ECONSTOR
*Make Your Publications Visible.*

A Service of

ZBW Leibniz-Informationszentrum Wirtschaft
Leibniz Information Centre for Economics

Freudenberg, Sandro; Stephan, Sandra

**Working Paper**

# Fachkräftebedarfsdeckung heute und in der Zukunft: Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Personalbedarfsdeckung in Unternehmen

Ordnungspolitische Diskurse, No. 2015-02

**Provided in Cooperation with:**
OrdnungsPolitisches Portal (OPO)

*Suggested Citation:* Freudenberg, Sandro; Stephan, Sandra (2015) : Fachkräftebedarfsdeckung heute und in der Zukunft: Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Personalbedarfsdeckung in Unternehmen, Ordnungspolitische Diskurse, No. 2015-02, OrdnungsPolitisches Portal (OPO), s.l.

This Version is available at:
https://hdl.handle.net/10419/126158

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

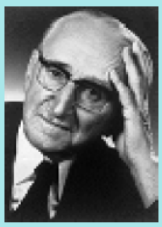
*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

WWW.ECONSTOR.EU

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

# Ordnungspolitische Diskurse
## Discourses in Social Market Economy



**Sandro Freudenberg und Dr. Sandra Stephan**

# Fachkräftebedarfsdeckung heute und in der Zukunft:
**Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Personalbedarfsdeckung in Unternehmen**

**Diskurs 2015 – 2**

**Sandro Freudenberg und Dr. Sandra Stephan**

# Fachkräftebedarfsdeckung heute und in der Zukunft: Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Personalbedarfsdeckung in Unternehmen

## Zusammenfassung

Unternehmen beklagen zunehmend den wachsenden Fachkräftemangel in Deutschland. Gleichzeitig erhalten Berufseinsteigerinnen und Berufseinsteiger reihenweise Absagen trotz guter Abschlüsse, internationaler Erfahrung, hoher Grundmotivation und umfangreicher Praktika. Wie passt das zusammen? Zum einen verhindern starre Unternehmensstrukturen, veraltete Personalmarketingmodelle und Generationenkonflikte eine zeitgemäße Anpassung an die Dynamik des Arbeitsmarktes. Zum anderen gibt es nach wie vor die Herausforderung des demographischen Wandels. Wenn sich Unternehmen zukunftsgerichtet und nachhaltig aufstellen wollen, ist ein Umdenken im Personalmanagement zwingend erforderlich. Instrumente zur Bewusstmachung und Reduzierung von Alters-, Gender- und Herkunftsdiskriminierung werden dringend benötigt. Vielfalt sollte als Chance verstanden werden. Damit sind - auch kurzfristige - Lösungen des Fachkräftebedarfs möglich. Auf der anderen Seite sollte der Gesetzgeber den Rahmen für internationale Personalaustauschsysteme schaffen, die der heute gleichzeitig existierenden hohen Arbeitslosigkeit und dem Fachkräftemangel in verschiedenen Teilen Europas entgegenwirken. Bisher ungenutzte Potenziale zur Deckung des Fachkräftebedarfs können ebenso in einer integrativen Lösung der Flüchtlingsthematik liegen. Der Beitrag liefert Handlungsempfehlungen für ein zeitgemäßes Personalmarketing und eine potenzialabschöpfende Personalbedarfsdeckung in Unternehmen.

**Keywords**: Fachkräftenmangel, Diversität, Vielfalt, Personalbedarfsdeckung, Personalmarketing

Sandro Freudenberg und Dr. Sandra Stephan

NCCM Dresden

Winterbergstraße 101, 01237 Dresden, Deutschland

info@nccm.de

**Sandro Freudenberg und Dr. Sandra Stephan**

# Fachkräftebedarfsdeckung heute und in der Zukunft- Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Personalbedarfsdeckung in Unternehmen

## 1. Einleitung

Aktuellen Prognosen zufolge werden dem deutschen Arbeitsmarkt im Jahr 2025 aufgrund des demografischen Wandels ca. 6,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen (Bundesagentur für Arbeit, 2015) – vorausgesetzt, wir machen weiter wie bisher. Ändern aber Unternehmer und Personalentscheider umgehend ihre Rekrutierungsstrategie und ihr Personalmanagement, gibt es noch eine Vielzahl von möglichen Maßnahmen und ungenutzte Potenziale, um dieser Entwicklung entgegenzuwirken. Eine ganze Reihe politischer Bestrebungen und Arbeitsergebnisse unterstützen die Unternehmen bei diesen Aufgaben. So hat die „Zukunftsperspektive Sachsen/Deutschland 2025“ (Bundesagentur für Arbeit, 2015) zehn Handlungsfelder definiert, deren praktische Umsetzung dazu beitragen kann, zukünftige Vakanzen weiterhin aus dem Arbeitsmarkt zu besetzen. Die Verantwortung für ein Gelingen liegt dabei nicht allein bei den Unternehmen, sondern ebenso bei Politik und der Gesellschaft.

In den folgenden Abschnitten werden ausschließlich Handlungsfelder betrachtet, auf die Unternehmen direkten Einfluss nehmen können. Nach Auswertung zahlreicher aktueller Studien aus den betreffenden Bereichen werden Fragestellungen herausgehoben, auf die Firmen eine Antwort finden und ihre Struktur und Arbeitsweisen dahingehend anpassen müssen:

- Integration eines ganzheitlichen Diversity Managements für alle Unternehmensbereiche,
- Perspektivwechsel im Personalmanagement,

- Personalmarketing und Arbeitsmarkttransparenz,
- Personalgewinnung und Bewerbungsverfahren,
- Verbesserung des Übergangssystems Schule über die Ausbildung zum Beruf,
- Personalentwicklung,
- Betriebliches Gesundheitsmanagement/gesundes Arbeitsklima,
- Industrie 4.0,
- Internationaler Arbeitsmarkt,
- Asylanten und Flüchtlinge.

Die Umsetzung vieler dieser Punkte erfordert einen tiefgreifenden Umdenkprozess, einen Perspektivwechsel und zumindest eine gewisse Offenheit gegenüber bisher ungenutzten Potenzialen. Um auch in Zukunft den eigenen Bedarf an Personal decken zu können, werden kreative Lösungsansätze im Personalmanagement und insbesondere Personalmarketing gebraucht. Ziel sollt die verbesserte Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber auf dem Fachkräftemarkt sein.

Ein professionelles Diversity Management wird für Unternehmen, die wettbewerbsfähig bleiben wollen, unabdingbar sein. Das bedeutet, dass sich Unternehmen klar machen sollten, dass Diversität keine zu vernachlässigende Komponente des Personalmanagements mehr ist, sondern vor allem aus ökonomischer Sicht der einzig zukunftsträchtige Ansatz. Dazu müssen tradierte Haltungen und Denkmuster – die heutzutage einfach überholt sind – aufgegeben werden. Da Veränderungsprozesse immer Zeit brauchen, benötigen Unternehmen eine adäquate Strategie, um ein Diversitätsmanagement langfristig umsetzbar und dessen Erfolge und Fortschritte messbar zu machen. Dazu gehören konkrete Ziele und Kontrollinstrumente.

Im Folgenden werden zu überprüfende Bereiche identifiziert, die jeweilige Ausgangssituation beschrieben, Maßnahmen herausgearbeitet und Empfehlungen für Unternehmen ausgesprochen. Diese sollten kritisch anhand der aktuellen betrieblichen Situation überprüft und danach in Entscheidungsprozesse integriert werden. Im Rahmen dieses Beitrags werden die Schwerpunkte betrachtet, die starken Einfluss auf die zukünftige Fachkräftebedarfsdeckung haben werden und mit denen sich Unternehmen auseinander setzen müssen. Gleichwohl können die Hinweise nicht als

Musterlösung für alle Unternehmen verstanden, sondern müssen an die jeweilige Situation, Branche und Region angepasst werden.

## 2. Integration eines ganzheitlichen Diversity Managements in alle Unternehmensbereiche

Für die Deckung des heutigen und zukünftigen Personalbedarfs ist die Etablierung eines ganzheitlichen Diversity Managements unbedingt notwendig. Dabei sollte die Offenheit gegenüber Vielfalt schon in der Unternehmensstrategie und -philosophie tief verankert und so für alle Unternehmensbereiche und vor allem die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter selbstverständlich werden (Stangel-Meseke, et al., 2014). Das erfordert vielerorts ein radikales Umdenken und ein Verlassen alter und starrer Denkstrukturen – angefangen bei der Geschäftsführung (Schulz, 2009) über alle Führungsebenen bis hin zur kompletten Belegschaft. Dafür sind entsprechende Führungskräfte- und Mitarbeiterschulungen für eine gezielte Kompetenzentwicklung notwendig, um auf diese Herausforderung gut vorbereitet zu sein.

Eine bewusste Gestaltung von Vielfalt heißt, eine gemischte Belegschaft von Männern, Frauen, Führungs- und Fachpersonen mit und ohne Behinderung, mit und ohne Migrationshintergrund, aus unterschiedlicher Nationalitäten, mit kulturellen Prägungen und unterschiedlichem Alter aufzubauen.

Diversität hat viele Dimensionen, die sehr komplex miteinander verbunden sind und gegenseitig voneinander abhängen. Aus diesem Grund ist zu allererst ein fundiertes Verständnis von Vielfalt notwendig, das von der Unternehmensspitze abwärts authentisch vorgelebt und implementiert wird. Dieses Wissen und die daraus abgeleiteten messbaren und nachhaltigen Maßnahmen sind unerlässlich, um Vielfalt vorleben, um dann die Führungskräfte entsprechend schulen und coachen zu können. Diversität ist eine Grundhaltung, die sich über alle Bereiche erstrecken sollte. Sie sollte in eine ganzheitliche Firmenstrategie eingebettet und durch alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen des Unternehmens gelebt werden (Charta der Vielfalt, 2013; DGFP, 2014; DGFP, 2013; FidAR, 2015).

Nur so ist ein von Vorurteilen und Diskriminierung freier Unternehmensalltag überhaupt erst möglich und die offene Haltung gegenüber Vielfalt für die eigene Belegschaft und auch nach außen glaubhaft. Dabei ist Diversität nicht nur ein Instrument zur Fachkräftebedarfsdeckung. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die in einem wertschätzenden und vorurteilsfreien Arbeitsumfeld wirken, sind zufriedener, motivierter und auch leistungsbereiter. Es wird weniger Fluktuationen und einen geringeren Krankenstand geben. Auch der wirtschaftliche Nutzen liegt auf der Hand: so sind gemischte Teams, in denen sich die Mitglieder durch unterschiedliche persönliche Hintergründe und Ansichten ergänzen, am produktivsten (McKinsey, 2011, S. 4). Um auch in einer immer globaler werdenden Welt mit entsprechend dynamischen Märkten wettbewerbsfähig zu bleiben, sind Unternehmen auf kreative und innovative Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angewiesen.

Im Einzelnen kann eine Öffnung gegenüber Vielfalt wie folgt aussehen: eine sofort umsetzbare Möglichkeit ist die optimalere Nutzung des Potenzials der bereits im Unternehmen Beschäftigten. Dabei müssen die bisher unbekannten und damit ungenutzten Fähigkeiten und Kompetenzen sowie Interessen der Mitarbeiter in einem ersten Schritt festgestellt und anschließend nachhaltig entwickelt werden. Hier sollten Führungskräfte entsprechend sensibilisiert und deren Fähigkeiten zur Wahrnehmung von Vielfalt Schritt für Schritt aufgebaut werden. Das Gleiche gilt für das Personalmanagement, das über die geeigneten Fach- und Methodenkenntnisse verfügen oder sich diese aneignen sollte. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aller Ebenen sollten ermutigt werden, ihre Ideen und Fähigkeiten für den Geschäftserfolg einzubringen. Für den wertschätzenden Umgang sind passende Incentive-Kataloge zu entwickeln und anzuwenden. Weiterbildungsinteressen seitens der Belegschaft sollten erfragt und zur Verbesserung der Mitarbeiterbindung auch ermöglicht werden. So gewinnen beide Seiten gegenseitiges Vertrauen, Loyalität und Respekt.

