

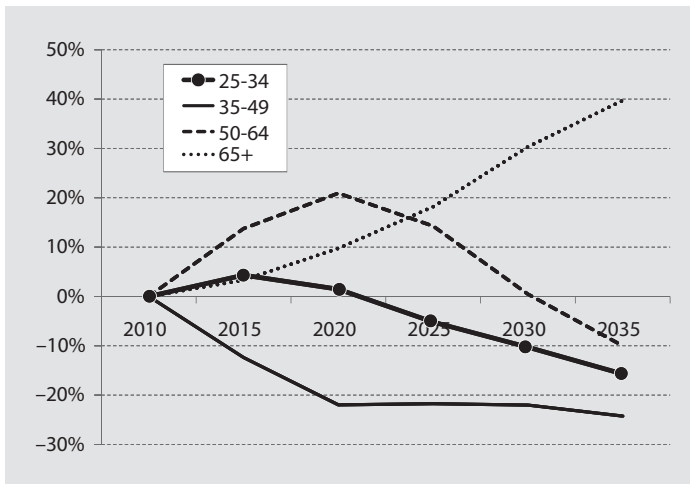
Die zukünftige Arbeitsmarktsituation

Seit Mitte der 90er-Jahre ist vom so genannten »War for Talent« die Rede (vgl. Michaels, Handfield-Jones & Axelrod, 2001). Zwischenzeitlich hat die Welt mehrere Wirtschaftskrisen erlebt, zum einen den Niedergang der New Economy zu Beginn des jungen Jahrtausends und wenige Jahre später die weltweite Bankenkrise. Während diese Zeilen geschrieben werden, kämpfen Europa und die Welt mit der europäischen Schuldenkrise. Mit den jeweiligen Krisen wurden die zuvor immensen Bedarfe an Fachkräften gedrosselt. Immer wieder konnte Entwarnung gegeben werden. Trotz der aktuellen Schuldenkrise erleben wir derzeit eine positive Entwicklung der Konjunktur, zumindest in Deutschland. Damit einhergehend und mit dem Aufschwung nach den genannten Krisen steigt auch zeitgleich der Bedarf an talentierten und motivierten Mitarbeitern. Abgesehen von diesen, eher kurzfristigen und konjunkturbedingten Schwankungen stellt sich aber die Frage nach der langfristigen Entwicklung im Arbeitsmarkt. Worauf muss sich etwa ein Land wie Deutschland in den nächsten Jahrzehnten einstellen? Zur Beantwortung dieser Frage spielen kurz- und mittelfristige Entwicklungen eine eher untergeordnete Rolle. Vielmehr müssen hier allgemeinere Trends auf Makroebene in Betracht gezogen werden.

Demografische Entwicklung

Ein Makrotrend, der mittlerweile jedem bekannt zu sein scheint, ist die **demografische Entwicklung**. Hierüber wurde bereits viel geschrieben und viel präsentiert (Schirmmacher, 2004). Man hat die sich verändernden Alterspyramiden unmittelbar vor Augen. Das Problem mit den Alterspyramiden ist, dass sie die eigentliche demografische Entwicklung kaum sichtbar machen. ■ Abb. 2.1 zeigt eine alternative Darstellung der Altersentwicklung in Deutschland (U.S. Census Bureau, 2010). Hier wurde 2010 als Ausgangspunkt definiert. Alle weiteren Werte in der Zukunft zeigen die relative Veränderung unterschiedlicher Alterssegmente im Vergleich zum Jahr 2010. Hier wird nun die gesamte Dramatik deutlich, nicht nur in Bezug auf den Arbeitsmarkt, sondern auch in sozialpolitischer, gesellschaftlicher Hinsicht. Die Vorhersagen sind ziemlich genau. Man kann gut einschätzen, wie viele Menschen in Deutschland im Jahr 2035 das Alter von 25 Jahren erreichen werden, weil wir schon heute sagen können, wie viele Menschen im Jahr 2010 geboren wurden.

