



# Herausforderung Personal- und Fachkräftemangel

---

Zentrale Aspekte und Aufgaben für die Beratung

Der Mangel an Mitarbeitenden und qualifizierten Fachkräften ist in vielen Branchen und Regionen inzwischen zu einem existenzbedrohenden Faktor in der Weiterentwicklung von Organisationen geworden. Wie zeigt sich dieser, welche Folgen hat er und welche Aufgaben und Herausforderungen bietet er für Beratende?

Von Jörg-Simon Löblein

Seit den 2010er-Jahren wird in der Wirtschaft der *Fachkräftemangel* beklagt. Damit wird eine erhebliche Anzahl offener Stellen für qualifizierte Arbeitskräfte bezeichnet, die nicht besetzt werden können. Als Fachkraft werden in den meisten Ländern Personen bezeichnet, die eine mindestens zweijährige Berufsausbildung oder ein Studium absolvierten. Der Begriff *Arbeitskräfte-* oder *Personalmangel* wiederum beschreibt ebenso den Mangel an Arbeitskräften, jedoch unabhängig vom Qualifikationsniveau. Es kann beobachtet werden, dass in bestimmten Branchen und Regionen auch der Arbeitskräftemangel von Nicht-Fachkräften zu einer erheblichen Herausforderung für Organisationen wird, wenn es nach langen Perioden des Fachkräftemangels zu einem umfassenderen Personalmangel kommt.

## Gesundheitswesen und IT-Branche sind besonders betroffen

In der Schweiz ist der Fachkräftemangel im Jahr 2023 um 24 Prozent gestiegen. Am meisten davon betroffen sind Gesundheits- und Ingenieursberufe, die IT-Entwicklung und Bauführer:innen.

In der Arbeitsmarktforschung für Zentraleuropa wird aufgrund der dynamischen Entwicklungen der letzten zwei Jahre davon ausgegangen, dass in der Sozialarbeit sowie dem Erziehungs- und Gesundheitswesen Fachkraftstellen am schwierigsten zu besetzen sein werden, gefolgt von den Berufen in Elektro-, Sanitär- und Klimatechnik, Informatik sowie Kraftfahrten.

## Vielfältige und multifaktorielle Gründe für Arbeitskräftemangel

Der demographische Wandel ist in den Ländern Westeuropas sicherlich ein zentraler Grund für den Arbeitskräftemangel. Die geburtenstarken Jahrgänge gehen bereits jetzt in die Rentenphase über, in zwei bis vier Jahren ist dieser Prozess weitgehend abgeschlossen. Es fehlen dadurch viele Arbeitskräfte, die aufgrund der rückläufigen Population nicht mehr in gleichem Umfang nachbesetzt werden können. Zudem haben viele dieser Stellen in den Organisationen zentrale Funktionen oder Führungsaufgaben. Die zunehmende Spezialisierung in vielen Branchen – vor allem in der Technologie, dem Gesundheitswesen und der

# Die jahrzehntelange Vorstellung von einem Arbeitgebermarkt wurde von der Realität überholt: Nun konkurrieren die Arbeitnehmenden nicht mehr um die besten Jobs, sondern die Arbeitgebenden um die besten Arbeitnehmenden.

Sozialen Arbeit – erfordert hoch aus- und weitergebildete Fachkräfte, die nicht in erforderlichem Umfang verfügbar sind. Dieser Umstand stellt eine grosse Herausforderung für die beruflichen Aus- und Weiterbildungsstrukturen dar. Der strukturelle Wandel der Wirtschaft hin zu einer Dienstleistungsgesellschaft und der technologische Fortschritt führen dazu, dass bestimmte Berufe an Bedeutung gewinnen und andere an Bedeutung verlieren. Dies verstärkt noch weiter den Effekt der geografischen Disparitäten: In einigen Regionen ist die Verteilung von Arbeitskräften ungleichmässig hinsichtlich der zur Verfügung stehenden Stellen. Mobilitätsbarrieren, etwa eine mangelnde Infrastruktur oder hohe Lebenshaltungskosten, verschärfen das in bestimmten Gebieten. Unattraktive Arbeitsbedingungen aufgrund eines schlechten Arbeitsumfelds, geringer Bezahlung oder mangelnder Work-Life-Balance führen ebenfalls zu einem Arbeitskräftemangel. Dies verstärkte sich während und nach der Corona-Pandemie erheblich: Ausländische Arbeitskräfte sind während der Pandemie in ihr Heimatland zurückgegangen und nicht wenige nach der Pandemie dortgeblieben. Diese Arbeitskräfte fehlen nun auf unserem Arbeitsmarkt und sind einer der Faktoren für das in diesen Ländern starke Wirtschaftswachstum. Auch die inländische Wanderungsbewegung verschiedener Berufe, beispielsweise aus Branchen des Gesundheitswesens, dem Fremdenverkehr oder dem Veranstaltungsgewerbe in andere Branchen oder bessere geeignete Stellen, hat stark zugenommen. Hier können in bestimmten Branchen auch Veränderungen in den Arbeitspräferenzen jüngerer Arbeitnehmender eine Rolle spielen. Der

Wunsch nach flexiblen Arbeitszeiten, Homeoffice-Möglichkeiten und einer sinnstiftenden Tätigkeit kann zu einer geringeren Bereitschaft zu bestimmten Berufen führen.