Das bei weitem größte oft ungenutzte Potenzial liegt in der Verbesserung der Beschäftigungssituation von Frauen im Unternehmen. Viele unbewusste Effekte wie der Halo-Effekt und der Similar-to-me-Effekt erzeugen eine eher homogene Besetzung bei neuen Stellen und verhindern die Einstellung weiblicher Fachkräfte. Rund die Hälfte aller Deutschen ist weiblich und gerade heute ist die Zahl der gutausgebildeten Frauen so hoch wie nie zuvor (Statistisches Bundesamt, 2012, S. 19). Die Anteile von Frauen in allen Berufen und Studiengängen haben sich in den letzten Jahren

merklich erhöht. Frauen haben bessere Abschlussnoten als Männer und sind höher qualifiziert. Trotzdem spielen sie für Unternehmen nach wie vor eine nachrangigere Rolle und werden seltener eingestellt als Männer. Irgendwann verschwinden diese Frauen ganz vom Arbeitsmarkt. Das hat diverse Gründe. Zu diesen zählen die Übernahme der Familienverantwortung in wichtigen Karrierephasen, die schwierigere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, selbstunterschätzte Fähigkeiten und Leistungen durch zu wenig Rückmeldung und Akzeptanz, zu wenig Bewerbungen überhaupt auf Führungspositionen und vor allem männlich geprägte Unternehmenskulturen, die den Aufstieg verhindern (FidAR, 2015, S. 7). Mit einem „Wir müssen da mal was machen“ ist es noch lange nicht getan. Hier müssen konkrete Maßnahmen und deren Umsetzungen folgen.

Um diese beträchtliche Ressource besser nutzen zu können, sollten Unternehmen als Arbeitgeber für Frauen attraktiver werden. Beflügeln würde dies ein Wandel der Unternehmenskultur hin zu einer offenen, vorurteils- und diskriminierungsfreien Kultur. Das fängt beim Personalmanagement und Personalauswahlverfahren an, betrifft eine gerechte Bezahlung, Beurteilung und hört bei leistungsgerechter Beförderung und damit Karrierechancen noch lange nicht auf. Natürlich müssen auch hier Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine Vereinbarkeit von Beruf und Familie ermöglichen. Damit ist nicht nur die Schaffung von organisatorischen Faktoren wie Betriebskindergärten gemeint, sondern eine gelebte Kultur der Diversität und Gleichbehandlung für alle.

Eine weitere Maßnahme ist der Wissenstransfer von älteren, erfahrenen Mitarbeitern auf Jüngere über Mentoring, Coaching bzw. Peer-Programme, aber auch der gegenseitige Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen. So bleiben wertvolles Wissen und Erfahrungen im Unternehmen.

Zahlreiche Ressourcen können auch durch die Schaffung von Rahmenbedingungen gehoben werden, die eine Vollzeitbeschäftigung bisher Teilzeitbeschäftigter oder zumindest eine Anhebung der Arbeitszeit vollausgebildeter Personen zur Folge haben. Dabei können flexiblere Arbeitszeitmodelle, Einführung von Homeoffice-Optionen, ein Betriebskindergarten oder sogar Unterstützungsmöglichkeiten für privatbezogene Dienstleistungen wie ein Reinigungsservice eingeführt werden, um die Nutzbarkeit der Freizeit für Erholung und persönliche Entfaltung zu verbessern. Die

erzielten und messbaren Arbeitsergebnisse sollten der Maßstab für Beurteilungen und Beförderungen sein, nicht die bloße Anwesenheit am Arbeitsplatz in Zeitstunden. Mit der Einführung von Effizienz- und Effektivitätskriterien sollte die Belegschaft Gestaltungsmöglichkeiten erhalten, wann und wie sie die geforderten Ziele und Ergebnisse erreichen. Natürlich sollten auch hier Mitarbeitergespräche vorangehen, die die individuellen Lebenssituationen, Erwartungen und Bedürfnisse erfassen.

Mit einer Erhöhung der Erwerbspartizipation der Menschen über 55 Jahre folgen Unternehmen dem demografischen Wandel, wonach sich die Altersstruktur der deutschen Bevölkerung in Zukunft ändert. Gerade die Beschäftigung älterer Menschen birgt ein erhebliches Potenzial, insbesondere deren gereifte soziale Kompetenz und Lebenserfahrung sowie deren Willen zur Arbeit. Auf diese Fähigkeiten sollten Unternehmen auch nach deren Eintritt ins Rentenalter noch zurückgreifen. Mit Modellen für eine beratende oder zeitlich beschränkte Tätigkeit können engagierte Pensionärinnen und Pensionäre auch weiterhin in Projekten, in Auftragsspitzen und als Multiplikator für das Unternehmen tätig sein.

Weitere Maßnahmen betreffen die ungenutzten Potenziale auf dem überregionalen und internationalen Arbeitsmarkt, auf die in den Abschnitten 9 und 10 eingegangen wird.

## 3. Perspektivwechsel im Personalmanagement

Viele Unternehmen, die auch zukünftig wettbewerbsfähig sein wollen, müssen sich den Herausforderungen des demografischen Wandels, der Globalisierung und des allgemeinen Wertewandels stellen. Dabei hat erst jedes dritte Unternehmen (vgl. DGFP, 2013) das Management von Diversität als einen zentralen Handlungsansatz für die Zukunftsfähigkeit der Organisation erkannt. Immer mehr Unternehmen vollziehen einen Perspektivwechsel, bei dem die Ressource Mensch nicht mehr als austauschbare Ware, sondern mit seinen vielfältigen Fähigkeiten, persönlichen Hintergründen und Kompetenzen endlich als Hauptfaktor für einen umfassenden Geschäftserfolg (Aretz & Hansen, 2003) gesehen wird. Welche Handlungsfelder bezüglich Vielfalt auf Umsetzung geprüft werden könnten, wurde bereits oben erläutert.

Wurde die Notwendigkeit einer gegenüber Vielfalt offenen Unternehmenskultur erkannt und akzeptiert, müssen vorherrschende Denk- und Verhaltensmuster reflektiert und überdacht werden. Dabei sollten alle Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen der Organisation über die unternehmerischen und gesellschaftlichen Vorteile von Vielfalt informiert und in den Veränderungsprozess einbezogen werden. Wichtig ist, dass die individuellen Vorteile einer offenen Haltung gegenüber Vielfalt bewusst und erkannt werden. Denn von außen vorgegebenen Veränderungen werden sehr wahrscheinlich Widerstände verursachen, hervorgerufen durch Unverständnis, Unsicherheit und vor allem Angst (Doppler & Lauterbach, 2014). Die zum Veränderungsprozess gehörenden Handlungsanweisungen werden dann nur zögerlich, teilweise oder auch gar nicht umgesetzt. Innovative Prozesse werden dadurch gebremst. Veränderungen brauchen Zeit – immer. Deshalb sollten die betroffenen Mitarbeiter über den gesamten Zeitraum von entsprechend geschulten Führungskräften oder auch externen Coaches und Trainerteams unterstützt werden.

Wenn es um Schwierigkeiten geht, die bei der Implementierung und dann tatsächlich gelebten offenen Unternehmenskultur auftreten können, gibt es noch einen weiteren sehr wichtigen Punkt zu bedenken, der den meisten Menschen unbekannt ist bzw. dessen Bedeutung erheblich unterschätzt wird: die Wirkung von unbewussten Vorurteilen. Wir alle nutzen tagtäglich Bilder und Stereotypen, um uns unseren Alltag zu erleichtern und uns in der immer komplexer werdenden Welt zu orientieren. Oft fällen wir dabei einfach Vorannahmen, die aus verschiedenen Quellen gespeist werden, selten aber aus tatsächlichen Begegnungen und Erlebnissen stammen. Dieses unbewusste Kategorisieren führt dazu, dass wir bestimmten Gruppen oder Personen von vornherein Eigenschaften und Fähigkeiten zuschreiben. Oft sprechen wir bestimmten Personengruppen aber auch Kompetenzen ab oder trauen ihnen die Bewältigung bestimmter Aufgaben gar nicht erst zu.

In der Arbeitswelt kann das fatal werden, wenn es um Karriereentscheidungen oder die Kandidatenauswahl in Bewerbungsprozessen geht. Wenn hier Personen nicht objektiv nach ihren Fähigkeiten beurteilt werden, übersieht man damit Potenziale. Fehlentscheidungen an dieser Stelle können einen weitreichenden wirtschaftlichen Schaden verursachen. So kosten Personelle Fehlentscheidungen schnell zwischen 30.000 und 100.000 Euro pro Fehlbesetzung, vor allem im Management und Vertrieb (Pape Lab, 2013). Das wirkt sich direkt auf das Betriebsergebnis und die Wettbe-

werbsfähigkeit aus. Auch wenn wir uns sicher sind, vorurteilsfrei zu handeln, spielen die unbewussten Vorteile eine sehr große Rolle bei Entscheidungen (Hammond et al., 2006). Das gilt für jeden Menschen und beginnt schon im Säuglingsalter (Hamlin et al., 2013, S. 589 f.). Diese sogenannten „Unconscious Bias“ sind biologische Pfade, die tief in unserem Gehirn verankert sind. Es handelt sich um ein Netz persönlicher Erfahrungen, aus denen Muster gebildet werden. Damit ist unser Gehirn in der Lage, schnelle und effiziente Entscheidungen zu treffen. Wir fallen immer wieder in diese Muster zurück und verstärken sie dabei.

All das passiert unbewusst und automatisch – wir haben nicht einmal einen Zugang dazu. Einen unbewussten Verzerrungsfilter zu ändern heißt, biologische Verschaltungen zu ändern. Sich mit einfachen psychologischen Ursachen auseinander zu setzen und diese auszuräumen, reicht in diesem Fall nicht aus.

Die Herausforderung besteht nun darin, die Wirkung und Arbeitsweise unbewusster Vorurteile zu erkennen, sich und seine Urteile bewusst zu hinterfragen und diese gegebenenfalls zu korrigieren. Hier ist die Fähigkeit zur Selbstreflexion der gesamten Organisation an sich und jedes einzelnen gefordert - allen voran die von Führungskräften und Personen mit Personalverantwortung. Nur so kann sich ein konstruktiv-reflexiver Umgang mit den „Unconscious Bias“ entwickeln. Diese Fähigkeiten zur Toleranz und zur selbstkritischen Reflexion müssen erlernt werden. Folgende Maßnahmen werden dazu empfohlen:

1. Erkenntnisprozess, dass es unbewusste Verzerrungsfilter gibt, die einen erheblichen Einfluss auf unser tägliches Handeln und unsere Entscheidungen haben,
2. Akzeptanz und Bewusstmachen, welchen Nutzen es bringt, Vorannahmen und Urteile zu hinterfragen und gegebenenfalls zu korrigieren,
3. selbstkritische Reflexion, welche Vorbehalte das eigene Handeln bestimmen und wie man eingefahrene Denkweisen feststellen und korrigieren kann,
4. Austausch mit anderen und sogenannte „Anti-Bias-Trainings“ zur Sensibilisierung für das Thema und zur Bewusstmachung der persönlichen Stereotype und Muster,
5. begleitend implizite Assoziationstests (Greenwald et al., 2009).