Von besonderer Relevanz ist die Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen. Aus vielerlei Gründen wird es in Deutschland schwer sein – hinsichtlich der Produktion von Gütern oder der Bereitstellung von Dienstleistungen – eine Preisführerschaft zu erringen, nicht zuletzt wegen der hohen Lohnkosten und Sozialabgaben. Deutschland bzw. die deutsche Industrie wird sich zukünftig vielmehr über Produkt- und Prozessinnovationen differenzieren müssen. Weil nun Innovation von so zentraler Bedeutung für dieses Land ist, spielt dieses Alterssegment insofern eine große Rolle, weil davon ausgegangen werden kann, dass Menschen in diesem Alter den Höhepunkt ihrer kreativen und wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit erreichen. Diese Altersgruppe der 25- bis 34-Jährigen bleibt bis zum Jahr 2020 kons-



■ **Abb. 2.1** Die relative Entwicklung unterschiedlicher Alterssegmente bezogen auf 2010 in Deutschland. (U.S. Census Bureau, 2010)

tant. Danach verringert sich die Größe dieses Segments um etwa 1% pro Jahr. Dies ist äußerst dramatisch.

Ebenfalls dramatisch ist das enorme Maß an Überalterung der deutschen Gesellschaft. Im Jahr 2035 werden wir 40% mehr Menschen über 65 haben als heute. Die einfache und korrekte Daumenregel »2020/5050« besagt, dass im Jahr 2020 50% über 50 Jahre alt sein werden. Dieses Maß an Alterung hat zur Folge, dass in den kommenden Jahren in vielen Unternehmen erhebliche Anteile von Mitarbeitern in den Ruhestand gehen werden, was wiederum einen erhöhten Personalbedarf zur Folge hat. Schon heute führen zunehmend mehr Unternehmen eine Altersstrukturanalyse durch und entwickeln Szenarien, wie viele Mitarbeiter in den kommenden Jahren ersetzt werden müssen. Die Ausmaße sind zum Teil bedrohlich.

Ein weiterer relevanter Megatrend ist die zunehmende **Transparenz** der globalen Arbeitsmärkte. Früher fand Stellensuche vor allem samstags statt. Man kaufte sich etwa die Frankfurter Allgemeine Zeitung, bewaffnete sich mit einem Textmarker und studierte den Stellenmarkt, Seite für Seite. Die eine Anzeige konkurrierte an den jeweiligen Tagen gegen die anderen Anzeigen in derselben Ausgabe. Heute konkurriert eine Stellenanzeige im Internet gegen Tausende anderer Ausschreibungen. Nie war das Finden ausgeschriebener Jobs so einfach wie heute. Innerhalb weniger Sekunden ist es jedermann möglich, weltweit alle Anzeigen zu einem bestimmten Stichwort zu finden. Die wohl fortschrittlichste Seite stammt von SimplyHired (www.simplyhired.com). Im weitesten Sinne handelt es sich hier um eine Plattform, die in der Funktionsweise und Anmutung mit Google vergleichbar ist, aber lediglich Jobs anzeigt. Vermutlich steht dahinter die weltweit größte Job-Datenbank. ■ **Abb. 2.2** zeigt einen Screenshot

Transparente Arbeitsmärkte

The screenshot shows the SimplyHired website interface. At the top, there's a search bar with 'personal' entered under 'Suchbegriffe' and 'Stuttgart' under 'Standort'. A 'Jobs suchen' button is visible. Below the search bar, it says 'Jobs für personal - Stuttgart, Baden-Württemberg' with a distance filter 'bis 10 km'. On the left sidebar, there are filters for 'E-Mail-Benachrichtigung erstellen', 'Veröffentlichungsdatum' (with options for 24 hours, 7 days, 14 days, 30 days), 'Standort', 'Titel', 'Firma', 'Jobtyp', 'Ausbildung', and 'Erfahrung'. The main content area displays several job listings. The first is 'Südfinder JOB' with the link 'www.suedfinder.de/job' and the text 'Mehr als 10.000 offene Stellen aus ganz Baden-Württemberg'. The second is 'Jobs Baden Württemberg' with the link 'www.stepstone.de/stuttgart' and the text 'Über 50.000 Jobs kostenlos finden. Jetzt Jobbörse StepStone nutzen.' Below these are three job listings: 'Teamleiter m/w Personal' (Stuttgart, Baden-Württemberg) from TipTopJob.com, 'Personal-Referent (m/w)' (flexis AG - Stuttgart, Baden-Württemberg) from Monster, and 'Studentische Hilfskraft Unternehmensberatung Personal- und...' (Dr. Gisela Hellige Personal- und Organisationsentwicklung - Stuttgart, Baden-Württemberg) from Gigajob.

Abb. 2.2 Screenshot von Simply Hired (www.simplyhired.com)

dieser Seite. Eine Suche nach Stellen im Personalbereich in Stuttgart ergab im September 2011 1.172 Suchergebnisse.

