

Trendmonitor – Arbeitskräftemangel

FACHKRÄFTE *In den letzten Jahrzehnten waren Betriebsräte in vielen Unternehmen regelmäßig mit Stellenabbau konfrontiert. Jetzt hat sich das Blatt gewendet: In vielen Branchen klagen Arbeitgeber über Fachkräftemangel. Wie wirken sich nun diese Engpässe auf die Arbeit der Betriebsräte aus? Betriebliche Expertinnen und Experten berichten.*

VON CHRISTOF BALKENHOL

DARUM GEHT ES

1. In vielen Branchen beklagen Arbeitgeber inzwischen einen erheblichen Arbeitskräftemangel.
2. Betriebsräte müssen beim Fachkräftemangel Themen wie Recruiting und Employer Branding ganz neu denken.
3. Zukünftig werden auch neue und erheblich intensivere Ansätze zur Weiter- und Umqualifizierung von Beschäftigten erforderlich.

In jüngster Zeit zeichnet sich eine grundlegende Wende am Arbeitsmarkt ab, die Coronakrise hat dabei strukturelle Veränderungen in der Verfügbarkeit von Arbeitskräften beschleunigt und verstärkt. In vielen Branchen beklagen Arbeitgeber inzwischen einen erheblichen Arbeitskräftemangel. Dieser Mangel ist nicht mehr auf einige wenige Spezialqualifikationen begrenzt, er zieht sich vielmehr durch zahlreiche betriebliche Funktionen. Es fehlen Mitarbeitende in der Instandhaltung ebenso wie in der Buchhaltung, es fehlen IT-Expertinnen und -Experten ebenso wie HR-Fachleute und Mitarbeitende in der Produktion. Wie wirken sich nun diese Engpässe auf die Arbeit der Betriebsräte aus? Verschwindet das Thema Personalabbau für immer von der Mitbestimmungsagenda? Führen unbesetzte Stellen sichtbar zu Arbeitsverdichtung und erhöhen die Arbeitsbelastung der Beschäftigten? Führt die veränderte Lage auf dem Arbeitsmarkt zu einem gesteigerten Selbstbewusstsein der Beschäftigten, das auch in neuen Erwartungen an die betrieblichen Interessenvertretungen sichtbar wird?

Martin Buehre; Betriebsrat enercity AG; Hannover

»Es haben sich viele Einflussfaktoren in der Arbeitswelt verändert, die sich zunehmend als große Herausforderungen für enercity und Tätigkeitsfelder des Betriebsrats erweisen. Wir spüren den Fachkräftemangel deutlich und müssen dafür die Themen wie Recruiting und

Employer Branding ganz neu denken. Die Menschen bei enercity und die, die wir gewinnen wollen, formulieren mittlerweile ganz andere Ansprüche an das Arbeiten als in klassisch tayloristisch geprägten Strukturen. Die Marktdynamik erzeugt immer mehr Probleme, für die wir kein Wissen haben und dafür müssen wir uns deutlich cross-funktionaler aufstellen. Bereichs- und Silodenken entpuppen sich als wahre Erfolgskiller. Die Unsicherheit in der Problemlösung führt auch verstärkt zu Gesellschaftsausgründungen. Hier wird Personalabbau aus unserer Sicht neu definiert. Es braucht ein neues Verständnis von Führung und Zusammenarbeit, da spielt unsere Kultur und dessen Entwicklung eine große Rolle. Wir dürfen nicht weiter nur im System arbeiten, sondern müssen viel stärker am System arbeiten. Der Mensch ist nie das Problem, sondern immer die Lösung. Dieser Wandel kann nur über ein gemeinsames Verständnis von Zukunft gewonnen werden. Neue Strukturen und Zusammenarbeitsmodelle fordern die gesamte Organisation und der Betriebsrat muss darauf einzahlen. Das bedingt neue Kompetenzen, Mut und einen langen Atem. Wir machen uns auf den Weg und unterliegen dabei immer wieder Irrtümern. Das führt uns Step by Step zu einer lernenden Organisation und soll unsere Zukunftsfähigkeit sichern. Der Betriebsrat ist also aufgefordert, sich in diese Transformation aktiv einzubringen. Das Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) kommt dabei klar an seine Grenzen. Ohne Vertrauen wird dieser Weg von keiner Seite erfolgreich zu gehen sein.«