## 4. Personalmarketing und Arbeitsmarkttransparenz

Unternehmen können sich nur durch eine personalwirtschaftliche Strategie und zielgerichtete Maßnahmen auf die zukünftigen Herausforderungen vorbereiten. Sie werden investieren müssen – in die Bereitstellung von Personal, Zeit und Ressourcen. Wenn die eigene Kreativität und die internen Möglichkeiten nicht ausreichen, werden sie mehr finanzielle Mittel als bisher aufwenden müssen, um eine Antwort auf die Entwicklungen der Arbeitswelt geben zu können. Die wichtigste Maßnahme überhaupt ist die Entwicklung und Etablierung einer ganzheitlichen Unternehmensstrategie, die Personal nicht nur als rechnerische Größe, sondern als Kern einer Wissens- und Innovationskultur im Unternehmen betrachtet. Anders als in den Zeiten der großen Nachfrage nach Arbeit hat sich der Fachkräftemarkt hin zu einem Angebotsmarkt entwickelt. Heute sind die Bewerber die limitierende Größe. Wenn Unternehmen auf diese Entwicklung nicht entsprechend reagieren, werden sie ihre Vakanzen zukünftig nicht mehr oder erst mit einem unnötig hohen finanziellen Aufwand besetzen können.

Konkret geht es hier um die Gestaltung eines Strategie-Marketing-Mix‘, der auf die Bedarfe des Unternehmens zugeschnitten ist. Das kann durch eigene Ideen und interne Projekte geschehen. Vielerorts wird das schon erfolgreich umgesetzt. Zukünftig aber werden insbesondere die Unternehmen Probleme mit der Stellenbesetzung und der damit verbunden schwierigen Auftragsverarbeitung bekommen, die sich nicht offensiv und selbstkritisch mit der Problematik auseinandersetzen.

Ein besonderer Fokus sollte dabei auf dem Personalmarketing liegen. Wenn es dem Unternehmen gelingt, Erfahrungen aus dem Produktmarketing auf die Ressource Personal zu übertragen, ist schon ein erster Schritt getan. Wie man anhand des Aufbaus aktueller Unternehmens-Webseiten feststellen kann, gibt es gerade hier noch großen Handlungsbedarf. So wird man häufig durch eine ansprechende Produktpräsentation und die Unternehmensdarstellung geführt. Aktuelle Stellenangebote und Alleinstellungsmerkmale für die Karriere im Unternehmen findet man aber entweder gar nicht oder nur in versteckten Unterregistern. In diesem Bereich sollte schnellstens gehandelt werden. Denkbar sind hier eine extra gestaltete und an die Zielgruppe angepasste Karriere-Webseite. Darüber hinaus sollte diese zweckmäßig in soziale Medien integriert und Interessierte sofort dorthin umgeleitet werden. Die richtige In-

formation sollte mit wenigen Klicks zu finden sein. Man sollte die Zielgruppe dort abholen, wo sie zu finden ist, und dann dahin führen, wo man sie haben möchte – digital und persönlich.

Großer Handlungsbedarf besteht auch in einer langfristig angelegten Personalbedarfsplanung, die auch bei kurzfristigen Änderungen von Märkten und Gesetzen reagieren und ausgleichen kann. So hat die „Rente mit 63“ viele Unternehmen aus der Bahn geworfen. In einem Beispiel verließ der langjährige Schweißfachingenieur die Firma binnen eines Jahres. Die so frei werdende Stelle konnte nicht adäquat nachbesetzt werden, wodurch Nachweisprüfungen und eigene Projekte ins Stocken gerieten. Die Firma sah sich vor die Herausforderung gestellt, zeitgerecht eine Nachbesetzung zu finden, aufzubauen und einzuweisen. Oft wird der Personalbedarf nur „… situativ-kurzfristig artikuliert, was mehr ein reaktives, als ein proaktives Personalmarketing erlaubt …“ (Beck, 2008, S. 11). Es geht also auch hier um eine frühzeitige Reserveplanung mit der Einweisung und Ausbildung entsprechender Vertretungen für Urlaub, Abwesenheit, Fluktuation und Pensionierung.

Damit sich potenzielle Arbeitskräfte und Arbeitgeber auch finden, ist eine verstärkte Sichtbarmachung der Unternehmen im regionalen, nationalen, globalen und branchenbezogenen Arbeitsmarkt besonders wichtig. Firmen sollten sich transparent und attraktiv in entsprechenden Unternehmensverbänden, Medien und Foren darstellen und platzieren. Viele Unternehmen verstecken sich hinter hübsch gestylten Logos, grauen Mauern und Zäunen, hinter die man nur schwer sehen kann. Um als Unternehmen attraktiver und greifbarer für potenzielle Bewerberinnen und Bewerber zu werden, bedarf es fähiger Personalmarketingverantwortlicher, die eine umfassende und passgenaue Strategie entwickeln können, und die auch über die Mittel zu deren Umsetzung verfügen.

Ebenso ist die Schulung aller Personen notwendig, die an den Schnittstellen nach außen tätig sind. Zu diesen zählen vor allem die Geschäftsführung, der Vertrieb, die Personalabteilung und insbesondere die Personalgewinnung. Dieser Personenkreis sollte sich zudem bezüglich potenzieller Karrierewege als „Markenbotschafter“ des Unternehmens verstehen. Auch die gezielte Teilnahme an Veranstaltungen, bei denen man sich im Übrigen nicht immer nur mit den gleichen Leuten unterhalten sollte, kann diesbezüglich sehr hilfreich sein, um im Sinne der Netzwerkbildung als Vertreter

des Unternehmens aufzutreten. Damit weckt man Interesse und macht potenzielle Kandidaten auf die Organisation aufmerksam.

Zu den aktiven Elementen zählen viele regionale und überregionale Projekte wie die „Lange Nacht der Industrie“, Tage der offenen Tür, Mitarbeiterempfehlungsprogramme oder die Unterstützung von Integrationssprachkurse für Migranten und Flüchtlinge. All diese Projekte sollten als Instrumente in eine ganzheitliche Unternehmensstrategie eingebettet sein. Situativer Aktionismus hingegen verbrennt Geld und Ressourcen und erweist sich oft als wenig hilfreich.

## 5. Personalgewinnung und Bewerbungsverfahren

Während sich immer mehr Unternehmen einen Perspektivwechsel bezüglich der Bewerbergewinnung vornehmen, gibt es aber nach wie vor viele Organisationen, die an der Nutzung von statischen und klassischen Informationsmedien festhalten. Aufgabe der firmeninternen und beauftragten Personalgewinnung ist es, die passenden Kandidaten und Kandidatinnen auf dem Arbeitsmarkt zu finden, die die von der Geschäftsführung und Fachabteilungen festgelegten Einstellungsmerkmale optimal erfüllen. Damit kommt dem Personalbereich die herausfordernde – bei kleineren Firmen der Geschäftsführung und allen weiteren Mitarbeitern obliegende – Aufgabe zu, mit vorhandenen Mitteln und Kreativität auf die eigene Organisation aufmerksam zu machen. Im Ergebnis sollte die eigene Firma am Arbeitsmarkt attraktiver als die Marktbegleiter wahrgenommen werden, um die notwendige Anzahl an Bewerbungen in der gewünschten Qualität zu erhalten. Damit ist Rekrutierung keine Nebenaufgabe mehr, sondern wird mehr und mehr zum Grundsatzanliegen aller Interessengruppen der Organisation.

Hier gibt es zwei Aspekte zu beachten: wo platzieren die Unternehmen ihre Stellen und in welchen Medien suchen die Interessenten nach freien Positionen für eine neue berufliche Herausforderung? Während die Platzierungen der Stellenangebote auf der Unternehmenswebseite und in Internetstellenbörsen deutlich gestiegen sind, ist die Nutzung der Angebote der Bundesagentur für Arbeit nach einem leichten Rückgang nahezu gleich geblieben. Klar rückläufig ist die Nutzung von Printmedien (Weitzel et al., 2015b, S. 44).

Aus der Wahrnehmung der Bewerber gestaltet sich die Stellensuche etwas differenzierter: während der letzten zehn Jahre ist die Nutzung von Internetstellenbörsen leicht rückläufig, die Suche auf Unternehmenswebseiten nach einem Rückgang derzeit stagnierend, die Nutzung von Printmedien dahingegen stark gesunken. Stabil sind die Empfehlungen durch Bekannte. Einen wesentlichen Aufschwung hingegen erlebten die Karrierenetzwerke (Weitzel et al., 2015a, S. 41). Es stellt sich also in dem Zusammenhang nicht mehr die Frage, ob man als rekrutierende Firma und mit welchen Personen überhaupt in den sozialen Medien präsent ist, sondern wie man dort auftritt und was man dem Netzwerk mitteilt!

Noch ein Wort zur wahrgenommenen Attraktivität des neuen Arbeitgebers: wenn die Unternehmen und Bewerber dann das erste Mal im Bewerbungsgespräch aufeinander treffen, werden Jobangebote selbst von attraktiven Unternehmen erst dann angenommen, wenn der neue Job in abnehmender Wichtigkeit folgende Kriterien erfüllt: die Gehaltsvorstellungen, die Möglichkeit der Weiterbildung, klare Entwicklungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten, klare Regelungen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die Möglichkeit des Home-Office, keine Standard-Arbeitszeiten und Möglichkeiten der Kinderbetreuung (ebd., S. 9).

Je besser die Unternehmen also auf die Kandidatenwünsche eingehen können, desto wahrscheinlicher ist der Eintritt nach erfolgreich abgeschlossenem Bewerbungsverfahren.

Schon durch den direkten Vergleich mit den vorherigen Aussagen ergeben sich Handlungsschwerpunkte, die über das reine Schalten der Stellen hinausgehen. Eine schlüssige und authentische Personalgewinnungs-Strategie sollte entwickelt und auf den Weg gebracht werden. Wenn das Unternehmen hier keine geeigneten und engagierten eigenen Personen beschäftigen oder diese zusätzliche Aufgabe nicht durch vorhandene Beschäftigte bewältigen kann, sollte man die Fachexpertise externer entsprechend spezialisierter Dienstleister und Berater nutzen. Passende Personalgewinnungsinstrumente müssen ermittelt und auf Umsetzbarkeit geprüft werden. Wenn Fachbegriffe wie „active sourcing“, „social media“, „content management“, „targeting“, „talent acquisition“ und „corporate media“ noch Fremdwörter sind, sollte man sich im Unternehmen sicher sein, dass man diese Elemente - zumindest im Moment - noch nicht braucht.

Zudem ist eine permanente Überarbeitung der Stellenanforderungen und darauf aufbauenden Stellenangebote notwendig. Während in Zeiten hoher Arbeitslosigkeit Ingenieure oft auf Positionen beschäftigt waren, die fachlich ein Techniker ausfüllen kann, oder Ausbildungsstellen ausschließlich mit Abiturienten besetzt wurden, obwohl diese für Realschüler geplant waren, sollte heute eine sogenannte „Stellenwahrheit“ und „Stellenklarheit“ geschaffen werden. Für jede Stelle sollte die Frage beantwortet werden, welche Kompetenzen und Anforderungen tatsächlich gebraucht werden. In einem weiteren Schritt werden die passenden Kandidatinnen und Kandidaten ausgewählt, die dafür geeignet sind.

Eine weitere Maßnahme ist die sichtbare Platzierung in Stellenbörsen, Fachforen und Beschäftigungsplattformen, die von den für das Unternehmen interessanten Fachkräften genutzt werden. Auch hier geht es um die Wahrnehmung des Unternehmens als attraktiver Arbeitgeber durch entsprechend platzierte und an die Zielgruppe angepasste Botschaften. Für die Moderation von sozialen Medien und Online-Foren empfiehlt sich dann ein „Social Media Manager“, der die Sprache der Zielgruppe spricht und regelmäßig passenden Content erzeugen kann.

Auf das Thema Diversität wurde oben schon eingegangen. Im Sinne der Bewerbungsverfahren ist es wichtig, Prozesse und Abläufe gesetzeskonform zu gestalten und die Entscheider entsprechend zu schulen, um unbewusste Diskriminierungen und Benachteiligungen weitgehend zu reduzieren, die eine Ungleichbehandlung aufgrund von Geschlecht, Herkunft, Rasse, der familiären Situation und anderen Kriterien nach sich ziehen. Das beginnt im Übrigen schon, wenn „Deutsch als Muttersprache“ gefordert wird.

