

Fach- und Führungskräfte­mangel: Gehen in Deutschland die Talente aus?

5

Das Thema »Fach- und Führungskräfte­mangel« ist aktuell eines der am intensivsten diskutierten Themen der wirtschaftspolitischen und personalwirtschaftlichen Debatte. Der unvermeidlich unsicheren Datenlage steht eine überraschend klare Positionierung aller Interessengruppen – Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Politik, Wissenschaft – gegenüber: Im Zuge der demographischen Entwicklung steht der Mangel bevor, lediglich das genaue Ausmaß und die Zeitpunkte des Auftretens eines bestimmten Niveaus sind fraglich.

Folgende Punkte werden im Anschluss knapp aufgegriffen: (1) Was ist unter Fach- und Führungskräfte­mangel zu verstehen? Wie sieht die gegenwärtige Situation aus? Auf welche Datengrundlage stützen sich die aktuellen Erkenntnisse? (2) Wie wird sich die Situation zukünftig darstellen? Welche Trends lassen sich beobachten? (3) Wie reagieren Unternehmen auf die Trends? Lassen sich bereits heute gezielte Maßnahmen und Strategien zur Bekämpfung eines (zukünftigen) Mangels beobachten?

Fach- und Führungskräfte­mangel – Problemstellung und gegenwärtige Situation

Die volkswirtschaftliche Komponente des Fach- und Führungskräfte­mangels hinterfragt das Angebot an qualifizierter Arbeit sowie deren Nachfrage. Entsprechend stehen die gegenwärtigen und zu erwartenden Ausbildungsleistungen und Bildungsabschlüsse einerseits sowie die Wirtschaftsentwicklung (Nachfrage auf den Konsumgütermärkten, Entwicklung von Produktionstechnologien etc.) andererseits im Fokus. Die Vergabe des Nobelpreises für Wirtschaftswissenschaften unter anderem an Dale Mortensen und Christopher Pissarides verdeutlicht die Aktualität und Relevanz der Fragestellung.

Aus betriebs- und personalwirtschaftlicher Sicht interessieren die demographische Entwicklung innerhalb der Unternehmen sowie die jetzige und zukünftige Möglichkeit, Vakanz­en zeitnah und mit mindestens gleichwertig qualifizierten Beschäftigten zu füllen. Die derzeit beobachteten Altersverteilungen in Unternehmen bringen das Problem zu Tage: Die zurzeit oftmals rechtssteilen Altersverteilungen (mittleres Alter typischerweise ca. 45 bis 48 Jahre) wandern in den nächsten Jahren weiter »nach rechts«, wobei in naher Zukunft nur wenige Mitarbeiter altersbedingt ausscheiden und entsprechend auch nur eingeschränktes Potential für Neueinstellungen entsteht. Die aktuelle Si-

tuation erscheint deshalb wenig bedrohlich. Der Prozess wird jedoch dazu führen, dass in einer Vielzahl von Unternehmen zu nahe beieinander liegenden Zeitpunkten ein großer Rekrutierungsbedarf entsteht. Da diese Phase mit den erwartbaren Bildungsabschlüssen der geburtenschwachen Jahrgänge zusammen fällt, ist ein Mangel an qualifizierten Fachkräften und Führungskräften zu erwarten.

So klar die Prognose erscheint, so unklar bzw. unsicher stellt sich die verfügbare Datenlage dar. Wie Brenke (2010) zu Recht kritisiert, existieren in den vorliegenden Schätzungen einige Fragezeichen. Er verweist darauf, dass die »Klagen« der Arbeitgeber- und Industrieverbände auf Studien des IW (Institut der deutschen Wirtschaft) beruhen, in denen Umfragedaten aus (relativ) kleinen Stichproben mit den Daten der Bundesagentur für Arbeit zusammengeführt werden (vgl. Koppel und Erdmann 2009). Um das Angebot und die Nachfrage nach Fach- und Führungskräften zu bestimmen, werden die in der öffentlichen Statistik gemeldeten offenen Stellen mit denen der gemeldeten Arbeitslosen abgeglichen.

