

HERMANN TROGER

Zwischen Fachkräftemangel und Mitarbeiterabbau

Experte Hermann Troger rät Unternehmen, die Personalstrategie trotz Krise und Inflation weiter am langfristigen demografischen Mangel auszurichten.

In puncto Arbeitsmarkt und entsprechend wirksamer Personalpolitik hat es das Jahr 2022 wirklich in sich: Gerade hatten wir uns von der pandemiebedingten Krise erholt – in vielen Branchen sprach man gar schon von einem neuen Wirtschaftsboom – und möchte die Mitarbeiter aus der Kurzarbeit oder gar aus dem Arbeitslosenstatus zurückholen. Doch diese sind entweder in anderen Jobs beschäftigt, in ihre Heimatländer zurückgekehrt oder orientieren sich gerade neu. Die Folge: Der ohnehin seit Jahren beklagte Arbeitnehmermangel erreicht einen neuen Höhepunkt. Vor allem der saisonale Bereich – Fremdenverkehr, Landwirtschaft – ist davon betroffen.

Gleichzeitig wirken sich die Folgen des Ukrainekrieges in Form von Energieknappheit und steigenden Preisen auch bei uns immer stärker aus. Vor allem für den energieintensiven Industriesektor erreichen die Kostensteigerungen teilweise existenzbedrohende Ausmaße. Logische Folge: Kurzarbeit bzw. Personalreduzierung. Daneben sorgt der inflationsbedingte Kaufkraftverlust in der breiten Bevölkerung für Verunsicherung, und die entsprechenden Lohnforderungen der

Gewerkschaft erhöhen zusätzlich den Kostendruck bei den Unternehmen. Für viele Betriebe bedeutet das auf direktem Weg vom Boom in die Krise, und das innerhalb weniger Wochen.

Die große Frage also: Was sollen Arbeitgeber angesichts dieser Volatilität auf dem Arbeitsmarkt tun, um bei Bedarf – und nur da – ausreichend qualifizierte Mitarbeiter zu haben?

Auf keinen Fall sollten sie den gleichen Fehler zu machen, den einige bereits im Frühling 2020 zu Beginn der Pandemie gemacht haben, als es zu den ersten Stillständen und Kurzarbeit in den Betrieben kam. Angesichts der großen Unsicherheit in der Gesellschaft sah so mancher Arbeitgeber den langersehnten Moment der erneuten „Kommando-Übernahme“ gekommen. Endlich würden wieder die Arbeitgeber die Umworbenen und die Mitarbeiter die Bewerber sein, das klassische Machtgefüge wäre wieder hergestellt.

Sie verkannten dabei jedoch, dass es sich bei der Pandemie um ein vergängliches Phänomen dieser volatilen und unberechenbaren Zeit handelt. Sie erkannten noch immer nicht den eigentlichen – sehr viel langfristigeren – Grund für diese Umkehrung der Machtverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt: die demografische Entwicklung. In der Tat waren es dann auch dieselben Unternehmer, die bereits im Frühling des darauffolgenden Jahres Probleme hatten, Mitarbeiter zu gewinnen.

Vergleichbares lässt sich auch jetzt wieder angesichts der Inflations- und

energiegetriebenen Krise in der Wirtschaft beobachten: Vor allem im energieintensiven Industriebereich mag es zu auslastungsbedingten Freistellungen kommen. Aber gemessen am enormen langfristigen demografiebedingten Arbeitskräftemangel wird auch dieser (hoffentlich) kurzfristige, sektorenbedingte wirtschaftliche Einbruch in dem einen oder anderen Sektor nichts ändern.

Zur Erinnerung: Derzeit fehlen in Österreich rund 140.000 Arbeitskräfte (in Deutschland sind es eine Million) und es ist davon auszugehen, dass sich die Situation in den nächsten Jahren, wenn die geburtenstarken Jahrgänge in Pension gehen werden, noch deutlich verschärfen wird. Weder die Technologisierung noch eventuelle Krisen in einzelnen Sektoren werden diese Entwicklung signifikant beeinflussen können.