## Konkurrenzkampf um die besten Arbeitnehmenden

Die jahrzehntelange Vorstellung von einem Arbeitgebermarkt wurde von der Realität eines Arbeitnehmermarktes überholt: Nun konkurrieren die Arbeitnehmenden nicht mehr um die besten Jobs, sondern die Arbeitgebenden um die besten Arbeitnehmenden. Offene Stellen belasten die Teams. Ein guter Teamaufbau und sinnvolle Arbeitsverteilungen sind nicht mehr möglich. Einzelne Stellen unterliegen, selbst wenn sie besetzt werden können, nicht selten hohen Wechsell. Viele Mitarbeitende nehmen eine neue Stelle an und beobachten sehr aufmerksam, ob ihnen die Arbeit, die Unternehmenskultur und vor allem ihr Team gefallen. Erkennen sie grössere Schwierigkeiten, wechseln sie schnell wieder die Stelle – sie haben ja eine grosse Auswahl auf dem Arbeitsmarkt. Insgesamt entwickelt sich so in vielen Regionen und Branchen eine hohe Fluktuation, die mehrere Organisationen betrifft und ihre Mitbewerbenden auf dem Markt prägt. Dies hat enorme Folgen: In einzelnen Unternehmen sind Teams und Einzelunternehmungen in ihrem Fortbestand gefährdet. Angebote müssen beendet werden, da nicht mehr genügend Personal vorhanden ist. Auch starten viele Unternehmen keine neuen Projekte, bei denen rare Fachkräfte erforderlich sind. Gleichzeitig werden immer wieder neue Organisationen gegründet, die mit besten



**Jörg-Simon Löblein** ist selbständiger Organisationsentwickler, Führungskräfte-Coach, Trainer und Supervisor. Mit Vorständen und Personalentwicklungsabteilungen erarbeitet er Strategien gegen Personalmangel und gestaltet Angebote zu nachhaltiger Mitarbeiterbindung und Qualifizierung. [loeblein@senfsaat.info](mailto:loeblein@senfsaat.info)

Arbeitsbedingungen und hoher Sinnstiftung der Arbeit um Arbeitskräfte werben (können). Nicht selten sind es Start-ups oder miteinander verbundene Gründende, die hohe Ideale der Zusammenarbeit und fachlichen Qualität realisieren.

### Employer Branding, Recruiting, Qualifizierung und finanzielle Anreize

Um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken, sind Massnahmen wie die nachfolgenden gefragt:

- Einige Unternehmen investieren viel in die Mitarbeitenden-Bindung: Sie bauen etwa Bemühungen auf, die sich am Konzept der «Positiven Psychologie» orientieren, oder sie entwickeln gezielt und umfassend die Führungskultur, das Management und auch das gesamte Personal hin zu einer proaktiven und prosozialen Kommunikationskultur, die Potenziale fördert und Konflikte bearbeiten kann. Wieder andere setzen Massnahmen zur Förderung von Kreativität, Innovation sowie zur Anhebung der individuellen und strukturellen Resilienz um.
- Viele Unternehmen investieren Zeit und Geld in vielfältige Recruiting-Massnahmen.
- In den letzten Jahren nehmen auch Bemühungen im Bereich Qualifizierungen zu: Schulungen, Weiterbildungen und Nachqualifizierungen ermöglichen die Entwicklung von Fachkräften und Spezialist:innen im Unternehmen. Dies wird auch als effektive Recruiting-Massnahme eingesetzt, da geförderte Qualifizierungsmassnahmen einen hohen Anreiz für Bewerbende darstellen.
- Ebenso sind Gehaltsanhebungen oder Zusatzleistungen (Dienstwagen, Netzkarten, Einkaufsvergünstigungen, mehr Ferientage usw.) inzwischen gängige Praxis.
- Zudem sind die Förderung von gezielter Einwanderung und Anwerbung im Ausland zu beobachten – meist bei grossen Unternehmen.