Am Beispiel der Gruppe der Ingenieure soll die Vorgehensweise knapp skizziert werden: Angenommen wird, dass die Gruppe der gemeldeten Arbeitslosen »die



Prof. Dr. Ingo Weller*

* Institut für Personalwirtschaft der Fakultät für Betriebswirtschaft an der Ludwig-Maximilians-Universität München.

offenen Stellen zumindest theoretisch qualifikationsadäquat besetzen könnte.« (S. 3). Die Anzahl der offenen Stellen selbst muss jedoch adjustiert werden, da »korrigiert um eventuelle Größen- und Branchenverzerrungen ... die BA-Meldequote offener Ingenieurstellen im mit den Mitarbeiterzahlen der Unternehmen gewichteten arithmetischen Mittel 14,4%« beträgt. Mit anderen Worten: Die gemeldeten offenen Stellen werden mit dem Faktor 7 multipliziert, um die Nachfrage nach Ingenieuren zu bestimmen, während die gemeldeten Arbeitslosen als adäquate Annäherung an die Realität interpretiert werden.

Es ist jedoch unklar, ob nicht gemeldete offene Stellen ein volkswirtschaftlich relevantes Einstellungspotential aufzeigen oder lediglich das Ergebnis von Vakanzketten sind. Diese sind zwar betriebswirtschaftlich relevant (Unternehmen müssen auf dem internen oder externen Arbeitsmarkt aktiv werden), zeigen aber keinen gesamtwirtschaftlichen Mangel an Fach- und Führungskräften auf, da kein echter Zusatzbedarf entsteht. Die Schätzmethode könnte den Mangel also unter Umständen deutlich überbewerten.

Neben dieser grundlegenden Kritik weist Brenke nach, dass die üblicherweise genutzten Frühindikatoren aktuell noch keinen Rückschluss auf einen gravierenden Fach- und Führungskräfte-mangel erlauben: Das Lohnniveau verschiedener Fach- und Führungskräftegruppen ist bestenfalls moderat gestiegen; zudem belegen Studierenden- und Abschlussstatistiken, dass gerade in den als kritisch angesehenen Fachbereichen (z.B. MINT: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik) genügend viele Abschlüsse erreicht werden. »Das lässt nur den Schluss zu, dass in diesen Fächern (Mathematik, Physik, Chemie und in anderen Naturwissenschaften wie der Biologie; IW) weit über den künftigen Bedarf hinaus ausgebildet wird. Alles andere als eine Arbeitskräfteknappheit ist auch bei den Maschinenbauern zu erwarten, denn es gibt hier derzeit fast so viele Studenten wie Beschäftigte. Bei anderen Ingenieurberufen übertrifft die Zahl der Beschäftigten zwar deutlich die Zahl der Studierenden, doch wachsen durch das Studium so viele Fachkräfte nach, dass selbst bei einem Beschäftigungsaufbau kein Mangel an Arbeitskräften zu erwarten ist.« (Brenke 2010, 11).

Vor diesem Hintergrund stellt sich die Frage, ob der »vielseitig beklagte Fachkräftemangel ein Scheinriese [ist], der gewaltig schrumpft, wenn man nur genauer hinschaut« (Zimmermann 2010, 28). Die Antwort ist einfach (S. 28): »die verfügbaren Arbeitsmarktindikatoren [sind] ... nur schlechte Sensoren für kurzfristige Arbeitskräfteknappheiten.« Insbesondere der demographische Einbruch ab 2015 dürfe nicht übersehen werden – der Fachkräftemangel werde mittelfristig zum bestimmenden Thema des Arbeitsmarktes werden. Beide Argumentationslinien sind für sich genommen jeweils schlüssig: Die aktuelle Lage sollte nicht dramatisiert

werden; die zukünftige Situation gibt jedoch Anlass zu Besorgnis. Schwierig ist in jedem Fall eine Punktprognose. Im folgenden Abschnitt werden in aller Kürze die Kernergebnisse einer Trendstudie berichtet.

