebermarke spielt zunehmend eine wichtige Rolle. Unternehmenslenker sind gut beraten, eine schlagkräftige Markenpolitik für den externen und internen Arbeitsmarkt zu entwickeln. Gleichzeitig müssen auf der zweiten Ebene Organisation und Prozesse verschlankt und verbessert werden, damit sich der Bedarf **an Personal verringert**. Die Verringerung der Nachfrage bei gleichzeitiger Steigerung des Angebots an potenziellen Kandidaten führt bestenfalls zu Schließung der entstandenen Lücke. Wie kann das umgesetzt werden? Welche Maßnahmen können ergriffen werden?

III. Ältere motivieren – Familien unterstützen

Das derzeitige Rentensystem fördert eher den früheren Renteneintritt – mehr Flexibilität ist gefragt. Es müssen Möglichkeiten geschaffen werden, den Renteneintritt flexibel zu verschieben. Und! Es muss sich für diejenigen lohnen, die länger arbeiten wollen. Anreize für ein längeres Arbeitsleben müssen geschaffen werden – hier ist die Politik gefragt.

Die Unternehmen können darüber nachdenken, Reservistenpools für bestimmte Berufsgruppen aufzubauen. Bei Bedarf können hierüber ohne großen Aufwand Pensionäre ins Arbeitsleben zurückgeholt werden, um in Zeiten des Personalmangels zu unterstützen. Eine Erweiterung des „Reservistenpools“ auf Pensionäre außerhalb des eigenen Unternehmens kann das Portfolio vergrößern. So können zusätzliche Kompetenzen und Expertenwissen gewonnen werden, um Arbeitsspitzen abzufedern.

Ein sehr großer Hebel liegt aber auch schon in Maßnahmen, die die Unternehmen vor dem Renteneintritt einleiten können. Organisationen tun gut daran, sich um die „Älteren“ zu kümmern, sie durch Schulungen fit zu halten, mit herausfordernden Aufgaben zu betrauen und ihnen Gehör und Wertschätzung entgegenzubringen. Gleichzeitig sollte auch auf ihre persönliche Lebenssituation eingegangen werden und Arbeitszeiten flexibel gestaltet sein. Es müsste ein Arbeitsumfeld geschaffen werden, in dem die älteren Arbeitnehmer gern arbeiten und sich aufgehoben fühlen. Dabei spielen neben der **Arbeitszeitflexibilität** auch die **Unternehmenskultur**, die **Entwicklungsmöglichkeiten**, die **Führung** und die **Gesundheitsförderung** eine wichtige Rolle. Unternehmen sind jetzt mehr denn je gefragt, ihre älteren Mitarbeitenden passend einzusetzen, ihre Organisation und Kultur auf diesen Jahrhundertwandel einzustellen und gemeinsam mit dem Staat Möglichkeiten zu entwickeln, die den Älteren attraktive Perspektiven schaffen, über die Regelaltersgrenze hinaus arbeiten zu können und zu wollen.

1) Claudia Schmidt, Expertin für Veränderungsmanagement, ist seit 2008 Geschäftsführerin der Muraree GmbH. Mit ihrem Team unterstützt sie Unternehmen bei der Planung, Steuerung und Umsetzung von Veränderungsprozessen.

Die Erwerbsbeteiligung der Frauen hat sich verbessert, kann aber auch noch gesteigert werden, wenn das Betreuungsangebot für den Nachwuchs deutlich ausgedehnt und verbessert werden würde. Ein weiteres Handlungsfeld in dem Unternehmen und Politik gemeinsam attraktive Lösungen schaffen können, um die Erwerbsquoten zu steigern.