Abgesehen von den kurzfristigen Geschehnissen und Trends haben wir es heute mit zwei großen und langfristigen Entwicklungen zu tun – Demografie und Wertewandel –, die von einer dritten – Technologisierung – flankiert werden. Für beide Entwicklungen gilt, dass sie zwar relativ leicht vorhersehbar und berechenbar sind. Jedoch sind sie trotzdem weder aufzuhalten oder kurzfristig veränderbar – weder von der Politik noch erst recht nicht vom einzelnen Unternehmer. Abgesehen von möglichen gesellschaftspolitischen Steuerungsmaßnahmen, auf die hier nicht eingegangen wird, gilt es also, mit entsprechenden unternehmenspolitischen Maßnahmen zu reagieren.

Welche Möglichkeiten hat nun der einzelne Unternehmer oder, anders gefragt: Wie kann vor dem komplexen Hintergrund dieser langfristigen, unbeeinflussbaren Entwicklungen einerseits und einer zugleich sehr volatilen Gegenwart andererseits gute Personalpolitik aussehen?

Im Rahmen des Personalmanagementprozesses lassen sich mehrere zent-

HERMANN TROGER

lehrt HR Management an der SMBS Business School der Universität Salzburg. Der langjährige CEO und HR-Manager ist Autor mehrerer Fachbücher, heuer erschien „Resetting Human Resource Management“ bei Springer.





rale Momente festhalten. Es beginnt mit dem Personalbeschaffungsprozess (Recruiting), wo es mit Blick auf die Demografie vor allem um die Steigerung der Erwerbstätigkeit dreier Arbeitnehmerkategorien geht: Frauen, Ältere, Migranten. Das größte Potenzial liegt hier sicher bei den Frauen. Dafür müsste man einerseits die Kinderbetreuungseinrichtungen weiter ausbauen und andererseits flexiblere Arbeitsmöglichkeiten anbieten. Auch hinsichtlich ausländischer Arbeitskräfte gilt es immer noch, Vorurteile abzubauen und für entsprechende Inklusion zu sorgen. Bei den älteren Mitarbeitenden sollten sich die Sorgen der Unternehmer weniger um deren möglichst kostengünstiges Entsorgen in die Pension drehen, als vielmehr um den möglichst langen Erhalt deren Beschäftigungsfähigkeit.

Aus Sicht des Mitarbeitenden gibt es zwei besonders wichtige Momente im Rahmen seiner sogenannten Employee Journey: Dass der erste Arbeitstag bzw. der ganze Onboarding-Prozess eine besondere Rolle spielt, haben die Betriebe mittlerweile erkannt und lassen sich viel einfallen, vom Mittagessen mit dem Geschäftsführer bis hin zum Blumenstrauß auf dem Schreibtisch der neuen Mitarbeiterin. Aber an den letzten Arbeitstag denkt keiner. Meine Empfehlung hier: Ermöglichen Sie dem Mitarbeitenden einen richtig coolen Abgang und überraschen Sie ihn mit einem netten Abschiedsfest. Vor allem, wenn es jemand ist, um den Sie bis zum Schluss gekämpft haben. Denn eine solche Aktion erwartet er/sie sich nicht und der /die Betroffene wird dann sicherlich gut über den alten Arbeitgeber reden (wirksamste und günstigste Form des Employer Branding!) – und vielleicht sogar wiederkommen.

Neben diesen speziellen Momenten gibt es natürlich den Alltag im Mitarbeiterführungsprozess, und vor allem dort geht es um die Erfüllung der gegenseitigen Versprechungen aus dem Recruiting-Gespräch oder den (hoffentlich regelmäßigen) Feedback-Gesprächen. Dabei muss das Unternehmen aufgrund dieser verschobenen Marktmacht vom Arbeitgeber zum Arbeitnehmer viel stärker auf die Erwartungen und Interessen der Mitarbeitenden eingehen und diese gleichzeitig bestmöglich für sich nutzen. Das ist nicht einfach, weil diese Interes-

Am demografiebedingten Arbeitskräftemangel wird der kurzfristige sekturbedingte Einbruch nichts ändern.

