

Zeitschrift für das gesamte
REDITWESEN

76. Jahrgang · 1. Mai 2023

9-2023

**Digitaler
Sonderdruck**

Pflichtblatt der Frankfurter Wertpapierbörse
Fritz Knapp Verlag · ISSN 0341-4019

KÜNSTLICHE INTELLIGENZ

FACHKRÄFTEMANGEL

PROLONGATIONSRSIKEN

Ein Hoch auf die Arbeit!
Bertram Theilacker

Bertram Theilacker

Ein Hoch auf die Arbeit!

Mit volkswirtschaftlicher Nüchternheit betrachtet, ist Arbeit neben Boden und Kapital einer der drei klassischen Produktionsfaktoren. Nur wenn diese Produktionsfaktoren wie Zahnräder eines Uhrwerks ineinandergreifen, floriert die Wirtschaft.

Bei einer analytischen Befassung mit dem Arbeitskräftemangel landet man zwangsläufig beim Arbeitsmarkt. Die Akteure sind die Arbeitnehmer, die das Arbeitsangebot stellen und die Arbeitgeber, verantwortlich für die Arbeitsnachfrage. Jeder weiß, wenn sich Angebot und Nachfrage treffen, ist der Markt im Gleichgewicht. Das ist die Theorie in der Welt des Homo oeconomicus. In der Realität sind im zunehmenden Maße allerdings Funktionsstörungen auszumachen, die sich nicht allein auf große Unternehmen oder die öffentliche Hand auswirken. Wahrscheinlich sind die Auswirkungen auf die klassischen Firmenkunden der Sparkassen und

Rahmen. Eine Konsumgesellschaft wie Deutschland würde jedenfalls tief fallen, und zwar langsam und schmerzhaft mit sozialem Sprengstoff. Auf der Agenda muss daher die Behebung des Arbeitskräftemangels weit oben stehen.

Mehr als ein Fachkräftemangel

Die viel zitierten Babyboomer gehen in den Ruhestand und die demografische Falle schnappt zu. Insgesamt, so berichtete die Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung im März 2023, seien rund zwei Millionen Arbeitsplätze vakant. Mehr als die Hälfte aller Betriebe könne Jobs lange Zeit nicht besetzen. Tatsächlich führe der demografische Wandel in Deutschland zu einer langfristig sinkenden Bevölkerungszahl. Zugleich werde die Bevölkerung älter und in ihrer ethnischen Zusammensetzung heterogener. Der Engpass am Arbeitsmarkt hätte sich in den

Handwerker, Pflegekräfte, Verwaltungsmitarbeitende. In diesem Beitrag ist daher bewusst vom Arbeitskräfte- und nicht vom Fachkräftemangel die Rede. Seit der Corona-Krise hat sich manche Situation drastisch verschärft, wie zum Beispiel in der Gastronomie.

Der jetzige Zustand ist nur ein kleiner Vorgeschmack auf das, was noch kommen würde, sofern keine Maßnahmen ergriffen werden. Welche Folgen beispielsweise ein überlastetes Gesundheitssystem hat, konnte während der Corona-Krise beobachtet werden.

Die Entscheidung: Arbeit als Last oder Lust

Die Generationen, die den Babyboomern folgen, definieren die Bedeutung der Arbeit für das eigene Leben neu. Das hat neben dem relativen Wohlstand im Elternhaus noch zahlreiche weitere Ursachen. Das schwäbische Versprechen „schaffe, schaffe, Häusle baue“ ist für die Generation Y und die nachfolgenden aufgrund der aktuellen Gegebenheiten ein kaum noch realisierbares Ziel, für das sich das Ärmelhochkrepeln lohnt. Arbeit ist für die jüngeren Generationen dann „smexy“ (smart plus sexy), wenn sie einen Event-Charakter aufweist, ansonsten eher „sus“ (suspekt), um bei der Jugendsprache zu bleiben.

Ein gemeinsames Grundverständnis als gesellschaftlicher Konsens und als individuelle Einstellung zur Arbeit ist erforderlich. Dies beinhaltet den sinnstiftenden Aspekt der Arbeit in den Vordergrund zu stellen. Ersetzt man das Wort Arbeit

„Auf der Agenda muss die Behebung des Arbeitskräftemangels weit oben stehen.“

Genossenschaftsbanken, also auf die vielen kleinen und mittleren Unternehmen, noch gravierender. Deren enormer Beitrag zum Wohlstand in Deutschland steht nicht infrage.