Auch die sozialen Beziehungen zwischen Talenten einerseits und zwischen Arbeitgebern und Talenten andererseits werden durch die Entwicklungen im Bereich Social Media transparenter. Neben den Suchergebnissen bietet SimplyHired eine Integration mit Facebook (www.facebook.com) an. Dadurch wird es möglich, Jobs in aller Welt über das eigene soziale Netzwerk zu finden. Dies ist nur ein Beispiel, wie im Internet Jobs und soziale Netzwerke immer mehr zusammengeführt werden.

Die Zunahme an globaler Transparenz trifft aber nicht nur auf Jobs, Anbieter und Jobinteressenten zu, sondern auch auf Arbeitgeber. Selten war es für Arbeitnehmer, Jobsuchende und Bewerber so einfach, Einblicke in die Art und Weise zu erhalten, wie es bei unterschiedlichen Arbeitgebern zugeht. Menschen, die sich kaum kennen, tauschen über Facebook Informationen über Arbeitgeber aus oder geben Beurteilungen auf Arbeitgeberbewertungsplattformen ab. Die im deutschsprachigen Bereich wichtigste Plattform für Arbeitgeberbewertungen ist Kununu (www.kununu.com). Was bei HolidayCheck Hotels sind, sind bei Kununu Arbeitgeber. Wo Transparenz ist, da ist auch Wettbewerb. Für jeden Arbeitgeber bedeutet dies Bedrohung und Möglichkeit zugleich. Im weiteren Verlauf dieses Buches wird noch intensiver auf die Möglichkeiten eingegangen.

Seit der Industrialisierung Mitte, Ende des 19. Jahrhunderts findet in der Arbeitswelt ein stetiger **Wandel von der Hand- zur Kopfarbeit** statt. Diese Entwicklung ist langsam, aber stetig und wird nur selten thematisiert. Vermutlich hat aber dieser Trend den größten Einfluss auf die Art und Weise, wie bisher und in der Zukunft Personalmanagement verstanden werden muss. Henry Ford soll einst geklagt haben, dass, wenn immer er zwei Hände einstelle, er einen ganzen Menschen bekäme. Die meisten Arbeitnehmer waren damit befasst, stupide Tätigkeiten meist manueller Art auszuführen. Es gibt heute immer noch viele Tätigkeitsfelder, in denen stupide Tätigkeiten ausgeführt werden. Teilweise sind in den vergangenen Jahren sogar neue Berufsfelder entstanden. Man denke hierbei nur an die Tätigkeit von Kassierern in Supermärkten oder an die Arbeit in Callcentern. Heute sind wir in der Wissensgesellschaft angekommen. Die meisten Arbeitnehmer generieren Mehrwert durch die kreative Nutzung eigenen oder fremden Wissens und dies in zunehmend komplexeren Problemkonstellationen. Konservative Arbeitstugenden wie Fleiß oder Gehorsam verlieren ihre Bedeutung gegenüber der Fähigkeit und Bereitschaft, Ideen zu generieren und erfolgreich mit anderen umzusetzen.

Dies ist der Grund, warum trotz anhaltend hoher Arbeitslosigkeit ein Mangel an Fachkräften beklagt wird. In den vergangenen Jahren ist die Arbeitslosigkeit von Ingenieuren in Deutschland auf wenige Tausend zurückgegangen. Gesucht werden gut ausgebildete Menschen, die kontinuierlich bereit sind, neuen Entwicklungen zu folgen. Demgegenüber haben Menschen mit sehr geringer oder keiner Ausbildung zukünftig kaum mehr aussichtsreiche Berufschancen. Es spricht alles dafür, dass diese Entwicklung zukünftig anhalten wird, und der Bedarf an qualifiziertem Personal gegenüber gering qualifizierten Arbeitnehmern stetig steigen wird. Hier trifft also ein zunehmender Fachkräftebedarf auf eine abnehmende Verfügbarkeit qualifizierter Fachkräfte.