sen auf Mitarbeiterseite immer unterschiedlicher, individueller und volatiler werden und die Herausforderungen auf Unternehmensseite nicht zuletzt auch dadurch immer größer. Eine Dreifach-Flexibilität ist gefragt: hinsichtlich des Arbeitsortes, der Arbeitszeit und der Art der Tätigkeit. Der oben angesprochene Wertewandel macht sich hier besonders bemerkbar. Mit einer hohen Freizeitorientierung, niedriger Arbeitsmoral und einer Karriere-Desorientierung muss man vor allem bei jüngeren Mitarbeitenden häufig rechnen. Andererseits stellt gerade diese Altersgruppe sehr häufig die Sinnfrage und sucht die Nachhaltigkeit in Entscheidungen der Unternehmensspitze. Hier gilt es vor allem für die Vorgesetzten, sehr achtsam zu sein und gut zuzuhören. Anders ausgedrückt: Man muss bessere Führungsarbeit leisten. Doch gerade diese wird angesichts der hohen Heterogenität unter den Mitarbeitenden bzw. deren Erwartungen immer schwieriger. Wirksames Diversity Management lautet hier das Zauberwort.

Irgendwann kann der Zeitpunkt kommen, wo der Mitarbeitende Familie gründen oder für ein anderes Familienmitglied sorgen möchte. Familienorientierte Aspekte guten Personalmanagements spielen eine immer wichtigere Rolle. Das sind genau jene Momente der Employee Experience, wo Unternehmen dafür sorgen können, dass langfristige Bindung aufgebaut und Loyalität geschaffen werden kann und wo vor allen Dingen das Employer Branding gestärkt werden kann. Letzteres hängt ja nicht so sehr von den Hochglanzbroschüren und Plakaten und schönen Sprüchen der Arbeitgeber ab, sondern vielmehr davon, was Mitarbeitende über ihr Unternehmen erzählen.

Neben der genannten Dreifach-Flexibilität halte ich eine familienorientierte Personalpo-

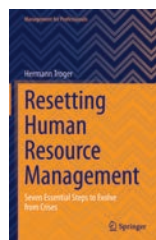
litik für das derzeit mit Abstand wirksamste Employer Branding-Instrument.

Schließlich soll noch der langfristigste Prozess im Rahmen des Personalmanagements angesprochen werden, bietet er doch die nachhaltigsten Reaktionshebel sowohl auf die demografische Entwicklung als auch auf den damit einhergehenden Wertewandel in der Arbeitswelt: Personalentwicklung. Sie beginnt bereits beim Recruiting-Gespräch, wo der Interviewer die Kandidaten mit viel Empathie bestmöglich bei deren Interessen und Wertvorstellungen abholen wird. Im Sinne gelebter Diversity müssen Mitarbeitende aller Couleure in die Wertegemeinschaft des Unternehmens integriert sein und die gleichen Chancen auf Weiterentwicklung haben. Dabei darf weder das Geschlecht noch die Herkunft oder die Hautfarbe eine Rolle spielen. Insbesondere das Alter sollte vor dem Hintergrund des Lifelong Learning und der länger werdenden Lebensarbeitszeit immer weniger Bedeutung haben. Waren bis vor kurzem 50+ Seminare ein notwendiges Übel, so darf es diese Ghettoisierung zukünftig nicht mehr geben.

Und dem vielfach monierten Skill Mismatch auf dem Arbeitsmarkt sollte mit ein bisschen Geduld und betriebsinternen Schulungen begegnet werden. Überhaupt wird im Bildungsbereich der betriebsinternen Aus- und Weiterbildung immer mehr Bedeutung zukommen. Ausgebildete Experten wird es nicht nur demografiebedingt immer weniger geben, sondern auch aufgrund der immer größeren Spezialisierungsnotwendigkeit in den verschiedensten Bereichen.

Im Moment deuten viele Zeichen auf eine Rezession hin: Es wird wieder um Kosteneinsparungen und Personalabbau gehen. Trotzdem bleiben die Hebel der HR-Verantwortlichen vor dem Hintergrund der langfristigen Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt dieselben wie vor einigen Monaten, als wir noch von einem neuen Wirtschaftsboom sprachen.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass in dieser unsicheren, unvorhersehbaren und volatilen Zeit gutes Personalmanagement mehr denn je eine schwierige Gratwanderung bedeutet: Abholen jedes einzelnen Mitarbeitenden bei seinen individuellen Interessen und gleichzeitige Suche nach verbindlichen und verbindenden Werten als Identifikationssymbole für die gesamte Belegschaft.



Hermann Troger,
Resetting Human
Resource
Management.
Springer Verlag,
204 S., € 82,49