Fach- und Führungskräfte-mangel – Trends und Szenarien

Wie die Autoren herausstellen, hat die vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. mit »der Arbeitslandschaft 2030 ... im Oktober 2008 die bis zum heutigen Zeitpunkt umfassendste Studie zum drohenden Arbeitskräftemangel veröffentlicht.« (Prognos AG 2010, 3). 2010 wurde die Studie mit Blick auf die Wirtschaftskrise aktualisiert. Die Studie verdeutlicht die Schwierigkeit einer Punktprognose für die nahe (2015) und fernere (2030) Zukunft. Auf der Angebotsseite stehen abschätzbare demographische Entwicklungen, die nur bedingt beeinflussbare Flexibilität und Mobilität von Arbeitskräften, schwierig zu erfassende und zu verändernde Präferenzen für und gegen einzelne Ausbildungs- und Studiengänge, sowie eine nur schwerlich prognostizierbare Zuwanderungspolitik und die entsprechenden Zuwanderungsströme. Auf der Nachfrageseite sind die wirtschaftliche Gesamtentwicklung, konjunkturelle Schwankungen, weltwirtschaftliche Entwicklungen sowie Veränderungen in den Tätigkeitsstrukturen abzuschätzen, was sektorale Verschiebungen, Veränderungen in zukünftigen Produktionstechnologien und politische und gesellschaftliche Entwicklungen inkludiert.

In der »Arbeitslandschaft 2030« werden Prognosen, Trend- und Szenarioanalysen miteinander verknüpft, um den skizzierten Anforderungen nachkommen zu können. Unter Beachtung verschiedener Szenarien (keine Krise, kurze Wirtschaftskrise, lange Wirtschaftskrise) sind die Ergebnisse jeweils eindeutig: Deutschland steuert auf eine Arbeitskräftelücke großen Ausmaßes zu. Bis 2015 ist mit einer Lücke von ca. 3 000 000 Arbeitskräften zu rechnen (Szenario kurze Wirtschaftskrise). Dies entspricht einer Quote von 7,5% der Arbeitskräftenachfrage. Bei den Hochschulabsolventen wird sogar eine Lücke von 13,5% der Nachfrage prognostiziert. Das Bild ändert sich noch einmal, wenn der Zeitraum erweitert wird: Die projizierte Gesamtarbeitskräftelücke wird bis 2030 auf ca. 5,2 Mill. Personen anwachsen (14% der Nachfrage), was mit einem kumulierten Wohlstandsverlust in Höhe von 3,8 Billionen Euro assoziiert wird. Allein in der Gruppe der Hochschulabsolventen wird mit einer Arbeitskräftelücke in Höhe von annähernd 27% gerechnet.

Wird die Veränderung der Tätigkeitsnachfrage betrachtet (Saldorechnung für verschiedene Qualifikationsniveaus von 2004 bis 2030), wird deutlich, dass Tätigkeiten, für die kein beruflicher oder lediglich ein Lehrabschluss verlangt werden, ausnahmslos weniger Nachfrage erfahren werden. Ganz

anders stellt sich die Lage für Arbeitskräfte mit einer Meister- oder Techniker Ausbildung, mit einem Fachschul- oder Hochschulabschluss (Fach- und Führungskräfte) dar. Bis auf wenige Ausnahmen (Landwirtschaft, Rohstoffgewinnung) sind die Salden positiv, und dies teilweise beträchtlich: Fach- und Führungskräfte aus den Bereichen Forschen/Entwerfen und Werben/Marketing werden 2030 um ca. 50% stärker nachgefragt werden als 2004.

Die steigende Nachfrage wird der Projektion nach nicht durch das dann verfügbare Angebot gedeckt werden. Bereits 2020 ist damit zu rechnen, dass für Hochschulabsolventen negative Salden größer 20% auftreten. Betroffen sind insbesondere die Bereiche Forschen/Entwerfen, Werben/Marketing, Erziehen/Ausbilden/Lehren, Beraten/Informieren, gesundheitlich/sozial Helfen sowie Reinigen/Abfall beseitigen. Die Lage spitzt sich bis 2030 deutlich zu; fast alle Tätigkeiten, die einen Hochschulabschluss verlangen, werden dann eine starke Übernachfrage erleben. Ausnahmen bilden erneut lediglich die Bereiche Anbauen/Züchten/Hegen sowie Abbauen/Fördern/Rohstoffe gewinnen. Die Studie zeigt weiter auf, dass auch für Nicht-Fach- und Führungskräfte (Tätigkeiten mit einfachem oder ohne beruflichen Bildungsabschluss) 2030 Mängel erwartet werden; diese werden allerdings weniger gravierend ausfallen als für höher qualifizierte Berufsgruppen.