Seit den vergangenen Jahrzehnten beobachten wir einen zunehmend **globalen Arbeitsmarkt**. Dies hat zum einen auch mit der bereits genannten, globalen Transparenz aufgrund des Internets zu tun. Zum anderen sind aber immer mehr Bewegungen talentierter Menschen zwischen unterschiedlichen Nationen zu beobachten, ein Phänomen, dass auch mit dem Begriff »Brain Drain« versehen wird. »Brain« steht für überdurchschnittliches Wissen. »Drain« für Abwanderung. Diese Perspektive ist allerdings einseitig, denn es gibt zwar auf der einen Seite eine Abwanderung hoch qualifizierter Menschen aus Deutschland in andere Länder. Auf der anderen Seite ist Deutschland auch zunehmend ein begehrtes Land, das eine Zuwanderung talentierter Menschen zu verzeichnen hat. Laut einer Studie der OECD (2008) ist die Bilanz für Deutschland insgesamt neutral. Die Zuwanderung nach Deutschland und die Abwanderung ins Ausland halten sich quantitativ in etwa die Waage. Unterschiede gibt es insofern, als die meisten hoch qualifizierten Menschen in die USA, nach Groß-

Wissensgesellschaft

Globale Arbeitsmärkte

britannien oder in die Schweiz abwandern. Die meisten Zuwanderer nach Deutschland stammen aus Ländern wie Österreich, China oder Russland.

Der entscheidende Punkt ist, dass der »War for Talent« zunehmend ein globaler Wettbewerb wurde, mit steigender Tendenz. Darüber hinaus kann ein regionaler »Brain Drain« aus den neuen deutschen Bundesländern in die alten Bundesländer, aus strukturschwachen Regionen in strukturstarke Regionen beobachtet werden. Viele der so genannten »Hidden Champions« sind in strukturschwachen Regionen angesiedelt. Ich selbst lehre an der Hochschule Furtwangen inmitten des Schwarzwalds. Im Umkreis weniger Kilometer sind Unternehmen mit Weltruf angesiedelt, wie etwa die Unternehmen Hansgrohe in Schiltach, Siedle in Furtwangen oder die Sick AG in Waldkirch. All diese Unternehmen tun sich schwer, hoch qualifizierte Menschen und deren Familien zu gewinnen. Dabei bieten viele dieser Unternehmen herausragende Arbeitsbedingungen und sind weltweit führend in ihrem Segment.