Schattenbewerber helfen bei der transparenten Überprüfung und Identifikation von Kommunikationsdefiziten während der verschiedenen Phasen des Einstellungsverfahrens. Schon mit der Verbesserung der Prozesse in jeder einzelnen Stufe des Bewerbungsverfahrens besteht die Möglichkeit, für Kandidaten attraktiver zu erscheinen.

Durch die Schaffung von Recruiting-Netzwerken mit Schulen, Hochschulen und sogar anderen Unternehmen werden die Möglichkeiten geschaffen, frühzeitig Potenzialträger für das eigene Unternehmen und die regionale Wirtschaft zu interessieren und zu binden. Meist folgen einer neu eingestellten Person auch deren Partner und

Familie, womit weitere Fachkräfte in die Region gelockt werden. Eine aktuelle Entwicklung sind dabei Recruiting-Netzwerke zwischen Unternehmen, die gemeinsam zur Stärkung der Attraktivität einer Region oder Stadt zusammenwirken (Gaedt, 2014).

Durch den persönlichen Kontakt zu Arbeitgebern werden die Unternehmen transparenter und damit attraktiver, wenn die Vorstellungen des Bewerbers von Beruf und Karriere erfüllt werden. Schon vor Jahren gab es ein funktionierendes Modell von Paten oder Mentoren, die mehrfach im Jahr mit den Schulklassen in Kontakt standen und diese in berufsbezogenen Projekten betreuten. Ausgebaut werden können die Kooperationen mit Personaldienstleistern und Personalberatungen, die die temporären oder permanenten Stellenbesetzungen unterstützen können.

## 6. Verbesserung des Übergangssystems Schule über die Ausbildung zum Beruf

Im Übergangsprozess von der Schule bis zur ersten Berufstätigkeit in der Wirtschaft existieren auch für Unternehmen noch Potenziale, das Interesse zukünftiger Fachkräfte an einer Ausbildung und Karriere im Unternehmen zu wecken. Im Gegensatz zu anderen Modellen zur Fachkräftegewinnung müssen Firmen hier oft in Vorleistung gehen, ohne den Anspruch darauf zu haben, dass die unterstützten Schülerinnen und Schüler am Ende den Weg ins Unternehmen finden. In diesem Prozess steht eher eine gesamtgesellschaftliche Verantwortung im Vordergrund, zu dem Unternehmen einen wichtigen Beitrag leisten können.

Jungen Menschen sollte schon während der frühkindlichen Prägung und Erziehung der Sinn und Nutzen von Arbeit und Leistung als Hauptfaktoren für den späteren schulischen und beruflichen Erfolg nahegebracht werden. Die Verantwortung liegt hier bei Schule, Elternhaus und Gesellschaft – also bei den Generationen darüber, die die Jugendlichen erzogen und entwickelt haben. Das Zwischenziel sollte ein erfolgreicher Schulabschluss mit integrierter Berufs- und Studienorientierung sein, der idealerweise in das erste Ausbildungsverhältnis oder Studium mündet. [Alternativen wie Bundesfreiwilligendienst und Auslandsjahr als „au pair“ werden in diesem Beitrag nicht betrachtet.] Nicht alle Schülerinnen und Schüler erreichen dieses Ziel: derzeit

schwankt die Quote der Jugendlichen ohne Hauptschulabschluss zwischen 4,4 % (Bayern und Hamburg) und 9,6 % (Mecklenburg-Vorpommern). Auch innerhalb der Länder gibt es große Unterschiede. So verließen in Dresden 7,00 % und in Leipzig 12,3 % der Schüler die Schule ohne Abschluss (Caritas, 2015). Das erschwert von vornherein den Zugang zu Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten und auch die spätere Entwicklung.

Mit einer Begleitung durch Unternehmen und einer zielorientierten Unterstützung bei der Berufsorientierung und der damit verbundenen Verdeutlichung der Wichtigkeit eines – guten oder sehr guten - Schulabschlusses, sollte die Eigenverantwortung der Schülerinnen und Schüler für eine selbstbestimmte Karriere mit Verbesserung der Ausbildungschancen klar herausgestellt werden. Jugendliche brauchen greifbare Vorbilder, denen sie mit realistischen Zielen nacheifern können. Unternehmen sollten sich mit der Frage auseinandersetzen, welche Maßnahmen sie ergreifen können, damit sich das Ranking der Traumberufe von Kindern von Tierarzt/Tierärztin, Fußballprofi, Kinderkrankenschwester, Pilot oder Polizist endlich hin zur Mechatronikerin, Ingenieur, Informatikerin oder Steuerfachangestellten verschiebt (LEGO, 2013).

Darüber hinaus berichten die Medien regelmäßig über den großen Anteil der Ausbildungs- und Studienabbrecher. Ein Großteil dieser Gruppe verlässt oder wechselt den Ausbildungsbetrieb oder die Universität schon im ersten Lehr- bzw. Studienjahr. Was sind die Gründe dafür? Die existierenden Auswertungen vom Statistischen Bundesamt zu diesem Thema berücksichtigen lediglich die [Auf]-Lösungsquote von Ausbildungsverträgen und deren Gründe. Dabei wird nur eine reine Lösungsquote über alle Berufsgruppen erfasst, obwohl riesige Unterschiede in den Quoten unterschiedlicher Berufsfelder existieren und es unterschiedliche Begründungen für einen Abbruch gibt. So liegt die Abbruchquote vieler Berufsausbildungen wie der zur/m Steuerfachangestellten oder Biologielaborant/in nur im einstelligen Bereich. Bei der zur/m Gebäudereiniger/in oder Restaurantfachfrau/-mann liegt die Abbruchquote dagegen bei mehr als 50 % (Uhly, 2014, S. 44). Die durchschnittliche Abbrecherquote liegt schon seit 1990 bei relativ stabilen 20 bis 25 % über alle Berufe, was unreflektiert nur unsichere Prognosen zulässt. Deshalb sollte man diese Auswertungen nicht kritikfrei in die Ursachenanalyse einbeziehen.

Interessanter in diesem Zusammenhang ist die Erfassung der Beendigungsgründe aus Sicht der Auszubildenden auf der einen und aus Sicht der Unternehmen auf der anderen Seite. Während erstere vor allem über betriebliche Gründe, aber auch persönliche Gründe wie Kommunikationsprobleme, Konflikte mit Ausbildern und Vorgesetzten, die Ausbildungsqualität und Arbeitsbedingungen wie ungünstige Urlaubsregelungen und unbezahlte Überstunden klagen, sind es bei Unternehmen mangelnde Leistungen und Motivation, falsche Vorstellungen vom und mangelnde Eignung für den Beruf, zu geringes Interesse, Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft, Motivation und Integration, also unzureichende Identifikation mit dem Betrieb, und mangelndes Durchhaltevermögen (Uhly, 2014, S. 20). Diese wechselseitigen Schuldzuweisungen offenbaren zahlreiche Ansätze für ein Überdenken und eine Optimierung der bestehenden Ausbildungsmodelle betroffener Unternehmen.

Der Abschluss einer Ausbildung sollte nicht nur für den Auszubildenden ein attraktives Ziel sein, sondern für alle Beteiligten. Darum gilt es, ein stabiles System aus Betrieb, Auszubildenden, Ausbildern, Berufsschule und berufsbezogenen Kriterien zu schaffen, das dieses Ziel unterstützt. Schwer kalkulierbar ist der Einfluss einer negativen wirtschaftlichen Situation, die sich auch auf die Zahl von Ausbildungsabbrechern auswirkt.

Unternehmen sollten prüfen, ob ihr derzeitiges Ausbildungsmodell zeitgemäß ist. Dabei kann die Beantwortung folgender Fragen Impulse liefern: Sind die Ausbildenden in Bezug auf generationsbezogene Kriterien sensibilisiert und wenden sie aktuelles Wissen an? Nutzen die Ausbildenden methodische und didaktische Elemente der Wissensvermittlung, die auf heutige Jugend angepasst sind? Nutzen sie die Wirkung von wertschätzendem Feedback für verstärkendes und zu änderndes Verhalten? Sind sie offen für Ideen und Impulse der Auszubildenden? Aktualisieren sie ständig ihr Wissen auf den Stand der Technik und der Zeit? Sind sie interkulturell geschult?

Unternehmen können schon im Bereich der frühzeitigen Berufsorientierung in Schulen und teilweise in Kindergärten unterstützen, indem sie verstärkt auf Schulen, Sportvereine und Institutionen zugehen, um über praxis- und berufsorientierte Einblicke in das Unternehmen Interesse an Produkten und Verfahren zu entwickeln. Durch authentische und erlebte Vorbilder kann die Berufsorientierung zur frühzeitigen Be-

rufszielbildung, Motivation und Bewusstmachung der eigenen Leistungsbereitschaft im Berufsleben dienen.

Schüler- und studentische Praktika kosten zwar Zeit, wecken aber beim Unternehmensnachwuchs frühzeitig Interesse am Unternehmen und ermöglichen eine konkrete Planung. Durch zeitweise Begleitung, Unternehmensbesuche, Projekteinbindung, Arbeitsproben, Ferienjobs, Einführung von beruflichen Mentoren und Einladungen zu Tagen der offenen Tür erzeugt man bei den in der Berufsorientierung befindlichen Jugendlichen mindestens in den letzten beiden Schul- oder Hochschuljahren eine Prägung auf das Unternehmen.

## 7. Personalentwicklung

Die Anpassung der Kompetenzen und Fähigkeiten des derzeitigen Personalbestands im Unternehmen an aktuelle und zukünftige Bedarfe ist eine Kernaufgabe der Personalentwicklung. Die persönlichkeitsorientierte Potenzialabschöpfung der Belegschaft fördert die Motivation, indem sie neben vielen anderen die Bedürfnisse nach Leistung, Zugehörigkeit, aber auch nach Macht erfüllen hilft. Eine zeitgemäße, offene und wertschätzende Führungskultur unterstützt die Entwicklung der Belegschaft durch positive und weiterbringende Rückmeldung, Verbesserung der Zielerreichung und vorurteilsfreie oder zumindest vorurteilsreduzierte Grundeinstellungen aller Führungskräfte. Heute sind die Unternehmen viel transparenter und die Mitarbeiter kommunizieren viel offener als noch vor einigen Jahren. Über Unternehmensbewertungsplattformen gibt es zwar auch kritische Stimmen besonders ehemaliger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die aber bei der offenen Auseinandersetzung mit der Thematik Konfliktherde aufzuspüren und zu bewerten helfen. Dabei gilt es, mit einem ganzheitlichen Ressourcenmanagement das folgendes Dilemma zu bewältigen: während in auftragsstarken Zeiten eigentlich kein Platz für Weiterbildung zu sein scheint, fehlt in auftragsschwachen Phasen das Budget für gezielte Personalentwicklung oder wird gekürzt.

Mit Hilfe eines aussagekräftigen Personalcontrollings und Auswertung der Ist-Zahlen der Vergangenheit sind Prognosen des zukünftigen Personalbedarfs möglich. Dabei sind personelle Reserven zu planen, die der Überlastung des vorhandenen Perso-

nals vorbeugen und die Umsetzung von personenbezogenen Entwicklungsprogrammen zur Mitarbeiterbindung sicherstellen. Personalausfälle sind in Zeiten hoher Auftragsdichte besonders schwerwiegend und können das Image beim Kunden schädigen, der für Auftragserledigungen eine zuverlässige Planung benötigt. Diese Investition in die eigene Belegschaft sichert eine marktgerechte und persönlichkeitsbezogene Personalentwicklung und die damit einhergehende Mitarbeiterbindung.