Ein Blick auf die Gruppe der Hochschulabsolventen verdeutlicht, dass in den Fachbereichen Erziehungswissenschaften/Lehramt und Medizin eine nicht zu deckende Nachfrage von ca. 40% erwartet wird. Andere Fachbereiche schneiden vergleichsweise besser ab, erzielen aber immer noch negative Salden in deutlich zweistelliger Höhe (z.B. Ingenieurwissenschaften: 32%; Naturwissenschaften/Mathematik: 19%; Rechts- und Wirtschaftswissenschaften: 15%).

Wie reagiert die Personalpraxis auf die Prognosen? Lässt sich bereits heute ein angemessenes Problembewusstsein erkennen? Welche Maßnahmen werden vorsorglich ergriffen?

Reaktionen der Personalpraxis

Das ifo Institut hat im Oktober 2010 eine Sonderbefragung bei Personalleitern durchgeführt (vgl. Dorffmeister 2010). Die Ergebnisse zeigen, dass bereits heute ca. 40% der teilnehmenden Unternehmen (befragt wurden ca. 1 500 Unternehmen; die Teilnahme lag bei 830 Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes, des Groß- und Einzelhandels sowie weiterer Dienstleistungsbereiche ohne Finanzdienstleistungen) einen zumindest geringen Fachkräftemangel berichten. Die prekären Zukunftsaus-

sichten spiegeln sich in den Daten deutlich wider: »Für das Jahr 2015 rechnen zwei Drittel der befragten Unternehmen mit einer »mittleren« oder »starken« Verknappung von Fachkräften.« (Dorffmeister 2010, 80). Bis 2020 verschlechtert sich die Lage weiter. Insbesondere Großunternehmen (> 500 Mitarbeiter) gehen davon aus, Stellen, die einen Hochschul- oder Berufsabschluss verlangen, dann nicht mehr besetzen zu können (64% der Unternehmen).

Die in der ifo-Sonderbefragung erreichten Unternehmen wurden weiter gebeten, ihre personalwirtschaftlichen Reaktionen auf die erwartete Arbeitskräfteknappheit zu beschreiben. Hier sind die Meinungsbilder einheitlich: Die Mehrheit (ca. 80%; Ausnahme sind die Kleinunternehmen < 50 Mitarbeiter) zieht gezielte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen in Betracht, um zumindest unternehmensintern flexibel auf einen Arbeitskräftemangel reagieren zu können. Circa 60% denken über gezielte Rekrutierungsmaßnahmen für knappe Qualifikationen nach. Relativ gering ist die Bereitschaft, Fachkräfte durch besondere Maßnahmen explizit binden zu wollen (ca. 20%).

Der letzte Befund deckt sich mit anderen vorliegenden Daten. Grieger et al. (2010) berichten von einer Unternehmensumfrage (selektives Sample), bei der die Teilnehmer gebeten wurden, die Eignung und den aktuellen Einsatz von Bindungsstrategien zu bewerten. Während auf der Eignungsdimension die Strategien Anreize, Normen und Gewinnung neuer Fach- und Führungskräfte als vergleichsweise gut eingestuft werden, sieht man in der Umsetzung eine starke Fokussierung auf Anreize, während andere Maßnahmen vernachlässigt werden. Insbesondere ein systematisches Wissensmanagement, das dazu eingesetzt werden könnte, das (wertvolle) Wissen der ausscheidenden Mitarbeiter im Unternehmen zu bewahren (siehe die einleitenden Abschnitte dieses Beitrags), wird gänzlich vernachlässigt.