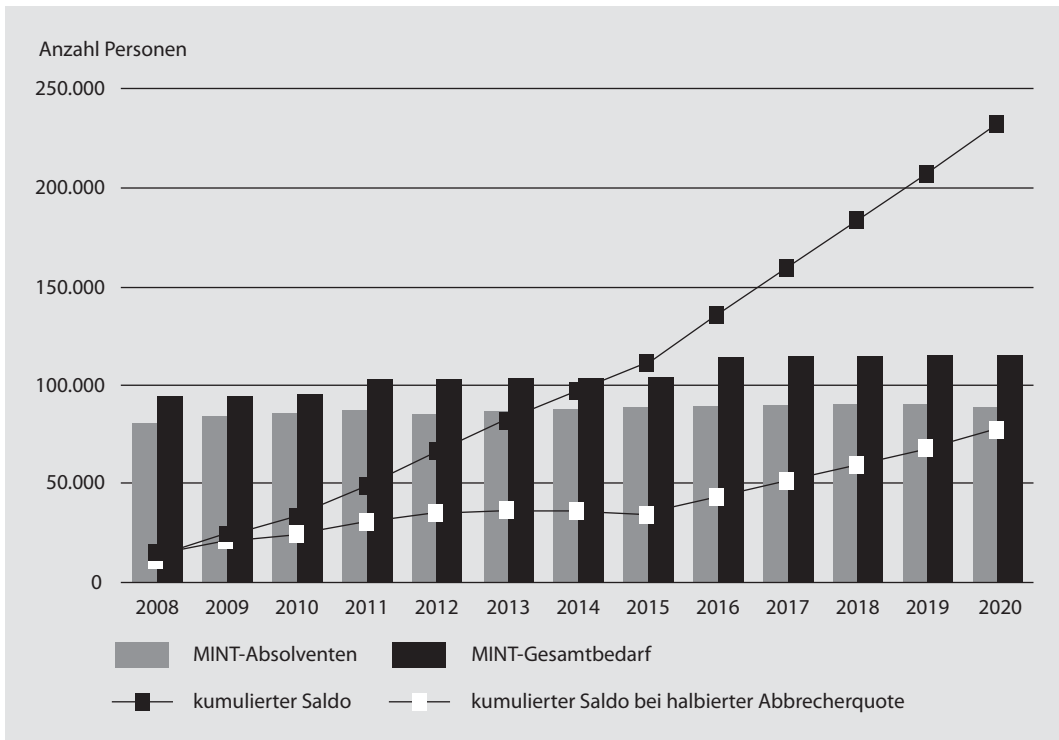
Zu wenige MINT-Fachkräfte

Zu den bereits genannten Makrotrends, die für einen zukünftigen Fachkräftemangel bzw. für einen erhöhten Wettbewerb um Talente verantwortlich sind, kommt die zu geringe Anzahl von Hochschulabsolventen in den Fächern Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik (MINT). Eine Studie der OECD (2008) verdeutlicht, dass in Deutschland auf einen Ingenieur über 55 Jahre gerade mal 0,9 Ingenieure im Alter unter 35 kommen. Damit ist Deutschland nahezu Schlusslicht in Europa und in der Welt. Zum Vergleich: In Schweden beträgt der Faktor 4,7, in Spanien 3,5, in Frankreich 2,4 und in Großbritannien 1,9. Insgesamt kann festgestellt werden, dass in Deutschland jedes Jahr 20.000 MINT-Fachkräfte weniger ausgebildet werden als erforderlich, um akute Personalbedarfe zu decken. In ■ Abb. 2.3 sind die Bedarfe, das Angebot an MINT-Fachkräften und die kumulierten Fachkräftelücken laut Analysen des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln (Koppel & Plünnecke, 2009) grafisch veranschaulicht.

Experten sehen die Ursachen dieser dramatischen Entwicklung in der mangelnden und zu wenig auf Naturwissenschaften ausgerichteten schulischen Ausbildung, im Rückgang an Professorenstellen in diesen Bereichen und in dem nach wie vor zu geringen Interesse weiblicher Studienberechtigter an einem Studium eines MINT-Faches.

Modernes Kommunikationsverhalten

Ein weiterer Megatrend ist das sich **wandelnde Kommunikationsverhalten** zukünftiger Generationen. Ich bekomme täglich Mails von Studenten aus ganz Deutschland, die mich meist lapidar um einen Literaturtipp oder um ein Experteninterview bitten. Ich hätte mich als Student Anfang der 90er-Jahre nie getraut, in dieser Direktheit auf Hochschullehrer zuzugehen. Dies ist nur ein typisches Symptom des neuen Kommunikationsverhaltens. Eine Ursache ist darin zu sehen, dass das Internet seinen Nutzern eine hierarchiefreie Welt vermittelt. Wer dort präsent ist, kann ohne Umwege angesprochen werden. Davon lebt Social Media. Im akademischen Umfeld wird diese Thema-



■ **Abb. 2.3** MINT: Prognose Absolventen, Bedarf und kumulierte Salden (Koppel & Plünnecke, 2009)

tik anhand der Generationenunterschiede diskutiert. Im Fokus steht hier die so genannte Generation Y, dies sind all jene, die zwischen 1980 und 2000 geboren wurden. Ihnen wird unter anderem dieses oben skizzierte Verhalten zugeschrieben (vgl. Tapscott, 2009). Im Arbeitsmarkt wird man sich daran gewöhnen müssen, dass zukünftige Arbeitnehmer in derselben Direktheit auf Unternehmen zugehen werden: »Hallo, mein Name ist Stefan, ich wollte mal fragen, ob es sich für mich lohnen könnte, dass ich mich bei Ihnen bewerbe.« Vor allem muss man als Arbeitgeber erkennen, dass Kommunikation zunehmend auf Social-Media-Plattformen stattfinden wird und dies nicht nur zwischen Arbeitnehmern und Arbeitgebern, sondern zwischen allen Beteiligten (► Übersicht).

Eine Woche ohne Internet und Handy

Im Sommersemester 2010 haben acht Studenten an meiner Fakultät an der Hochschule Furtwangen eine Erklärung unterschrieben, wonach sie eine Woche lang auf Internet und Handy verzichten werden. In dieser Zeit wurden sie angehalten, ihre Erfahrungen in einem kleinen Tagebuch handschriftlich festzuhalten. Ziel war, anhand eines Selbstversuchs festzustellen, welche Bedeutung moderne Medien der Kommunikation im studentischen Alltag haben.