Gut strukturierte und methodisch sauber entwickelte Mitarbeiterbefragungsinstrumente helfen bei der Ermittlung des Status Quo im Unternehmen und leiten Handlungspotenziale ab. Den Befragungsergebnissen müssen aber zwingend transparente Reaktionen und Maßnahmen folgen, da sich dieses wertvolle Instrument sonst schnell abnutzt, wenn keine Verbesserungen umgesetzt werden. Eine andere Möglichkeit ist die Beauftragung eines externen spezialisierten Dienstleisters, der den objektiven Blick auf eine vorurteilsfreie Bewertung der Ergebnisse hat. Dieser kann dann mit Hilfe seiner Expertise die Geschäftsführung und die Führungsebenen hinsichtlich einer Umsetzung beraten. Lohnend ist hier die Investition in die eigenen Führungskräfte und deren Fähigkeit, Personal zeitgemäß zu führen. Das beinhaltet insbesondere eine wertschätzende und offene Führungskultur.

Unternehmen sollten ihre Entscheider durch gezielte Schulungen in den Themen Diversität, Führung, Kommunikation, interkulturelle Kompetenz und Projektmanagement weiter entwickeln, denn es gilt: „Wer Vielfalt will, muss Vielfalt managen können.“ (DGFP, 2014, S. 54). Außerdem muss der Personalbereich Konzepte entwickeln, die die Führungskräfte in ihren Aufgaben unterstützen und die derzeitigen und zukünftigen Herausforderungen bewältigen helfen. Eine marktgerechte Ausbildung und Qualifizierung ist unter Beachtung strategisch orientierter Konzepte voranzutreiben.

Über alle Ebenen sind die Kompetenzen in Bereichen wie wertschätzende Kommunikation, gute Führung, Feedback, interkulturelle Kompetenz, allgemeine Gleichbehandlung und Diversität zu entwickeln. Daraus entwickelt sich letztlich eine zukunftsgerichtete Unternehmenskultur, die die Marktpotenziale auch aufzunehmen weiß. Es genügt hier nicht, dies nur nach außen auf seine Fahnen zu schreiben, sondern es muss von der Mehrzahl der Belegschaft aktiv gelebt werden.

Das Innovations- und Wissensmanagement ist ein Wesens- und Wettbewerbsmerkmal deutscher Unternehmen im globalen Markt. In der Ableitung erfordert dies ein die Kompetenzen erhaltendes Wissensmanagement, das insbesondere die Erfahrungen wechselnder oder in den Ruhestand gehender Fachkräfte erfasst und für andere zugänglich macht.

## 8. Betriebliches Gesundheitsmanagement/gesundes Arbeitsklima

„Erfolgreiche Unternehmen organisieren ihre Arbeit so, dass ihre Beschäftigten gesund, motiviert und produktiv arbeiten können. Eine Hilfe bei der Organisation ist ein systematisches betriebliches Gesundheitsmanagement.“, lautet es in der Broschüre „Gesundheit mit System“ der VBG. Ein Geschäftsführer bringt die Ergebnisse auf den Punkt: „Die Steigerung des Bewusstseins für gesunde Arbeitsbedingungen sowie die Verbesserung des Betriebsklimas und die gesundheitsfreundliche und -fördernde Gestaltung des Kundencenters haben für die Mitarbeiter und das Unternehmen viele positive Effekte. So reduzierte sich der Krankenstand von 7,5 Prozent im Jahr 2002 auf 5,6 Prozent im Jahr 2007 und erzielte damit Einsparungen im sechsstelligen Bereich. Das Projekt steigert zudem die Attraktivität … als Arbeitgeber.“ Ziele sind weiterhin, dass die Beschäftigten ihre Potenziale motiviert in die Arbeit einbringen, Fehlzeiten reduziert und die Mitarbeiter an das Unternehmen gebunden werden (ebd., S. 6 f.).

Je nach Argumentation wird das Thema „Burn out“ als Modekrankheit oder eine ernstzunehmende Entwicklung mit starken Auswirkungen auf das betriebliche Gesundheitsmanagement bezeichnet. Wenn ein Unternehmen bei guter Wirtschafts- und Auftragslage gleichzeitig Probleme mit der Stellenbesetzung hat, kann die Abarbeitung der Aufträge oft nur mit Überstunden und Mehrarbeit des derzeitigen Personalbestandes gewährleistet werden. Abgesehen von der dennoch notwendigen Einhaltung der gesetzlich vorgesehenen Grenzen führt das auf Dauer zu einer Überlastung bis hin zum Ausfall der verfügbaren Kräfte. Diesem Spannungsfeld sollten Unternehmen durch ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeits- zur Erholungszeit und ein nachhaltiges Personalmanagement mit entsprechender Entlastung begegnen. Die Unterstützung der Work-Life-Balance findet schon kurzfristig jede Woche statt

und sollte über das Jahr hinweg auch längere Ruhe- und Erholungsphasen beinhalten.

Das schließt die Verhinderung der Kontaktaufnahme und von arbeitsbezogenen Aufgaben und Tätigkeiten während der Urlaubsphase mit ein. Einer aktuellen Studie zufolge sind mehr als drei Viertel der Berufstätigen im Urlaub erreichbar und beantworten E-Mails und Anrufe (Bitkom Research, 2015). Ein Abschalten ist dabei kaum möglich. Interessanterweise haben 22 Prozent der Befragten der Studie zufolge in diesem Sommer gar keinen Urlaub! Die Folgen liegen auf der Hand. Lösungen sind hier geeignete Vertreterregelungen mit Einarbeitungskomponenten, die eine vollständige Urlaubsvertretung ermöglichen. Dies verhindert auch, dass nach der Rückkehr aus dem Urlaub der Schreibtisch mit unbearbeiteten Vorgängen und Aufgaben und das E-Mail-Postfach mit Mails überquellen.

## 9. Industrie 4.0

Die derzeit von Regierung und zuständigen Ministerien angestrebte Überleitung der Produktion in die Industrie 4.0 sowie dem damit einhergehenden Ausbau der Breitbandnetze bringt massive Änderungen in den davon beteiligten Branchen mit sich, insbesondere bei Arbeitsprozessen und -inhalten sowie die Erweiterung von Qualifikationsprofilen der Facharbeiter in den Betrieben, der praxiserfahrenen Ingenieure und vor allem in der Ausbildung (BMBF, 2015b). Mittlerweile müssen auch Produktions- und Logistikprozesse umfassend dynamisch reagieren. Der heutige Status Quo mit seinen zentral gesteuerten Prozessen lässt dies kaum zu. Umsetzbar werden die kommenden Anforderungen nur mit Produktionssystemen, die mittels Cyber-Physischer Systeme (CPS) gesteuert werden. Diese wiederum werden über intelligente Sensoren zur Wahrnehmung ihrer Umwelt und über Aktoren verfügen, mit denen sie die Umwelt beeinflussen können. Produkte, Maschinen und Anlagen können sich mit ihrer Hilfe selbst optimieren und rekonfigurieren und sich so an ändernde Aufträge und Betriebsbedingungen anpassen. „… Ziel ist es, Deutschland zum Leitanbieter und Leitmarkt für CPS zu entwickeln. … Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden dadurch von Routineaufgaben entlastet“ (ebd., S.2).

Hier stellt sich dann die entscheidende Frage: Was machen diese dann noch im Unternehmen? Welche Auswirkungen hat dies auf den Arbeitsmarkt und die dort befindlichen Fachkräfte? Welche Berufsgruppen profitieren von dieser Entwicklung? Welche Auswirkungen hat dies auf derzeitige Berufe und Kernkompetenzen? Der Trend geht dann „… weg vom reinen ‚Bediener' hin zum ‚Regulierer' und ‚Steuerer'" (ebd., S.4). „Die Produktion kundenindividueller Produkte verlangt nach ständiger Erhöhung der Dynamik, Wandlungsfähigkeit und Kundenorientierung. Dies erfordert höchste Flexibilität – sowohl der technischen Einrichtungen als auch des eingesetzten Personals" (ebd., S. 18). Wenn die verfügbaren Fachkräfte nicht in der Lage sind, die neuen Technologien zu beherrschen und zu erlernen, wird sich der Fachkräftemangel noch verstärken. Es wird dann eine große Anzahl an Fachkräften geben, die in den Tätigkeitsfeldern der Industrie plötzlich keine Verwendung mehr findet. Die Industrie 4.0 wird durch die höhere Technisierung sogar weniger, dafür besser qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter brauchen.

Die Forschungsunion Wirtschaft und Wissenschaft verspricht sich von der flexiblen Arbeitsorganisation, dass den Mitarbeitern die bessere Kombination von „Beruf und Privatleben sowie Weiterbildung" ermöglicht und die Work-Life-Balance erhöht wird (Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft, 2013). Eine praktische Überprüfung dieser Prognose liegt bei den Unternehmen und unterstützenden Gremien.

Zunächst muss festgestellt werden, welche Herausforderungen das für die Belegschaft hat und wie flexible Produktion mit einer planbaren Worklife-Balance und Vereinbarkeit von Beruf und Familie für eine höhere Arbeitszufriedenheit zu gestalten ist. Wenn der Kundennutzen und die daraus entstehenden Umsätze der Firmen an höchster Stelle stehen, inwiefern verträgt sich dies mit der steigenden Bedürfnisbefriedigung nach Selbstentfaltung der eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter? Inwiefern können den Beschäftigten erweiterte Entscheidungs- und Beteiligungsspielräume sowie Möglichkeiten zur Belastungsregulation zugestanden werden? Derzeit lässt sich feststellen, dass die auf Industrie 4.0 eingestellten CPS-Betriebe einen klaren Vorteil beim Werben um gute Mitarbeiter auf einem schrumpfenden Arbeitsmarkt besitzen (ebd. S.20). Ein besonderes Augenmerk wird dabei die Sicherstellung der Informationssicherheit und die Sensibilisierung der Belegschaft für Sicherheitsfragen haben. Daraus kann sich schon die Forderung der Unternehmen an die ausbilden-

den Hoch- und Berufsschulen ergeben, neue Pflichtveranstaltungen für den Nachwuchs einzuführen.

## 10. Internationaler Arbeitsmarkt

In der Zukunftsstrategie der Europäischen Union – Europa 2020 – werden Fakten, Trends und Ziele zusammengefasst, die die "... Grundlagen für eine längerfristig orientierte, andere Art des Wachstums… – ein Wachstum, das intelligent, nachhaltig und integrativ ist …“, bilden (Statistisches Bundesamt, 2013, S. 6). Vor allem das integrative Wachstum zielt auf eine „… Förderung der Wirtschaft mit hoher Beschäftigung und ausgeprägtem sozialen und territorialen Zusammenhalt …“ ab. Dabei soll es unter anderem zu einer „… bessere[n] Abstimmung von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt u. a. durch höhere Arbeitsmobilität …“ kommen (ebd. S. 9).

Darauf haben Unternehmen aber wenig direkten Einfluss. Gleichwohl können sie aber regionale und überregionale Initiativen zum Fachkräfteaustausch unterstützen und initiieren. Potenziale gibt es hierfür genug. Der vergleichende Blick auf den europäischen Arbeitsmarkt zeigt ein klares Bild: während im EU-Durchschnitt 68 Prozent der Erwerbstätigen aus der Altersgruppe der 20- bis 64-jährigen einer regelmäßigen Beschäftigung nachgingen, liegt die Quote bei den 20- bis 24-jährigen bei nur noch 49 Prozent, ebenso mit 49 Prozent bei den 55- bis 64-jährigen. Der Unterschied zwischen den Ländern ist dabei erheblich größer: während Schweden (80 %), die Niederlande und Deutschland (je 77 %) das Ziel der Erwerbstätigenquote Europa 2020 von 75 Prozent übererfüllen, sind Länder wie Griechenland (54 %), Spanien (59 %) und Italien (61 %) noch weit davon entfernt. (Statistisches Bundesamt, 2013, S. 14).