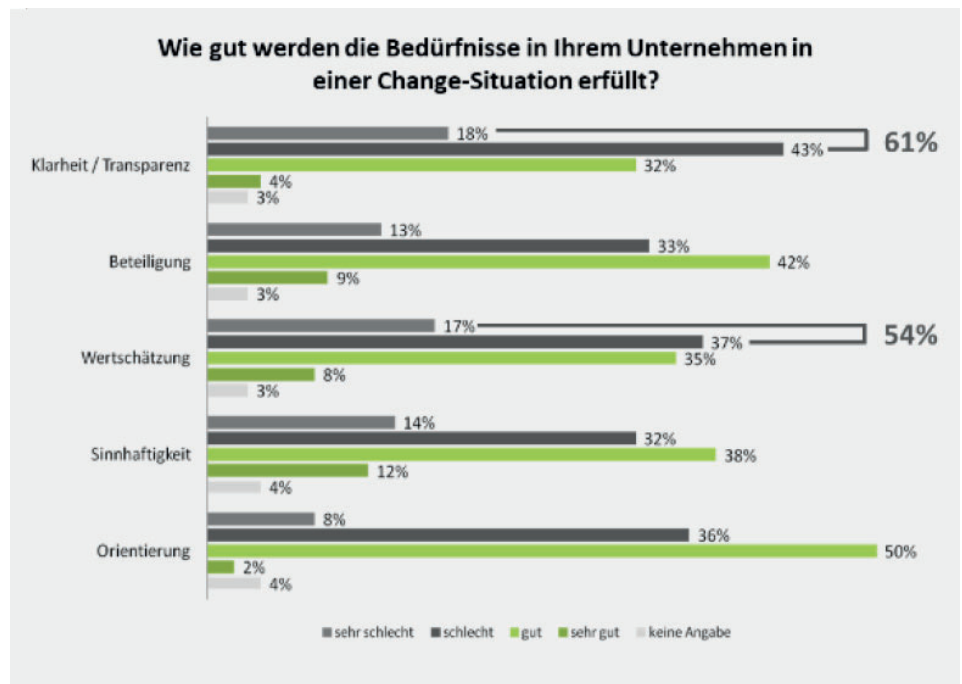
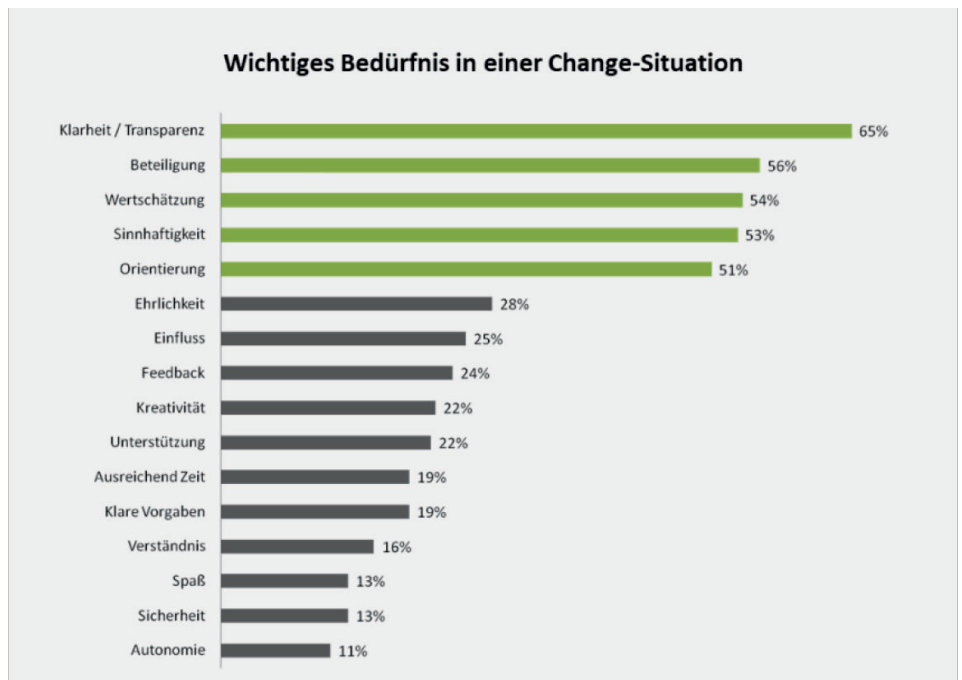
III. Geordnete Zuwanderung fördern – Vielfalt unterstützen

Die Zuwanderung wird ein wesentlicher Beitrag sein, um die Zahl der Erwerbsfähigen langfristig konstant zu halten. Das im März 2020 in Kraft getretene Fachkräfteeinwanderungsgesetz (FEG) ist ein Schritt in die richtige Richtung. Politik und Wirtschaft müssen gemeinsam in den kommenden Zeiten mehr denn je zuvor um Arbeitskräfte aus Drittstaaten werben und dafür gezielte Maßnahmen entwickeln. Denn der Wettbewerb um Arbeitskräfte mit anderen Industrienationen ist bereits in vollem Gange. Auch die Herkunftsländer der Arbeitnehmer gehen zunehmend in den Wettbewerb mit Industrienationen und wollen die Abwanderung ins Ausland verhindern.