Beate Bockelt; Betriebsrat Sanofi-Aventis Deutschland GmbH; Frankfurt

»Das Thema Personalabbau wird sicher nicht verschwinden, es wird eher zu einem Umbau der Belegschaften kommen. Neue Qualifikationsprofile werden gebraucht werden, alte Profile werden nicht mehr oder nicht mehr im bisherigen Ausmaß benötigt werden. Diese Mitarbeitengruppen werden die Unternehmen um- bzw. weiterqualifizieren müssen. Meine Befürchtung ist aber, dass man den dafür nötigen Zeit- und Kostenaufwand scheuen wird und lieber den seit Jahrzehnten geübten Weg des Abbaus dieser Beschäftigten über einen Sozialplan gehen wird, zumindest in großen Unternehmen. Bei jungen Mitarbeitenden macht sich bereits bemerkbar, dass der Arbeitsmarkt angezogen hat und gerade Mitarbeitende aus klassischen Ausbildungsberufen im technischen-, IT und naturwissenschaftlichen Bereich auswählen können, welche Stelle sie annehmen möchten. Die Arbeitsverdichtung durch unbesetzte Stellen hat spürbar zugenommen, was besonders die Kolleginnen und Kollegen auffangen müssen, die aufgrund ihres Alters am Arbeitsmarkt leider nach wie vor nicht so große Chancen haben. Für Betriebsräte bringt es mit sich, dass mehr Themen aus dem Bereich Vereinbarkeit von Familie und Beruf und Work-Life-Balance von den Beschäftigten nachgefragt werden.«

Jan-Paul Giertz; Hans-Böckler-Stiftung; Düsseldorf

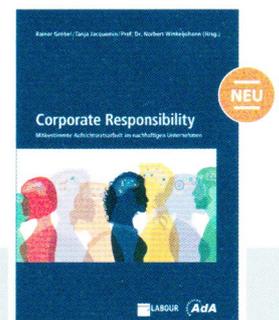
»Arbeitgeber klagen öffentlich über Fachkräftemangel, rechnen aber intern mit leeren Stühlen. Ähnlich wie beim kostengetriebenen Personalabbau in den vergangenen Jahrzehnten haben wir es im Ergebnis immer noch häufig mit chronischer personeller Unterausstattung zu tun. Einige wechselwillige, selbstbewusste und einbaufertig qualifizierte Beschäftigte profitieren zwar von der aktuellen Marktsituation, während aber die weit größere Zahl Beschäftigter wachsenden Belastungen ausgesetzt ist und nicht die oft bitter nötige (Anpassungs-) Qualifizierung erhält. Dass wir es aktuell mit einem sogenannten Bewerbermarkt zu tun haben, hat leider nicht – so wie es vielleicht zu erwarten wäre – zu einer systematischeren, transparenteren und wirksameren Personalplanung geführt. Im Gegenteil: Wo Fachkräftemangel

die Arbeitgeber tatsächlich drückt, agieren Personalabteilungen oft kopflos und erhöhen ihrerseits den Druck auf die Mitbestimmung (z. B. in Einstellungsprozessen). Schnell, flexibel und kompromissbereit ist dann die Anforderung an Betriebs- und Personalräte und sind sie es aus guten Gründen mal nicht, werden sie für die personelle Unterausstattung mitverantwortlich gemacht. Dabei liegt der Fehler in der über Jahrzehnte unzureichenden Bewirtschaftung interner Arbeitsmärkte und der faktisch nicht-existenten Personalplanung. Nicht ohne Grund hat der DGB stärkere Mitbestimmung in der Personalplanung für die BetrVG-Moderernisierung gefordert. Hier muss der Druck erhöht und Arbeitgeber in die Pflicht genommen werden. Das heißt aber auch: Mitbestimmung muss mehr strategische Verantwortung übernehmen.«