Es gibt dabei auch aktuell gegenläufige Trends: während es in Deutschland in den vergangenen Jahren deutliche Beschäftigtenzuwächse gegeben hat (ebd., S. 12), ist in der Mehrheit der EU-Staaten die Erwerbstätigenquote in den vergangenen Jahren gesunken (ebd., S. 14). Weiter heißt es: „Die Folgen der Finanz- und Wirtschaftskrise machen es für alle Erwerbspersonen, besonders aber für Migranten, junge Menschen und gering Qualifizierte, schwierig, einen Arbeitsplatz zu finden.“

Gerade die hohe Jugendarbeitslosigkeit in manchen Ländern Europas bietet enorme Potenziale im gegenseitigen unbürokratischen Austausch. So bildet die Handwerkskammer Dresden derzeit 21 junge Leute aus Spanien, Polen und Tschechien aus, die über das Sonderprogramm der Bundesregierung zur „Förderung der beruflichen Mobilität von ausbildungsinteressierten Jugendlichen und arbeitslosen jungen Fachkräften aus Europa (MobiPro-EU)“ eine handwerkliche Ausbildung bei Betrieben im Kammerbezirk Dresden anstreben (Handwerkskammer Dresden, 2015). Hier geht es weniger um den Verbleib der Fachkräfte in Deutschland, sondern um die qualifizierte Ausbildung der Berufsanfängerinnen und Berufsanfänger und die Ausbildung von Perspektiven und Potenzialen, die sowohl im Ausbildungsland als auch im Herkunftsland von Interesse sein können.

All diese Maßnahmen dürften das Ziel der EU für Europa 2020 unterstützen, den Bildungsgrad zu erhöhen, den Anteil der frühen Schulabgänger in der EU auf 10 % zu reduzieren und den Anteil der 30- bis 34-Jährigen, die über einen Hochschul- oder gleichwertigen Abschluss verfügen, auf 40 % zu steigern (Europa 2020, Statistisches Bundesamt, 2013, S. 7). Gerade aber der letzte Punkt sollte kritisch hinterfragt werden. Deutschland ist ein Land mit einem überproportional hohen Anteil an Fachkräften, die über die dualen Ausbildungssysteme der Kammern geschult wurden, was nicht zuletzt eine solide Grundlage für eine Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit zu sein scheint. Bundesbildungsministerin Johanna Wanka führt dazu aus: „Ich setze mich klar für die Stärkung der beruflichen Bildung in Deutschland ein, die traditionell eine zentrale Säule des deutschen Bildungssystems und des deutschen Wirtschaftserfolgs ist. Angesichts des zunehmenden Wettbewerbs mit Hochschulen und vollzeitschulischen Angeboten muss die berufliche Bildung noch besser, attraktiver und durchlässiger werden“ (BMBF, 2014).

Was hier derzeit noch weiter zu entwickeln und auszubauen ist, ist eine internationale Transparenz und Vergleichbarkeit der Abschlüsse. Mit der International Standard Classification of Education (ISCED), dem European Qualifications Framework (EQF), dem National Qualifications Framework (NQF), dem Deutschen Qualifikationsrahmen (DQR) und nicht zuletzt dem ECTS (European Credit Transfer System) gibt es eine ganze Reihe Bestrebungen, Bildungsinhalte und –abschnitte national und international vergleichbar zu machen. Mit dem Projekt „Modelle und Verfahren zur Anerkennung im Ausland erworbener beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen in aus-

gewählten Staaten – Gestaltungsprinzipien, Konstruktion, Umsetzung“ (MoVA) des Bundesinstitutes für Berufliche Bildung (BiBB) wurde am 1.1.2013 ein diesbezügliches Vorhaben gestartet, dessen Ergebnisse Ende des I. Quartales 2016 vorliegen sollen.

Wenn man berücksichtigt, dass es alleine in Deutschland derzeit 328 anerkannte oder als anerkannt geltende Ausbildungsberufe (Bundesinstitut für Berufsbildung, Bekanntmachung des Verzeichnisses der anerkannten Ausbildungsberufe und des Verzeichnisses der zuständigen Stellen, 19. Juni 2015, Vorwort) gibt, kann man den erforderlichen administrativen Aufwand zur Umsetzung im Unternehmen und die Integration in Personalauswahlprozesse nur erahnen. Dazu kommen noch 17.437 Studiengänge, davon 7.685 Bachelor- und 7.689 Master-Studiengänge, die vergleichend bewertet werden wollen (Statistiken zur Hochschulpolitik 1/2014, S. 7).

Im Zwischenbericht des Projekts MoVA kommt das BiBB zu folgendem vorläufigen Ergebnis: „Die Akteure des [jeweiligen nationalen] Arbeitsmarktes wissen, über welche beruflichen Kompetenzen jemand verfügt, der einen bestimmten beruflichen Abschluss erworben hat. Zwischen Arbeitsmarkt (als dem Abnehmer von Qualifikationen) und dem Bildungssystem (als den Produzenten von Qualifikationen) herrscht Vertrauen. Dieses Vertrauen gründet sich auf berufliche Standards, die entweder gemeinsam entwickelt oder klar kommuniziert und transparent dargestellt werden. Dieses Vertrauen macht aber an Ländergrenzen Halt.

In einem anderen nationalen, kulturellen, sprachlichen oder auch arbeitsmarktbezogenen Kontext ist die berufliche Qualifikation nicht mehr selbsterklärend. Im Ausland erworbene berufliche Abschlüsse oder Diploma erschließen sich den Vertretern des Arbeitsmarktes nicht auf den ersten Blick – und vor allem bleibt offen, welche beruflichen Kompetenzen sich hinter einer bestimmten Berufsqualifikation verbergen. Wo können die Arbeitskräfte eingesetzt werden? Welche Aufgaben können sie übernehmen? Wie verhalten sich die Qualifikationen zu denen, die im Zuwanderungsland ausgebildet werden?“ (BiBB, 2014, S. 17). Gefordert ist hier also ein Instrumentarium, dass den Personalentscheidern mit einfachen und schnellen Mitteln die Möglichkeit eröffnet, Potenziale insbesondere internationaler Bewerberinnen und Bewerber einzuschätzen und Vorbehalte zu reduzieren.

Eine erste Umsetzung für das Anerkennungsgesetz ist das Portal www.anerkennung-in-deutschland.de. Als besonderer Service leitet die Website Ratsuchende mit wenigen Klicks zu der für die Antragstellung zuständigen Behörde oder Kammer. Derzeit sind die acht Sprachen verfügbar - Deutsch, Englisch, Spanisch, Italienisch, Rumänisch, Polnisch, Türkisch und Griechisch. Eine zeitnahe Erweiterung um Französisch und Arabisch scheint sinnvoll, um Einwanderern und Flüchtlingen aus diesen Regionen im Sinne der Fachkräftebedarfsdeckung eine schnelle und unbürokratische Unterstützung bieten zu können.

Bemerkenswert ist dabei, dass erst 35 Prozent der Betriebe von den Anerkennungsgesetzen gehört und sich nur drei Prozent intensiver damit beschäftigt oder sogar schon in der Personalrekrutierung damit Erfahrungen gemacht haben (BMBF, 2015, S. 137). Die in der Studie befragten Jobcenter stimmen zu 80 Prozent der Aussage zu, dass sie „… die Beratung … in der Regel auf Deutsch führen“ (ebd., S. 156). Wenn man berücksichtigt, dass die Kundinnen und Kunden bei Sprachproblemen dolmetschende Personen mitbringen müssen und der andere Teil angibt, dass sich die Beratung aufgrund der Sprache schwierig gestaltet, lassen sich noch einige Potenziale nutzbar machen.

Die Herausforderung bei den nationalen und internationalen Gremien für die Festlegung der Standards und Übersetzungshilfen wird in einer transparenten, nachvollziehbaren und verlässlichen Einstufung liegen, die den Entscheidern in den Unternehmen eine Vergleichbarkeit der Qualifikationen ermöglicht. Jedes noch so gute Vorauswahlinstrument muss sich aber nach wie vor daran messen lassen, inwiefern eine Voraussagbarkeit einer Einstellungsprognose auch zur tatsächlichen betrieblichen Anwendbarkeit der Kompetenzen und Fähigkeiten führt. Am Beispiel des EQF als Mobilitätsinstrument werden die Kriterien im europäischen Arbeitsmarkt „… über Grenzen hinweg nur dann erfüllt werden, wenn Lernergebnisse auch im Hinblick auf ihre Relevanz im Arbeits- und Erwerbsleben erfasst werden können“ (BiBB, 2005).

Aus der aktuellen Studie der Vereinten Nationen zur weltweiten Bevölkerungsentwicklung bis zum Jahr 2050 lassen sich Trends zur langfristigen internationalen Ausrichtung der deutschen Arbeitsmarktpolitik ableiten. Während für Deutschland ebenso wie für die Nachbarländer Polen und Tschechien ein Bevölkerungsrückgang

prognostiziert wird, erleben Frankreich und die Niederlande einen Zuwachs an Einwohnern (United Nations, 2015, S. 18 f.).

Für Unternehmen in Sachsen gibt es damit zwar kurzfristig realisierbare Möglichkeiten, mit den direkt angrenzenden Nachbarländern Tschechien und Polen Programme zur Fachkräftebedarfsdeckung zu entwickeln. Langfristig müssen aber auch hier andere Lösungen entwickelt werden, die an die wirtschaftliche und Bevölkerungsentwicklung anderer Länder angepasst werden. Das betrifft zum Beispiel die Niederlande und Frankreich in direkter Nachbarschaft oder Spanien und Italien mit derzeitig und zukünftig guten Potenzialen.

In der Betrachtung der Bevölkerungsentwicklung aller Kontinente zeigt sich jedoch ein ganz anderes Bild. Europa wird hier als einzige Gesamtregion einen Rückgang der Einwohnerzahlen verzeichnen müssen, während alle anderen Kontinente – allen voran Afrika – einen klaren Zuwachs an Bevölkerung erwarten (ebd., S. 1). Hier bedarf es einer langfristigen globalen Strategie, die alle wirtschaftlichen und politischen Interessen und Möglichkeiten zusammenführt.

Erfahrungen aus der Untersuchung grenzüberschreitendender Regionen und Projekte zeigen, dass es vor allem um den Abbau von Interaktionsbarrieren rechtlich-administrativer, finanzieller und interkultureller Natur geht, die bewältigt werden müssen (Groß und Schmitt-Egner, 1994, S. 99 f.). Zu beachten sind das Problem der Souveränität und Territorialität sowie die unterschiedlichen Zuständigkeitsebenen. Kernprobleme waren demnach auch die unterschiedlichen Rechtsgrundlagen, unterschiedlichen Verwaltungsstrukturen, das mangelnde politische Gewicht sowie die Grundfinanzierung durch öffentliche Haushaltsmittel, die oftmals nur auf die Förderungsjahre beschränkt sind. Dazu kommen auch unterschiedliche Arbeitsmentalitäten (ebd., S. 100). Daraus folgen Gestaltungsnotwendigkeiten zukünftiger Projekte, um den Erfolg sicherzustellen.

## 11. Asylanten und Flüchtlinge

Prognostische Aussagen zur Fachkräftegewinnung sind aufgrund der derzeit sehr dynamischen Berichterstattung in den Medien nur schwer zu treffen. Nach einer Studie der Bertelsmann Stiftung in 2015 gingen 59 Prozent der Befragten davon aus, dass Einwanderer "vor Ort freundlich empfangen" werden. Andere Untersuchungen zeigen, dass die Ablehnung gegenüber Asylbewerbern in der Bevölkerung hoch ist. Nach der ZuGleich-Studie von 2014 hegen rund 20 Prozent der Befragten starke Vorurteile und Ablehnung gegenüber Asylbewerbern. Die Befragten warfen Flüchtlingen pauschal vor, sie würden bewusst täuschen, um einen Aufenthaltsstatus zu erlangen. Eine Befragungs-Studie der Antidiskriminierungsstelle des Bundes kam 2014 zu ähnlichen Ergebnissen: Asylbewerber werden als fremd (23 Prozent) und problematisch in ihrem Verhalten wahrgenommen – sie provozierten die Feindseligkeit, sagten sogar 41 Prozent der Befragten.