Für den Standort Deutschland und die Unternehmen müssen die Wettbewerbsvorteile und Werte herausgearbeitet und kommuniziert werden. Unternehmen, die für Vertrauen und Sicherheit, Toleranz und Flexibilität in der Zusammenarbeit stehen sind attraktiv und steigern die Chancen, einen besseren Zugang zu den Zuwanderern zu haben.

Unternehmen müssen die **Wertschätzung der Vielfalt** weiterentwickeln und ihre Kulturen darauf einrichten; ein herausfordernder Veränderungsprozess für einige Unternehmen. Die Kultur und wie sie tatsächlich gelebt wird zeigt sich in den täglichen Handlungen der Führungskräfte. Sie sind gefordert, **Anerkennung und Wertschätzung** allen Mitarbeitenden gegenüber zu zeigen und einzufordern, um Vorbehalte gegen das Fremde ans Licht zu bringen und auszuräumen und eine Kultur zu entwickeln, in der Vielfalt eine Chance hat.

Das fällt nicht immer leicht – insbesondere dann nicht, wenn parallel eine Reihe von Veränderungen und Herausforderungen zu bewältigen sind.



Trotz allem, eines der wichtigsten Bedürfnisse in Veränderungsprozessen ist neben Klarheit/Transparenz und Beteiligung die Wertschätzung.

IV. Bedürfnisse in Veränderungsprozessen

- ▶ Ergebnisse der Mutaree-TED-Umfrage „Macht Change Spass“ aus dem Jahr 2017, die an Relevanz und Gültigkeit nichts verloren haben.

Hinweis für die Praxis
Veränderung braucht Zeit und Akzeptanz braucht Wertschätzung!

V. Employer-Brand steigern – Quereinsteige ermöglichen

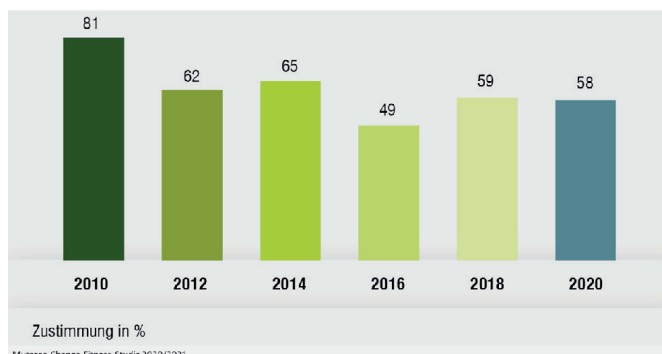
Wann ist das Arbeitsumfeld und der neue Arbeitgeber attraktiv? Eine wettbewerbsorientierte Bezahlung ist wichtig. Andererseits zeigen unsere Studien u.a. auch, dass extrinsische Faktoren nicht zwingend im Vordergrund stehen. Die weichen Faktoren geben häufig den Ausschlag: Sinnhaftigkeit im neuen Aufgabenfeld; Wertschätzung der eigenen Leistung; Flexibilität von Arbeitszeit und -ort, stimmige Rahmenbedingungen für junge Eltern, Alleinerziehende und ältere Arbeitnehmer; klare, offene, ehrliche Kommunikation der Führung, insbesondere auch in Phasen der Veränderung und ein betriebliches Gesundheitswesen, das Familienangehörige einschließt, sind Eckpunkte die den Job attraktiv machen und Talente zum Bleiben motivieren.

Unternehmer sollten auch darüber nachdenken, ihren Rekrutierungspool zu erweitern, indem die Aufnahme für Quereinsteiger erleichtert wird. Quereinsteiger fördern Innovationen durch den Blick von außen und verhindern die Entstehung von Personalengpässen. Hier gilt es, gezielte Rekrutierungskampagnen aufzusetzen, flankiert von entsprechenden Weiterbildungs- und Qualifizierungsangeboten, zugeschnitten auf die jeweiligen vakanten Tätigkeitsfelder, um ggf. die formellen Qualifikationen zu erreichen.

