

# Wie Unternehmen um Fachkräfte kämpfen

Der Fachkräftemangel verschärft sich. Doch was können Unternehmen dagegen tun? Viel, wenn sie dazu bereit sind. Zwei Beispiele.

VON ANJA STEINBUCH

**München** – Seit Jahren warnt die Wirtschaft vor dem Fachkräftemangel. Doch nun spitzt die Situation sich tatsächlich zu. Peter Driessen, Hauptgeschäftsführer der Industrie- und Handelskammertags für München und Oberbayern, hört zunehmend aus Betrieben, dass sie Aufträge verschieben oder ablehnen müssen, weil die Kapazitäten nicht vorhanden sind.

Laut dem IHK-Fachkräftemonitor Bayern werden bis Ende des Jahres in der Region München etwa 60 000 Fachkräfte fehlen. 5,2 Prozent aller entsprechenden Stellen in der Region können nicht besetzt werden. Es gibt zwar auch tausende Menschen, die dringend Arbeit suchen. Doch Nachfrage und Angebot passen oft nicht zusammen. Ganz oben auf der Wunschliste stehen Industriemeister in der Mess- und Prüftechnik, CAD-Konstrukteure, Refa-Techniker und Maschinenbauingenieure.

Was können Manager und Personalchefs tun? Das Wichtigste: Dafür sorgen, dass Mitarbeiter, die sie schon haben, sich wohlfühlen. Wer bleibt, muss nicht ersetzt werden. Nebeneffekt: Motivierte Mitarbeiter sparen Unternehmen in Deutschland über 100 Milliarden Euro im Jahr. So viel Umsatz wäre laut

dem Gallup Engagement Index verloren, wenn Angestellte „Dienst nach Vorschrift“ machen. Und: Arbeitnehmer müssen sich möglichst frei entfalten können. „Nur wenn sich Mitarbeiter wohlfühlen, sind sie bereit, sich mit ganzer Kraft für ihren Arbeitgeber einzusetzen“, sagt Annette Vasquez von Serviceline Personal-Management.

Auch einen dritten Punkt hält sie für wesentlich: Zeugnisse nicht so wichtig nehmen. Die Bewertung von Bewerbern nach Abschlussnoten hat ihrer Einschätzung

nach ausgedient. Personalverantwortliche sollten vermehrt darauf achten, welche Vorlieben ihre Beschäftigten in ihrer Freizeit haben und wofür sie sich engagieren. Der eine ist Trainer in einem Fußballverein, der andere sammelt Miniaturautos. Arbeitgeber, die das berücksichtigen, können Mitarbeiter leichter halten.

Das merkt man oft schon beim Bewerbungsgespräch. Scheinbar nebensächliche Themen stehen immer häufiger im Mittelpunkt. Nur so erfährt man, „ob ein Kandidat

wie der Rest der Belegschaft tickt“, sagt Personalexpertin Vasquez. „Fehlendes Fachwissen kann man leicht nachholen, fehlende menschliche Qualitäten nicht.“

In vielen Unternehmen hat sich das alles bereits durchgesetzt. Der Finanzkonzern Swiss Life beschäftigt am deutschen Standort Garching fast 650 Mitarbeiter – und hat sich für sie einiges einfallen lassen: Pilates- und Rückenkurse zum Beispiel. Oder die Betreuung des Nachwuchses: In der Kindertagesstätte „Zu-Ki“, 500 Meter vom Swiss-Li-

fe-Gebäude entfernt, spielen die Kinder der Belegschaft, während ihre Eltern am Schreibtisch sitzen. „Wir haben immer ein Kontingent an Betreuungsplätzen frei, um jungen Eltern schnell den Wiedereinstieg in den Job zu erleichtern“, sagt der Bereichsleiter Personal, Dirk von der Crone. Die Kita-Öffnungszeiten sind an die Bürozeiten angepasst.

Die Unternehmensberatung Goetzpartners, von deren 350 Mitarbeitern weltweit 170 in München arbeiten, hilft Unternehmen bei ihrer

Strategie, bei Zukäufen, Zusammenschlüssen und ihrer Neuausrichtung. „Das können wir nur mit einem engagierten Team schaffen“, sagt Personalchefin Viola Krauss.

Flache Hierarchien sollen helfen, schnell und flexibel auf Marktveränderungen zu reagieren. Weiterbildung steht hoch im Kurs. Mitarbeiter, die ihren Doktor machen wollen, werden beispielsweise freigestellt. Ohne Gehalt, aber mit finanzieller Unterstützung. Und der Arbeitsplatz wird frei gehalten. Nicolas Werner-Schmolling hat auf diese Weise ein PhD-Programm absolviert. Der internationale Titel ist dem deutschen Doktor ähnlich. Dabei konnte er Firmentelefone und -computer nutzen und Kollegen um Rat fragen.

„Weiterbildung hat Vorteile für beide Seiten“, sagt Viola Krauss. „Unsere Mitarbeiter erarbeiten sich Expertise und bringen das in die Firma ein.“ Ein Fitnessraum, gratis Obst und Getränke und ein offenes gestalteter Arbeitsplatz mit Kommunikationsräumen gehören auch zum Standard.

Neu im Unternehmen ist das 10-plus-2-Programm. Dabei arbeiten die Angestellten zehn Monate pro Jahr und haben zwei Monate frei – erhalten aber alle zwölf Monate im Jahr Gehalt. Viele Angestellte mit Schulkindern nutzen das, um die langen Sommerferien mit der ganzen Familie zu verbringen. Krauss: „So eine Flexibilität wird von hoch qualifizierten Fachkräften gefordert, deshalb müssen wir das anbieten und vor allem müssen wir es auch in unserem Arbeitsalltag umsetzen.“



**Frisches Obst oder ein Fitnessstudio** gehören in manchen Unternehmen heute bereits zum Standard. In Zeiten von Fachkräftemangel setzen Firmen darauf, das Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter durch solche Gratis-Angebote zu erhöhen. PM