Joline Macek; Betriebsrat Currenta GmbH & Co. OHG; Dormagen

»Das Wort Transformation beschränkt sich bei uns nicht nur auf unsere Assets, auch unsere Arbeitsplätze befinden sich im Wandel – an Personalabbau ist nicht zu denken, an Qualifizierungsmaßnahmen für die aktuellen als auch zukünftigen Beschäftigten, um die Veränderungen am eigenen Arbeitsplatz zu bewältigen, jedoch durchaus. Darüber hinaus benötigen wir aufgrund der rentenbedingten Abgänge stark verteilter Jahrgänge an vielen Stellen neue Mitarbeitende, die ihre wertvollen Impulse und Kenntnisse in die Mannschaft bringen und auch längerfristig bei uns bleiben möchten, was jedoch gerade bei jungen Menschen heute nicht mehr üblich ist. Durch die gestiegene Fluktuation, aber auch durch die im Vergleich zu früher deutlich geringere Anzahl an Bewerberinnen und Bewerber ist ein wahrer Kampf um Talente losgebrochen, bei dem sich die Unternehmen im CHEMPARK gegenseitig die Fachkräfte wegklauen. Ein Umdenken ist erforderlich – im Bereich der Personalbeschaffung, aber auch bei uns Betriebsräten. Wir alle müssen agiler, offener und unbürokratischer werden, Einarbeitungsprozesse müssen professionalisiert und Nachbesetzungen schneller abgewickelt werden. Auch gehört die Belastungssituation aller Beschäftigten in unseren Fokus – schließlich werden die Kolleginnen und Kollegen durch die immer wieder erneut notwendige Einarbeitung zu ihrem ohnehin

Neue Anforderungen



Gröbel / Jacquemin Winkeljohann (Hrsg.)

Corporate Responsibility

Mitbestimmte Aufsichtsratsarbeit im nachhaltigen Unternehmen 2023. 349 Seiten, gebunden € 58,- ISBN 978-3-7663-7313-7

bund-shop.de/7313



service@bund-shop.de
Info-Telefon: 069/95 20 53-0

schon strammen Arbeitsalltag zusätzlich belastet. Wenn diese Einarbeitung jedoch kein Ende findet, weil neue Arbeitskräfte nicht lange bleiben, streichen selbst die geduldigsten und leistungsstärksten irgendwann die Segel.«

Frank Meier; Betriebsrat Hapag-Lloyd AG; Hamburg

»Der Fachkräftemangel ist nicht neu. An der aktuellen Diskussion offenbart sich jedoch, wie eklatant die Politik dieses Thema verschlafen hat. Einer der zentralen Knackpunkte ist die Bildung; die schulische Bildung genauso wie die Weiterbildung in Betrieben. Betriebsräte sind heute gefordert, die Unternehmensstrategien so zu übersetzen, dass sie daraus Maßnahmen ableiten können, die die weitere Beschäftigungsfähigkeit der jüngeren aber vor allem auch der älteren Arbeitnehmenden sichern. Gleichzeitig müssen die Betriebsräte den Beschäftigten vermitteln, dass zum einen lebenslanges Lernen eben diese Beschäftigungsfähigkeit sichert und dass zum anderen Eigeninitiative ein wichtiger Schlüssel für den einzelnen ist. Um dieser Herausforderung erfolgreich zu begegnen, werden Betriebsräte gemeinsam mit den Arbeitgebern jeweils auf das Unternehmen zugeschnittene Angebote entwickeln müssen. Das Problem des Fachkräftemangels wird uns noch auf viele Jahre begleiten. Es wird nicht allein durch Fachkräfte aus dem Ausland gelöst werden können.«

Ulrike Walsdorf; Betriebsrat; Hewlett-Packard GmbH; Ratingen

»Wir bei Hewlett Packard Enterprise (HPE) stehen aktuell vor diversen Dilemmas. Zum einen hat der Bruch der Lieferketten während der Pandemie zu erhöhtem Kostendruck geführt, weshalb trotz bis-lang guter Ergebnisse das Damoklesschwert eines potenziellen Stellenabbaus gefühlt immer da ist. Zum anderen schlägt der demografische Wandel massiv zu, d.h. unsere Belegschaft veraltet und die jungen bei uns über das Duale Studium ausgebildeten Kolleginnen und Kollegen verlassen in ihren 30ern das Unternehmen auf der Suche nach neuen Herausforderungen und mehr Geld. Zudem gehen ältere Kollegen seit Jahren in den Vorruhestand, was insgesamt zu einer Arbeitsverdichtung und erhöhten Belastung bei den verbleibenden Beschäftigten und natür-