Die Ergebnisse waren erstaunlich – manche würden sagen, sie waren erschreckend. Ohne Internet und Handy ist modernes Leben kaum möglich. Studieren ohne Internet stellt sich äußerst schwierig dar, weil man keinen Zugang zu relevanter Literatur hat, weil man organisatorische Änderungen nicht mitbekommt und weil eine wichtige Plattform für den fachlichen studentischen Austausch fehlt. Privates lässt sich kaum organisieren, weil man sich heute in Realtime abstimmt, anstatt – wie früher – nach der Vorlesung. Es fehlt der Zugang zu Informationen über kulturelle Ereignisse (Kino, Konzerte), man verpasst spontane Partys, und wenn man als Student in Furtwangen nach Stuttgart oder Freiburg fahren möchte, fehlt nicht nur der Online-Fahrplan. Ist man dann zusammen in einer Stadt, muss man sich ohne Handy daran gewöhnen, regelrecht »Händchen zu halten«. Verliert man die anderen, fährt man alleine nach Hause. Der mangelnde Kontakt zu anderen löst emotionale Reaktionen aus, die den Charakter von Entzugserscheinungen haben. Ohne Facebook und SMS fühlen sich Studenten isoliert. Dies birgt sogar sicherheitspsychologische Aspekte. Trifft man sich nach einer Party nicht wieder in Facebook, weiß man nicht, ob die anderen heil nach Hause gekommen sind. Auch die Eltern machen sich Sorgen ob der mangelnden Erreichbarkeit ihrer Zöglinge. Wer aber mal auf die bewährte »Sackpost« zurückgreift, muss die Langsamkeit der Kommunikation beachten. Grußkarten zum Geburtstag müssen zwei Tage im Voraus versandt werden, wenn man sich an Geburtstage überhaupt erinnert. Denn diese sind üblicherweise entweder auf dem Handy gespeichert oder man wird über Facebook darauf aufmerksam gemacht.

Zum ersten Mal habe ich 2010 detaillierter in meinem Blog beim Harvard Businessmanager über die Ergebnisse dieses Experiments berichtet: »Wie die Generation Y kommuniziert« (Trost, 2010).

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass der Fachkräftemangel in Deutschland aufgrund folgender Makrotrends dramatisch zunehmen wird:

» Aufgrund demografischer Entwicklungen wird die Anzahl an Fachkräften, die in den Ruhestand gehen, in den kommenden Jahren dramatisch zunehmen. Dem steht eine abnehmende Anzahl jüngerer Menschen gegenüber.

Aufgrund des Internets werden Arbeitsmärkte immer transparenter, was den Wettbewerb um Talente zusätzlich beflügelt. Job, Arbeitnehmer, Kandidaten, Arbeitgeber und deren soziale Beziehungen zueinander sind nicht zuletzt aufgrund spezieller Plattformen und Social Media für jedermann sichtbar.

Der seit Jahrzehnten anhaltende Trend von der Hand- zur Kopfarbeit im Kontext einer zunehmenden Wissensökonomie fördert den stetig wachsenden Bedarf an hoch qualifiziertem Personal.

Der Wettbewerb um Talente wird zunehmend global. Es wird ein sich steigernder »Brain Drain« hoch qualifizierter Arbeitnehmer aus Deutschland ins Ausland beklagt. Darüber hinaus verschärft sich der Wettbewerb um Talente zwischen strukturschwachen und strukturstarken Regionen innerhalb Deutschlands.

Es gibt zu wenige Absolventen in MINT-Bereichen. Der langfristige Bedarf an Fachkräften wird durch die öffentliche Bildung dauerhaft nicht gedeckt.

Zukünftige Generationen werden offener und direkter mit Arbeitgebern und über Arbeitgeber kommunizieren oder dies zumindest einfordern. Gewinnen werden am Ende jene Arbeitgeber, die einen direkteren Zugang zu ihren jüngeren Zielgruppen finden. «

Vor diesem Hintergrund werden Unternehmen, aber auch ganze Nationen um Lösungen ringen. Arbeitgeber werden sich in zunehmendem Maße der Herausforderung stellen müssen, Antworten auf diese langfristigen und sicher vorhersehbaren Entwicklungen zu liefern. So wundert es nicht, dass immer mehr Unternehmen in den vergangenen Jahren über die Entwicklung einer Arbeitgebermarke (Employer Brand) nachgedacht haben, was in den meisten Fällen auch sehr viel Sinn ergibt. Die schlagkräftigste Antwort zur Besetzung von kritischen Funktionen ist aber im TRM zu sehen, einem neuen und zukunftsweisenden Ansatz zur Gewinnung hoch qualifizierter Mitarbeiter, insbesondere für kritische und meist schwer zu besetzende Unternehmensfunktionen und -positionen.

Talent Relationship Management

Personalgewinnung in Zeiten des Fachkräftemangels

Trost, A.

2012, X, 210 S. 48 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-642-17077-5