Diese Attraktivität haben noch nicht alle Arbeitgeber. Diese anzubieten und den entsprechenden Rahmen dafür zu schaffen, bedeutet, teils tief in die Strukturen, Prozesse aber auch in verhaltensbezogene Komponenten und Kulturen einzugreifen und sie zu verändern. Die Zeit ist reif! Eine Anpassung, wenn noch nicht geschehen oder auf den Weg gebracht, ist zwingend nötig, um in den nächsten Jahrzehnten ein wettbewerbsfähiger Arbeitgeber zu sein, zu bleiben oder zu werden.

VI. Prozesse verbessern – Digitalisierungspotenziale nutzen

Zur Reduzierung der Nachfragen nach neuen Arbeitskräften muss die durch Corona angestoßene Welle der Digitalisierung ungebremst fortgesetzt werden. Z.B. kann die Weiterentwicklung im Bereich der Schriftguterkenntnis schneller vorangetrieben und die Ausdehnung der Selfservices ausgedehnt werden, um steigende Kundenanfragen handhabbar zu machen. Die Blindverarbeitung wird in vielen Bereichen der Betriebe ansteigen und Arbeitsplätze einsparen können. Auch hier gilt es für Unternehmer zügig an den neuen Entwicklungen teilzunehmen und Lösungen für die Zukunft zu finden.



Im Augenblick jedenfalls sind wir in weiten Teilen der Wirtschaft noch nicht so ganz darauf eingestellt, wie die Ergebnisse der Mutaree-Change-Fitness-Studie 2021 zeigen. Sie verdeutlichen, dass es eine Reihe von Firmen gibt, die „change-fit“ und damit gut gerüstet für die kommenden Herausforderungen sind, v.a., da sie schnell auf notwendige Veränderungen reagieren, ihre Mitarbeitenden und Führungskräfte einbinden, offen kommunizieren und aus Fehlern lernen. Allerdings gibt es nach wie vor eine Reihe von Unternehmen, die die Basics des Change-Managements nicht beherrschen, und wir vermuten, dass die Dunkelziffer höher ist, als unsere Studie nahelegt. Wir können den Mitgliedern dieser Organisationen nur empfehlen, sich die in dieser Studie aufgeführten Praktiken anzueignen, die die „High-Changer“ in Bezug auf Veränderungen erfolgreich praktizieren.

Es ist nicht neu, dass es für die Umsetzung von Veränderungen und um neue Werte und neues Verhalten in den Organisationen zum Leben zu erwecken und zu kultivieren, viele Menschen braucht. Die Fähigkeit der Mobilisierung kollektiven Handelns war und ist entscheidend für den Erfolg im Change. Das Top-Management muss dabei viele unterschiedliche Interessensgruppen motivieren. Dazu gehört ein gemeinsames Verständnis des Ziels und ihre präzise Artikulation, ein realistischer Blick über die vorhandenen Ressourcen und Engpässe, eine überzeugende Kommunikation mit einem vielfältigen Publikum, Beharrlichkeit und Geduld bei der Entwicklung von neuen Ansätzen, wenn sich die Umstände ändern, sowie das Aufeinanderabstimmen kollektiver Aktionen. Die Mannschaft muss spüren können, dass es Sinn macht und sich lohnt, hier mitzuziehen, und das Management muss sich um Attraktivität, Zugehörigkeit und Einigkeit bemühen.

Die zeitlichen Abstände, das Kollektiv immer wieder neu in Bewegung versetzen zu müssen, verkürzen sich. Wir befinden uns jetzt an einem Punkt, ab dem der Umgang mit Veränderungen noch anspruchsvoller sein wird. Change-Fitness definiert sich neu. Es wird immer schwieriger, Muster zu erkennen – kleinste Veränderungen können unvorhersehbare Auswirkungen haben. Wir sind auf dem Weg zur Bewältigung mehrerer Krisen – aber was passiert danach? Welche Veränderungen werden wir mit welchen Change-Kompetenzen meistern müssen? Der Lockdown lehrt uns, dass wir uns auf Unvorhergesehenes einstellen müssen. Hierfür wird es neue Organisations-, Führungs- und Arbeitsmodelle brauchen und v.a. die Fähigkeit, agil zu handeln. Überlebensfähigkeit erfordert v.a. Resilienz. Wir werden neu und anders denken müssen, um diese Herausforderungen zu meistern.

VII. Fazit:

Bleiben Sie mutig und meistern sie den Wendepunkt am Arbeitsmarkt!