lich auch zu einem Know-how-Verlust führt. Für uns Mitarbeitende in einem amerikanischen Unternehmen ist klar, dass das Thema Personalabbau nicht dauerhaft von unserer Mitbestimmungsagenda verschwinden wird, und deswegen sind wir jederzeit für die nächste Welle gewappnet. Über den bekannten Arbeitskräftemangel können wir nicht klagen. Für uns als Unternehmen scheint es nicht schwierig zu sein, gut ausgebildete und erfahrende Fachkräfte von extern zu gewinnen. Ein gesteigertes Selbstbewusstsein zeigt sich tatsächlich bei jungen und neu eingestellten Beschäftigten, die oft mit sehr hohen Gehältern einsteigen und damit unser etabliertes Gehaltsgefüge auf den Kopf stellen, was uns als Interessenvertretungen seit einiger Zeit massiv Kopfzerbrechen bereitet und wo wir – auch wenn es sich schwierig gestaltet – versuchen, gegenzusteuern.«

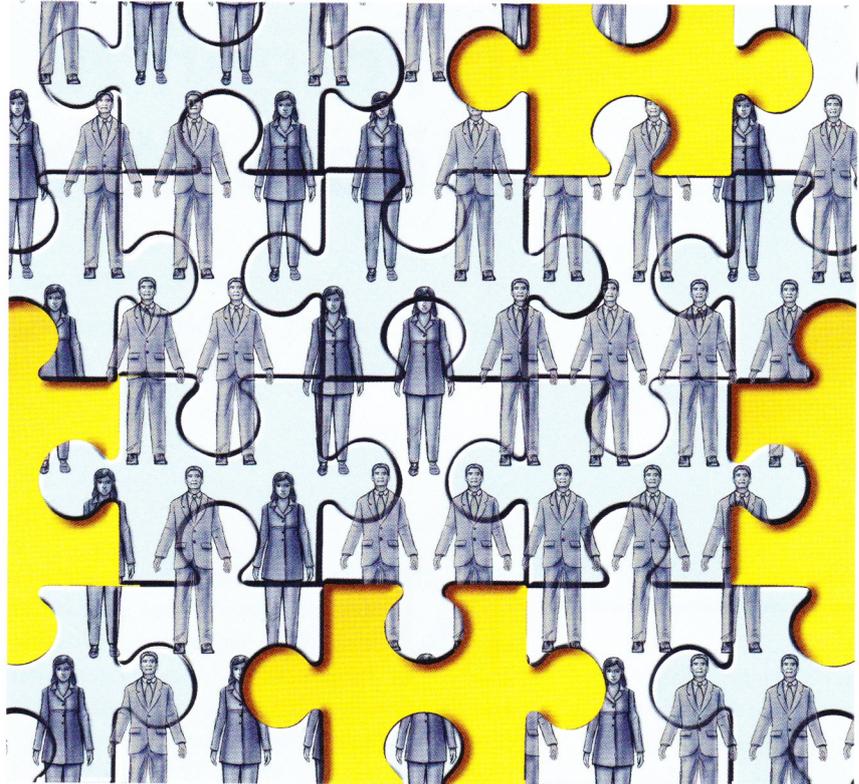
Marcell Witt; Fachreferent Konzernbetriebsrat TUI AG; Hannover

»Innerhalb des TUI-Konzerns wurden pandemiebedingt, neben der Nutzung von Kurzarbeit, vor allem befristete Verträge nicht verlängert. Unser Zukunftssicherungsvertrag (ZukSi) wurde trotz der massiven wirtschaftlichen Auswirkungen vom Vorstand nicht gekündigt. Dies hat innerhalb der deutschen Konzerngesellschaften Schlimmeres verhindert. Einzig bei unserer Airline hat man seit letztem Jahr die Flugzeugflotte nahezu halbiert, was leider zu einem massiven Personalabbau geführt hat. Mittlerweile wurde der »ZukSi« aber bis Ende dieses Jahres verlängert und Bereitschaft signalisiert, diesen im Anschluss erneut fortzuführen. Auch wenn durch den momentanen Fach- und Arbeitskräftemangel kein Personalabbau ansteht, brauchen unsere Beschäftigten die nötige Sicherheit, um die notwendige Transformation hin zu einem zunehmend digitalisierten Konzern mit gestalten zu wollen. Die TUI ist und bleibt dennoch eine »People Company«. Unser Erfolg steht und fällt mit dem engagierten Einsatz unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Daher trifft uns der zum Teil harte Wettbewerb um Fach- und Arbeitskräfte derzeit besonders. So gilt es zum einen motivierte neue Beschäftigte zu gewinnen und diese trotz zunehmend mobilen Arbeitens in unsere TUI Welt zu integrieren. Zum anderen gilt es aber auch die Expertise unserer Stammbesellschaft