Ein etwas anderes Bild zeichnen die Daten des »Cranet« (vgl. Kabst, Giardini und Wehner 2009). Die Daten der letzten Erhebungswelle (2009), die uns dankenswerterweise vorliegen, enthalten ebenfalls Fragen zum Einsatz eines systematischen Wissensmanagements und lassen differenzierte Schlüsse zu: Circa 60% der Unternehmen führen bereits jetzt Exit-Interviews mit ausscheidenden Mitarbeitern durch, um kritische Wissensbestände zumindest zu erfassen. Über 60% der Unternehmen dokumentieren dieses Wissen systematisch in Datenbanken oder mit anderen IT-Tools. Über 70% haben Coaching-/Mentoring-Programme, mit denen Nachwuchskräfte an das Wissen erfahrenerer Kollegen herangeführt werden, und ebenfalls über 70% der Unternehmen identifizieren ihr Schlüsselpersonal, um Bindungs- oder Wissensvermittlungsmaßnahmen zeitadäquat einleiten zu können.

Fazit

Das Fazit zu diesem Beitrag kann knapp ausfallen. Umfragedaten legen den Schluss nahe, dass bereits heute Engpässe in der Nachfrage nach Fach- und Führungskräften spürbar sind. Andererseits zeigen makroökonomische Daten, dass die gegenwärtige Situation noch als relativ entspannt eingestuft werden kann. Ein gänzlich anderes Bild zeichnet sich für die nahe und fernere Zukunft. Glaubt man den vorliegenden Projektionen, wird sich die Mangellage auf dem Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte beständig zuspitzen und in den nächsten 20 Jahren erhebliche Ausmaße annehmen, die ohne einen erweiterten Maßnahmenkatalog, der dann auch Zuwanderung und andere externe Ressourcenzuflüsse einschließen muss, nicht zu lösen sein wird.

Umfragedaten zeigen weiter, dass sich die Unternehmen der Lage bewusst sind. Bereits heute ist das Problembewusstsein ausgeprägt. Aus personalwirtschaftlicher Sicht sind allerdings noch viele Potentiale ungenutzt: Arbeitgeber, die sich im Wettbewerb um hervorragende Arbeit (vgl. Tavakkoli 2009) bereits heute durchsetzen und eine entsprechende Reputation erwerben, werden sich auch in Zukunft leichter damit tun, die besten (und die wenigen verfügbaren) qualifizierten Arbeitskräfte zu gewinnen und zu binden.

Literatur

- Brenke, K. (2010), »Fachkräftemangel kurzfristig noch nicht in Sicht«, *DIW-Wochenbericht* 77(46), 2–15.
- Dorffmeister, L. (2010), »Neun von zehn Firmen rechnen für 2020 mit einem Fachkräftemangel«, *ifo Schnelldienst* 63(24), 80–82.
- Grieger, J., R. Ortleib, H. Pantelmann und B. Sieben (2010), »Strategische Bindung der Ressourcen von Fach- und Führungskräften. Beurteilung und Umsetzung in Unternehmen«, *Zeitschrift für Personalforschung* 24, 338–362.
- Kabst, R., A. Giardini und M. Wehner (Hrsg.) (2009), *International comparative Personalmanagement: Evidenz, Methodik & Klassiker des »Cranfield Projects on International Human Resource Management«*, Hampp, München, Mering.
- Koppel, O. und V. Erdmann (2009), *Methodenbericht: Industriemonitor – Fachkräftebedarf und -angebot nach Berufsordnungen und regionalen Arbeitsmärkten*, Institut der deutschen Wirtschaft, Köln.
- Prognos AG (2010), *Arbeitslandschaft 2030 – Auswirkungen der Wirtschafts- und Finanzkrise*, Prognos, Basel.
- Tavakkoli, R. (2009), »Arbeitgeberwettbewerbe und ihre Implikationen für Unternehmenskultur und Talent Management«, *Wirtschaftspsychologie* 11, 31–41.
- Zimmermann, K.F. (2010), »Deutschland braucht auf Dauer Fachkräfte – auch durch Zuwanderung«, *DIW-Wochenbericht*, 77(46), 28.