### Arbeitskräftemangel als zentraler Beratungshintergrund

Für die Beratungsbranche wird der Arbeitskräftemangel sicherlich ein zentraler Beratungshintergrund sein, auch wenn als Beratungsanlass konkretere Gründe oder Aufträge angeführt werden. Besonders bei Massnahmen der Mitarbeitenden-Bindung und der Qualifizierung werden oft externe Beratungsleistungen eingesetzt. Auch bei der Bearbeitung von problematischen Auswirkungen von Personalmangel werden Leistungen der Beratungsbranche benötigt. Dabei werden meist Antworten von Beratenden auf folgende Fragen erwartet:

- Wie kann ein Team stabilisiert werden?
- Welche personellen oder strukturellen Massnahmen können die Arbeitsfähigkeit wiederherstellen und vorhandene Konflikte oder Probleme lösen?
- Wie sollten Einzelunternehmungen restrukturiert werden?
- Welche Organisationsentwicklungsmassnahmen erscheinen hilfreich oder gar notwendig?

Ebenso werden immer öfter Beratende von Unternehmen eingesetzt, um Gesamtstrategien gegen Arbeitskräftemangel zu entwickeln und flächendeckend im Unternehmen zu implementieren. Es ist davon auszugehen, dass diese Organisationsentwicklungsangebote vermehrt benötigt werden. Insgesamt wird der Beratungsbedarf in vielen Bereichen staatlicher Organisationen sowie bei Non-Profit- und Profit-Organisationen aufgrund des Arbeits- und vor allem des Fachkräftemangels in den nächsten Jahren sicherlich steigen.

### Literatur

- Bundesinstitut für Berufsbildung (2021): Schlüsselkompetenzen. Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis / B|W|P, 50. Jahrgang, 1/2021, Stuttgart: Franz Steiner Verlag. Verfügbar unter <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/16977> [15.5.2024]
- Deutsche Industrie- und Handelskammer (2023): Fachkräftengpässe gefährden Transformation und Innovation, DIHK-Report Fachkräfte 2023/2024. Berlin: Deutsche Industrie- und Handelskammer. Verfügbar unter <https://www.dihk.de/resource/blob/107882/f8e2f248f04aaf10e622d5a0fcb38df9/fachkraefte-dihk-fachkraeftereport-2023-data.pdf> [15.5.2024]
- Dietz, S. (2020): Glücksfall Fachkräftemangel, Wie Unternehmen und Führungskräfte von der Krise profitieren. Frankfurt/New York: Campus Verlag.
- Hickmann, H.; Koneberg, F. (2022): Die Berufe mit den aktuell grössten Fachkräftelücken. IW-Kurzbericht Nr. 67. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter <https://www.iwkoeln.de/studien/helen-hickmann-fillz-koneberg-die-berufe-mit-den-aktuell-groessten-fachkraefteluecken.html> [15.5.2024]
- Knappertsbusch, I.; Wisskirchen, G. (Hrsg.) (2023): Die Zukunft der Arbeit. New Work mit Flexibilität und Rechtssicherheit gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Malin, L.; Jansen, A.; Seyda, S.; Flake, R. (2019): Fachkräftesicherung in Deutschland - diese Potenziale gibt es noch / KOFA-STU-DIE 2/2019. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft. Verfügbar unter [https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Fachkraefteengpaesse\\_2019\\_2.pdf](https://www.kofa.de/media/Publikationen/Studien/Fachkraefteengpaesse_2019_2.pdf) [15.5.2024]
- Peters, R. (2018): Der demographische Wandel in mittelständischen Unternehmen, Herausforderungen und Chancen für das Personalmanagement. Hamburg: Diplomica Verlag GmbH.
- Rudolph, D. (2022): Raus aus dem Fachkräftemangel, Wege zu dauerhaft motivierten und leistungsfähigen Mitarbeitenden. Pfarrkirchen: basic erfolgsmanagment.
- Scharnhorst, U. (2021): Transversale Kompetenzen - notwendig, erwünscht und schwierig zu erreichen. In Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis/B|W|P, Zeitschrift des Bundesinstituts für Berufsbildung, 50. Jahrgang, 1/2021. S. 18-23. Stuttgart: Franz Steiner Verlag. Verfügbar unter <https://www.bwp-zeitschrift.de/dienst/publikationen/de/17030> [15.5.2024]
- Schweizer Radio und Fernsehen - SRF (2023): So gefragt ist Ihr Beruf - Der Fachkräftemangel und die Alterung. Zürich. Verfügbar unter <https://www.srf.ch/news/wirtschaft/fachkraeftemangel-index-2023-neue-zahlen-zum-rekord-fachkraeftemangel-pruefen-sie-ihren-beruf> [7.6.2024]