ausreichend wertzuschätzen, diese im Konzern zu halten und sie ggf. auf zukünftige Rollen zu qualifizieren. Ebenso muss der zunehmenden Arbeitsverdichtung entgegengewirkt werden. Hier muss im Hinblick auf sogenannte Quereinsteiger unbedingt darauf geachtet werden, diese am Ende nicht sogar besserzustellen. Dies würde zu weiterer Unruhe führen. Durch die zunehmenden Veränderungen hat sich auch die Rolle von uns Betriebsräten stark verändert. Vor allem sollten wir zukünftige Umstrukturierungen und Personalabbau stark hinterfragen und ggf. verhindern. Diese stellen sich im Nachhinein fast immer als kostspielig und unnötig heraus und schaden am Ende mehr, als sie nützen. Dies gelingt allerdings nur, wenn alle Mitbestimmungsgremien solidarisch zusammenarbeiten und sich möglichst viele Kolleginnen und Kollegen gewerkschaftlich organisieren. Packen wir es an!«

Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt – ein Fazit

Der Trendmonitor spiegelt eine Diskussion wider, die derzeit auch in den Medien intensiv geführt wird. Der vielfach adressierte Arbeitskräfte- und Fachkräftemangel ist in den Betrieben und damit auch in den Betriebsratsgremien angekommen. Die demografische Entwicklung mit dem absehbaren Renteneintritt geburtenstarker Babyboomer-Jahrgänge wird diese Engpässe im kommenden Jahrzehnt weiter verstärken. Aus Sicht der im Trendmonitor Befragten werden sich die Akzente der Personalarbeit deutlich verändern müssen: Zukünftig sind neue und erheblich intensivere Ansätze zur Weiter- und Umqualifizierung von Beschäftigten erforderlich, weil Bedarfe nicht (vollständig) durch Rekrutierung auf dem externen Arbeitsmarkt gedeckt werden können. Im Rekrutierungsprozess sind Wege für Quereinsteiger zu öffnen und Einarbeitungskonzepte so zu gestalten, dass eine Überlastung der Einarbeitenden vermieden wird. Und schließlich sind neue Wege erforderlich, um Mitarbeiterbindung zu stärken und damit die Fluktuation zu reduzieren. Betriebsratsgremien werden dazu auch in ihrer Arbeit neue Schwerpunkte setzen. Dabei weist Jan Giertz auf massive Versäumnisse mit Blick auf die Personalplanung hin. In vielen Unternehmen drängen Betriebsratsgremien mit Verweis auf die Bestimmung in § 92 BetrVG seit Jahren auf Vorlage und Bera-



tung einer Personalplanung – häufig leider ohne Erfolg. Mit der Zeitenwende auf dem Arbeitsmarkt öffnet sich möglicherweise ein »Fenster der Gelegenheit« für die Mitbestimmung: Der Arbeitskräftemangel erzwingt ein Umdenken im Personalmanagement. Vorausschauende Personalplanung wird zu einer Notwendigkeit, der sich Arbeitgeber schwer entziehen können. Die Teilnehmenden am Trendmonitor machen sich übrigens an einer Stelle keine Illusionen: Personalabbau wird auch zukünftig nicht vollständig von der Agenda der Mitbestimmung verschwinden. In großen, internationalen Konzernen wird dieses Thema als »Routine« auf der Tagesordnung bleiben. Und bei akuten Krisen werden auch mittelständische Unternehmen Arbeitsplätze abbauen, wie etwa die aktuellen Sanierungsbemühungen bei Galeria Kaufhof zeigen. Trotz deutlicher Veränderung auf dem Arbeitsmarkt – die Sorge um die Sicherheit des Arbeitsplatzes wird nicht für alle Zeiten verschwinden. ◀

Arbeitskräftemangel:
Zeitenwende auf dem
Arbeitsmarkt!



Dr. Christof Balkenhol,
(Matrix GmbH, München),
berät Betriebsräte in
betriebswirtschaftlichen Fragen.
c.balkenhol@matrixpartner.de