Dennoch sind bei den Flüchtlingen enorme Potenziale in Bezug auf Beschäftigung vorhanden, wenn sie nach der Annahme des Asylantrages eine Beschäftigungserlaubnis erhalten haben. Dies reicht vom hochdotierten Wissenschaftler bis hin zu Fachkräften, die einfache Tätigkeiten nach kurzer Anlernphase ausführen können.

Voraussetzung ist die Nutzung der Integrationsinstrumente und das Erlernen der deutschen Sprache, um die Einarbeitung und das Verständnis der betrieblichen Situation zu verbessern und zu beschleunigen. Für reguläre Einwanderer stehen nach aktuellem Zuwanderungsrecht Integrationskurse zur Verfügung, wonach 600 Unterrichtsstunden Deutsch gelehrt und in 60 Stunden Grundkenntnisse über Deutschland vermittelt werden. Für Flüchtlinge gibt es diese Möglichkeit noch nicht. Nach Plänen der Bundesregierung sollten Flüchtlinge mit guten Anerkennungschancen des Asylantrags künftig Anspruch auf 300 Stunden Deutschunterricht haben (Reimann, 2015).

Hier kann auch die Wirtschaft Initiativen anregen. So wächst der Druck aus der Wirtschaft auf die Politik, ein Einwanderungsgesetz zu schaffen. Der Vorstandsvorsitzende des Chemiekonzerns Evonik, Klaus Engel, sagt dazu: „Niemand prüft die Qualifikation und Leistungsfähigkeit der Flüchtlinge, um festzustellen, ob sie unser Land nicht trotzdem bereichern können. Ich finde das falsch“ und weiter „Weil wir kein ordentliches Einwanderungsgesetz haben, sind diese Leute gezwungen, Asylanträge

zu stellen“ (Spiegel Online, 2015). Daraus folgt dann wiederum, dass aufgrund des Nichterfüllens der Voraussetzungen eine reihenweise Ablehnung von Anträgen attraktiver Fachkräfte erfolgt. Wie lange kann und will sich die deutsche Wirtschaft und Politik das noch leisten?

## 12. Zusammenfassung und Fazit

Unternehmen, die heute und zukünftig wettbewerbsfähig bleiben wollen, sollten auf die dynamischen und globalen Marktentwicklungen zeitnah reagieren können. Dafür sind vor allem gut ausgebildete und motivierte Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter notwendig. Um diese zu rekrutieren und im Unternehmen zu halten, stehen den Firmen schon heute zahlreiche Handlungsfelder zur Verfügung: die Etablierung eines ganzheitlichen Diversity Managements, ein Perspektivwechsel im Personalmanagement hin zu Wertschätzung, guter Führung und Integration der Ideen und Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters und jeder einzelnen Mitarbeiterin, ein zeitgemäßes und innovatives Personalmarketing, Recruiting und Bewerberverfahren sowie der Bereich der Personalentwicklung. Jedes Unternehmen sollte diese anhand der individuellen Geschäftssituation auf Relevanz, Optimierungspotenzial und konkrete Umsetzbarkeit prüfen. In einem zweiten Schritt sollten dann geeignete konkrete Maßnahmen abgeleitet werden, deren erfolgreiche Umsetzung durch die Erreichung entsprechender Ziele messbar sind.

Vorliegender Beitrag gewichtet die Prioritäten durch die Reihenfolge der entsprechenden Handlungsbereiche. Gleichwohl kann man hier von keiner „Zielhierarchie“ sprechen, da viele Prozesse parallel ablaufen und mit Maßnahmen in die Praxis umzusetzen sind. Die Handlungsbereiche sind dabei eher quervernetzt, da zum Beispiel ein gelebtes Diversitätsmanagement auch positiven Einfluss auf das Personalmarketing und das Arbeitsklima haben wird.

Ausschlag gebend für die Initiierung sind die Auswahl geeigneter Personen für die Durchführung der Umsetzung und die Bereitstellung finanzieller und zeitlicher Ressourcen. Idealerweise liegt die Federführung direkt bei der Geschäftsführung oder in deren unmittelbarem Unterstellungsbereich für ein direktes Reporting.

Damit werden die Veränderungsprozesse auch für andere im Unternehmen sichtbar und stark gewichtet, was eine wesentliche Voraussetzung für das Gelingen der Implementierung eines professionellen Managements von Vielfalt, Personalmarketing, -gewinnung, -entwicklung und damit Mitarbeiterbindung ist.

Es gilt schon heute, die Weichen für die zukünftige Entwicklung und Nutzung von Fachkräftepotenzialen zu stellen. Im Einklang mit der Personalstrategie können das regionale Kooperationen mit Schulen und Hochschulen oder sogar die Beteiligung des Unternehmens an überregionalen und internationalen Initiativen sein. So werden entsprechend aufgestellte Unternehmen auch weiterhin ihren Fachkräftebedarf decken können, während andere nur noch mit bedeutend mehr Aufwand und Kosten rekrutieren oder gar keinen Nachwuchs mehr generieren können.

Wir prognostizieren für die Zukunft eine dynamische Marktbereinigung und Neudefinition von Branchen und Regionen. Dies trifft vor allem die Organisationen, die sich der Herausforderung nicht stellen und sich nicht anpassen. Wir wünschen Ihnen viel Erfolg beim Erkennen der Zeichen der Zeit und der Ergreifung der notwendigen Maßnahmen!

## Literatur


**Aretz, H.-J., Hansen, K.** (2003): Erfolgreiches Management von Diversity. Die multikulturelle Organisation als Strategie zur Verbesserung einer nachhaltigen Wettbewerbsfähigkeit. In Zeitschrift für Personalführung, 17. Jg. Heft 1, S. 9-36.

**Bertelsmann Stiftung** (2015): Willkommenskultur in Deutschland: Entwicklungen und Herausforderungen.

**Bitkom Research** (2015): Große Mehrheit der Berufstätigen ist im Urlaub erreichbar. Pressemitteilung, 22.7.2015, https://www.bitkom.org/Presse/Presseinformation/Große-Mehrheit-der-Berufstätigen-ist-im-Urlaub-erreichbar.html (Abruf vom 24.8.2015)

**Bundesagentur für Arbeit** (2015): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. http://www.ba-bestellservice.de/bestellservice/themen/buergerinnen-buerger/arbeit-und beruf/perspektive-2025-fachkraefte-fuer-deutschland-100848/ (Abruf vom 03.08.15)

**Bundesagentur für Arbeit. Regionaldirektion Sachsen** (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Sachsen. www.arbeitagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/~edisp/l6019022dstbai395339.pdf (Abruf vom 24.08.2015)

**Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (**2005): Europäischer Qualifikationsrahmen (EQF) Stellungnahme des Hauptausschusses des Bundesinstituts für Berufsbildung, 47/2005, Pressemitteilung, 16.12.2005, http://www.bibb.de/de/pressemitteilung_995.php (Abruf vom 24.8.2015)

**BiBB** (2014): Modelle und Verfahren zur Anerkennung im Ausland erworbener beruflicher Qualifikationen und Kompetenzen in ausgewählten Staaten – Gestaltungsprinzipien, Konstruktion, Umsetzung (MoVA) Zwischenbericht.

**Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)** (2015a): Anerkennungsgesetz 2015.

**BMBF** (2015b): Industrie 4.0 Innovationen für die Produktion von morgen. April 2015, 2. Aufl.

**BMBF** (2014): Die Zukunft der beruflichen Bildung sichern, Pressemitteilung, 1.7.2014 http://www.bmbf.de/_media/press/PM0701-059.pdf (Abruf vom 24.8.2015)

**Caritas** (2015): Abgänger ohne Hauptschulabschluss. http://www.caritas.de/fuerprofis/fachthemen/kinderundjugendliche/bildungschancen/karte-bildungschancen (Abruf vom 24.8.2015)

**Charta der Vielfalt e. V.** (2014): Vielfalt erkennen – Strategien für einen sensiblen Umgang mit unbewussten Vorurteilen. www.charta-der-Vielfalt.de/service/publikationen.html (Abruf vom 24.08.2015)

**Charta der Vielfalt e. V.** (2013): Diversity Management – Mehrwert für den Mittelstand. www.charta-der-vielfalt.de/service/publikationen.html (Abruf vom 24.08.2015)

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.** (2013): DGFP-Studie: Megatrends und HR Trends 2013. www.dgfp.de/wissen/empirische-studien/dgfp-studie-megatrends-und-hr-trends-2013-4106 (Abruf vom 24.08.2015)

**Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.** (2014): Vielfalt bereichert Unternehmen. Erfolgreiches Diversity-Management in DGFP-Mitgliedsunternehmen. www.dgfp.de/wissen/praxispapiere/vielfalt-bereichert-unternehmen-4224 (Abruf vom 24.08.2015)

**Doppler, K. & Lauterbach, C**. (2014): Change Management. Den Unternehmenswechsel gestalten (13. akt., erw. Aufl.). Frankfurt/ NewYork: Campus.Beck, C. (Hrsg., 2008): Personalmarketing 2.0. Vom Employer Branding zum Recruiting, Luchterhand.

**FidAR – Frauen in die Aufsichtsräte e. V.** (2015): Stimmungsbarometer zum Gesetz für die gleichberechtigte Teilhabe von Frauen und Männern an Führungspositionen in der Privatwirtschaft und im öffentlichen Dienst. www.fidar.de/presse-aktuelles/stimmungsbarometer.html (Abruf vom 24.08.2015)

**Gaedt, M.** (2014): Mythos Fachkräftemangel. Was auf Deutschlands Arbeitsmarkt gewaltig schief läuft. Wiley-VCH. Weinheim.

**Greenwald, A. G., et al.** (2009): Understanding and using the Implicit Association Test: III. Metaanalysis of predictive validity. In: Journal of Personality and Social Psychology, 97(1), pp. 17-41.

**Groß, B., Schmitt-Egner, P.** (1994): Europas kooperierende Regionen, Nomos, Baden-Baden.

**Hamlin, J. K., Mahajan, N., Liberman, Z., Wynn, K.** (2013): Not like me = bad: Infants prefer those who harm dissimilar others. Psychological Science, 24 (4), pp. 589-94.

**Hammond, J. S., Keeney, R. L., Raiffa, H.** (2006): The Hidden Traps in Decision Making. Harvard Business Review.

**Handwerkskammer Dresden** (2015): Neuer Handwerksnachwuchs aus Spanien. Pressemitteilung, 23.7.2015, http://www.hwk-dresden.de/ (Abruf vom 24.8.2015)

**Hochschulrektorenkonferenz** (2014): Statistische Daten zu Studienangeboten an Hochschulen in Deutschland. 1/2014.

**Köppel, P. (**2014): Diversity Management in Deutschland: Benchmark 2014. Strategie oder Alibi? Synergy Consult. www.synergie-durch-vielfalt.de/synergie-durch-vielfalt/diversity-benchmark.html (Abruf vom 24.08.2015)

**LEGO GmbH** (2013): Traumberufe für Groß und Klein: Diese Berufe wollen Kinder später ergreifen. Pressemitteilung, 19.11.2013, http://www.presseportal.de/pm/65052/2601785 (Abruf 24.8.2015)

**McKinsey & Company** (2011): Vielfalt siegt! Warum diverse Unternehmen mehr leisten. http://www.mckinsey.de/sites/mck_files/files/Vielfalt_siegt_deutsch.pdf (Abruf vom 24.8.2015)

**PAPE Lab** (2013): Recruiting Trends Report 2014.

**Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft** (Hrsg.) (2013): Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0 Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. April 2014.

**Reimann, A.** (2015): Asyl und Einwanderung: Fakten zur Flüchtlingskrise – endlich verständlich. Spiegel online. 18.8.2015. http://www.spiegel.de/politik/deutschland/fluechtlinge-und-einwanderer-die-wichtigsten-fakten-a-1030320.html#sponfakt=24 (Abruf vom 24.8.2015)

**Schulz, A.** (2009): Strategisches Diversitätsmanagement. Unternehmensführung im Zeitalter der kulturellen Vielfalt. 1. Aufl., Wiesbaden: Gabler, GWV Fachverlage GmbH.

**Spiegel Online** (2015): Konzernboss will abgelehnte Asylbewerber in Deutschland halten. http://www.spiegel.de/wirtschaft/soziales/fluechtlinge-evonik-chef-fordert-einwanderungsgesetz-a-1049433.html#utm_source=wirtschaft#utm_medium=medium#utm_campaign=plista&ref=plista (Abruf vom 24.5.2015)

**Stangel-Meseke, M., Hahn, P. & Steuer, L.** (2014): Balance durch Diversity Management. Lösungsansätze für unternehmerische Herausforderungen aus Megatrends. In: R. Lanwehr, M. Müller-Lindenberg & D. Mai (Hrsg.): Balance Management. Vom erfolgreichen Umgang mit gegensätzlichen Zielen (S. 145 - 166). Wiesbaden: Springer Gabler.

**Statistisches Bundesamt** (2013): Europa 2020. Die Zukunftsstrategie der EU. https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Internationales/BroschuereEuropa2020.html (Abruf vom 24.8.2015)

**Statistisches Bundesamt (**2012): Frauen und Männer auf dem Arbeitsmarkt – Deutschland und Europa.

**Uhly, A.** (2014): Vorzeitige Vertragslösungen und Ausbildungsverlauf in der dualen Berufsausbildung. BiBB (Hrsg.), Heft 157. http://www.bibb.de/dokumente/pdf/wdp-157_barrierefrei.pdf (Abruf vom 24.8.2015)

**United Nations** (2015): World Population Prospects: The 2015 Revision. Key Findings and Advance Tables.

**Verwaltungs-Berufsgenossenschaft** (Hrsg., 2012): „GMS - Gesundheit mit System“. Leitfaden für ein betriebliches Gesundheitsmanagement.

**Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., von Stetten, A., Weinert, C., Wirth, J.** (2015a): Bewerbungspraxis 2015, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

**Weitzel, T., Eckhardt, A., Laumer, S., Maier, C., von Stetten, A., Weinert, C., Wirth, J.** (2015b): Recruitingtrends 2015, Otto-Friedrich-Universität Bamberg.

**Zick, A., Preuß, M.** (o. J.): Zugehörigkeit und (Un)Gleichgewicht. Ein Zwischenbericht. Universität Bielefeld.

# Ordnungspolitische Diskurse
## Discourses in Social Market Economy

| | |
|---|---|
| 2007 – 1 | Seliger, Bernhard; Wrobel, Ralph – Die Krise der Ordnungspolitik als Kommunikationskrise |
| 2007 – 2 | Sepp, Jüri - Estland – eine ordnungspolitische Erfolgsgeschichte? |
| 2007 – 3 | Eerma, Diana; Sepp, Jüri - Competition Policy's Role in Network Industries - Regulation and Deregulation in Estonia |
| 2007 – 4 | Claphman, Ronald - Welche Bedeutung haben nationale Wirtschaftsordnungen für die Zukunft der EU? Der Beitrag der sozialen Marktwirtschaft |
| 2007 – 5 | Strunz, Herbert – Staat, Wirtschaften und Governance |
| 2007 – 6 | Jang Tae-Seok - South Korea's Aid to North Korea's Transformation Process - Social Market Perspective |
| 2007 – 7 | Libman, Alexander - Big Business and Quality of Institutions in the Post-Soviet Space: Spatial Aspects |
| 2007 – 8 | Mulaj, Isa - Forgotten Status of Many: Kosovo's Economy under the UN and the EU Administration |
| 2007 – 9 | Dathe, Uwe - Wettbewerb ohne Wettbewerb? Über die Bedeutung von Reformen im Bildungswesen für die Akzeptanz der Wettbewerbsidee |
| 2007 – 10 | Noltze, Karl - Die ordnungspolitische Strategie des Landes Sachsen |
| 2008 – 1 | Seliger, Bernhard - Die zweite Welle – ordnungspolitische Herausforderungen der ostasiatischen Wirtschaftsentwicklung |
| 2008 – 2 | Gemper, Bodo Rheinische Wegbereiter der Sozialen Marktwirtschaft: Charakter zeigen im Aufbruch |
| 2008 – 3 | Decouard, Emmanuel - Das „Modèle rhénan" aus französischer Sicht |
| 2008 – 4 | Backhaus, Jürgen - Gilt das Coase Theorem auch in den neuen Ländern? |
| 2008 – 5 | Ahrens, Joachim - Transition towards a Social Market Economy? Limits and Opportunities |
| 2008 – 6 | Wrobel, Ralph - Sonderwirtschaftszonen im internationalen Wettbewerb der Wirtschaftssysteme: ordnungspolitisches Konstrukt oder Motor institutionellen Wandels? |
| 2009 – 1 | Wrobel, Ralph - The Double Challenge of Transformation and Integration: German Experiences and Consequences for Korea |
| 2009 – 2 | Eerma Diana; Sepp, Jüri - Estonia in Transition under the Restrictions of European Institutional Competition |
| 2009 – 3 | Backhaus, Jürgen - Realwirtschaft und Liquidität |
| 2009 – 4 | Connolly, Richard - Economic Structure and Social Order Type in Post-Communist Europe |
| 2009 – 5 | Dathe, Uwe – Wie wird man ein Liberaler? Die Genese der Idee des Leistungswettbewerbs bei Walter Eucken und Alexander Rüstow |
| 2009 – 6 | Fichert, Frank - Verkehrspolitik in der Sozialen Marktwirtschaft |
| 2009 – 7 | Kettner, Anja; Rebien, Martina – Job Safety first? Zur Veränderung der Konzessionsbereitschaft von arbeitslosen Bewerbern und Beschäftigten aus betrieblicher Perspektive |
| 2009 – 8 | Mulaj, Isa – Self-management Socialism Compared to Social Market Economy in Transition: Are there Convergent Paths? |

2009 – 9 Kochskämper, Susanna - Herausforderungen für die nationale Gesundheitspolitik im Europäischen Integrationsprozess

2009 – 10 Schäfer, Wolf – Dienstleistungsökonomie in Europa: eine ordnungspolitische Analyse

2009 – 11 Sepp, Jüri – Europäische Wirtschaftssysteme durch das Prisma der Branchenstruktur und die Position der Transformationsländer

2009 – 12 Ahrens, Joachim – The politico-institutional foundation of economic transition in Central Asia: Lessons from China

2009 – 13 Pitsoulis, Athanassios; Siebel, Jens Peter – Zur politischen Ökonomie von Defiziten und Kapitalsteuerwettbewerb

2010 – 01 Seliger, Bernhard – Theories of economic miracles

2010 – 02 Kim, GiEun - Technology Innovation & Green Policy in Korea

2010 – 03 Reiljan, Janno - Vergrößerung der regionalen Disparitäten der Wirtschaftsentwicklung Estlands

2010 – 04 Tsahkna, Anna-Greta, Eerma, Diana - Challenges of electricity market liberalization in the Baltic countries

2010 – 05 Jeong Ho Kim - Spatial Planning and Economic Development in Border Region: The Experiences of Gangwon Province, Korea

2010 – 06 Sepp, Jüri – Ordnungspolitische Faktoren der menschlichen Entwicklung

2010 – 07 Tamm, Dorel - System failures in public sector innovation support measures: The case of Estonian innovation system and dairy industry

2010 – 08 Clapham, Ronald - Wirtschaftswissenschaft in Zeiten der Globalisierung

2010 – 09 Wrobel, Ralph - Geldpolitik und Finanzmarktkrise: Das Konzept der „unabhängigen Zentralbank“ auf dem ordnungspolitischen Prüfstand

2010 – 10 Rutsch, Andreas; Schumann, Christian-Andreas; Wolle, Jörg W. - Postponement and the Wealth of Nations

2010 – 11 Ahrens, Joachim; Jünemann, Patrick - Transitional Institutions, Institutional Complementarities and Economic Performance in China: A ‘Varieties of Capitalism’ Approach

2010 – 12 Kolev, Stefan; Der bulgarische Weg seit 1989, Wachstum ohne Ordnung?

2011 – 1 Wrobel, Ralph – Energiewende ohne Markt? Ordnungspolitische Perspektiven für den deutschen Stromsektor

2011 – 2 Rõigas, Kärt – Linkage between productivity and innovation in different service sectors

2011 – 3 Sepp, Jüri – Institutionelle Innovationen im Infrastrukturbereich: Beispiel Post in Estland

2011 – 4 Effelsberg, Martin – Measuring absorptive capacity of national innovation systems

2011 – 5 Jänsch, Janina – Die Anrechnung natürlicher und anthropogener Effekte auf terrestrische Ökosysteme im Rahmen des Kyoto-Protokolls

2011 – 6 Platje, Joost – Institutional Change for Creating Capacity and Capability for Sustainable Development – a club good perspective

2011 – 7 Tamm, Dorel; Ukrainski, Kadri – Functional Approach to National Systems of Innovation: The Case of a Small Catching-up Country

2011 – 8 Nusser, Michael – Optionen zur Stärkung der Leistungsfähigkeit von Innovationssystemen

2012 – 1 Kolev, Stefan – Wider die „Après nous le déluge “-Logik. Ordnungspolitik, Innovation und Nachhaltigkeit.

2012 – 2 Varblane, Urmas - National Innovation Systems: Can they be copied?

2012 – 3 Reiljan, Janno / Paltser, Ingra - Struktur und Zusammenhänge des staatlichen Innovationssystems und der Innovationspolitik

2012 – 4 Lenz, Justus - Innovationssystem Internet: Eine institutionenökonomische Analyse der digitalen Revolution

2012 – 5 Chang Jai Chun - Erfolgsfaktoren für “Internationale Projekte”

2012 – 6 Gerl, Jörg – Global denken, lokal handeln: Gebäudesanierung als Beitrag zum Klimaschutz am konkreten Beispiel

2012 – 07 Seliger, Bernhard – Grünes Wachstum in Südkorea – Etikettenschwindel, Neo-Keynesianismus oder ein neues Paradigma der Ordnungspolitik?

2013 – 1 Wrobel, Ralph – Economic Models for New Industrializing Countries in Comparative Perspective

2013 – 2 Park, Sung-Jo– Developmental State in Korea (60-70ties) Revisited: Institution-Building for the Making of 'Coordinated Market'

2013 – 3 Reiljan, Janno & Paltser, Ingra – The Implementation of Research and Development Policy in European and Asian Countries

2013 – 4 Hoen, W. Herman – Emerging Market Economies and the Financial Crisis: Is there Institutional Convergence between Europe and Asia?

2013 – 5 Kroos, Karmo – Developmental Welfare Capitalism in East Asia with a Special Emphasis on South Korea

2014 – 1 Ahrens, Joachim & Stark, Manuel – Independent Organizations in Authoritarian Regimes: Contradiction in Terms or an Effective Instrument of Developmental States

2014 – 2 Terk, Erik – Practicing Catching-up: a Comparison of Development Models of East Asian and Central-Eastern European Countries

2014 – 3 Sepp, Jüri; Varblane, Uku – The Decomposition of Productivity Gap between Estonia and Korea

2014 – 4 Sepp, Jüri; Kaldaru, Helje and Joamets, Jürgen – The Characteristics and Position of the Economic Structures of Estonia and Korea among the OECD Countries

2015 – 1 Bartosz Bartniczak and Michał Ptak- Green Jobs in the Renewable Energy Sector

2015 – 2 Sandro Freudenberg and Dr. Sandra Stephan- Fachkräftebedarfsdeckung heute und in der Zukunft- Handlungsempfehlung für eine erfolgreiche Personalbedarfsdeckung in Unternehmen

## Herausgeber:

Prof. Dr. Stefan Kolev - Erfurt
PD Dr. habil. Bernhard Seliger – Seoul
Prof. Dr. Ralph M. Wrobel – Zwickau

**www.Ordnungspolitisches-Portal.de**