Sofern es nicht gelänge, den perspektivisch noch zunehmenden Arbeitskräftemangel zu beheben, würde dies zwangsläufig zu nachhaltigen Wohlstandsverlusten führen. Die Beschreibung der Folgen der Wohlstandsverluste sprengt hier den

vergangenen Jahren bereits gravierender ausgewirkt, wären die Defizite nicht durch Zuwanderung und den Fortschritt der Digitalisierung gemildert worden.

Fachkräfte sind dringend gesucht, doch nicht allein bei den Hochqualifizierten wird der Engpass am Arbeitsmarkt immer größer. Eine Volkswirtschaft braucht nicht nur IT-Experten, Fachärzte, Ingenieure, Naturwissenschaftler, Juristen und Lehrer. Sie braucht auch qualifizierte



durch Aufgabe wird deutlich, dass jeder Mensch Aufgaben benötigt. Dabei kommt es nicht ausschließlich auf die Entlohnung an. Das wenig erstrebenswerte Gegenteil einer Aufgabe ist nämlich die „Sinnlosigkeit“.

Handlungszwang für die Akteure, der Kampf hat begonnen

Die Politik und die Tarifparteien sind aufgefordert, Maßnahmen zu ergreifen, um dem stark steigenden Arbeitskräftemangel zu begegnen. Während die Erhöhung des Angebots an Arbeit, sprich mehr Arbeitnehmer auf den Markt zu bringen, überwiegend politisch und damit external determiniert ist (zum Beispiel Zuwanderung), kann das einzelne Unternehmen im Wettbewerb um die Arbeitskräfte selbst Einfluss nehmen. Man könnte auch sagen, dass die Politik den größeren Hebel besitzt, um den Kuchen Arbeitsmarkt zu vergrößern – und das ist auch nötig! Ein Beispiel dafür ist die Reform des Fachkräfteeinwanderungsgesetzes, das gerade von der Bundesregierung auf den Weg gebracht wurde.

Die Unternehmen haben jedoch keine Zeit, auf den großen Kuchen zu warten. Sie müssen sofort im Rahmen ihrer Möglichkeiten Schritte initiieren, um sich Kuchenstücke zu sichern oder alternative Maßnahmen zur Schließung der immer größer werdenden Lücke zu ergreifen.

Experimentierklauseln – Probieren geht über Studieren

Der Arbeitsmarkt ist stark reguliert, letztes Beispiel dafür ist der Beschluss des Bundesarbeitsgerichts im September 2022 zur Aufzeichnung der kompletten Arbeitszeit und damit der Abschaffung der Vertrauensarbeitszeit. Für die Regulierung gibt es gute Gründe, aber ein stark regulierter Markt (Arbeitsmarkt) hemmt die Kreativität. Es sei denn, die Kreativität richtet sich auf die Umgehung der regulatorischen Anforderungen, aber nicht mehr auf das Ursprungsziel. Gerade auf Kreativität kommt es jedoch bei der Lösung des Arbeitskräftemangels an. In

Teilen der öffentlichen Verwaltung – oft moderner als man denkt – wird zur Lösung des Arbeitskräftemangels über die Anwendung von Experimentierklauseln diskutiert. Dabei handelt es sich um eine Rechtsnorm im Verwaltungsrecht, die eine Abweichung von geltenden Regelungen ermöglicht.

Der Zweck besteht darin, Alternativen der Beschäftigung in der Praxis zu erproben. Eine solche Klausel könnte es auch zwischen Tarifparteien in der Privatwirtschaft geben, um zum Beispiel einvernehmlich alternative Arbeitszeitmodelle oder Remote-Arbeiten im größeren Umfang auszuprobieren.

Es gibt eine hohe Korrelation zwischen guter Führung und Arbeitszufriedenheit. Wenn die Führung schlecht ist, will jeder nur weg. Nicht selten flüchten sich dann die Körper der Mitarbeitenden in die Krankheit. Das ist natürlich eine vereinfachte, aber dafür deutliche Darstellung.

Ältere Mitarbeitende – Umdenken nötig

Führungskräfte müssen Vorbilder sein. Die Zeit, in der die Führungskraft die beste Fachfrau oder der beste Fachmann ist und deshalb auf eine Führungsposition gehievt wird, gehört der Vergangenheit an. Mit zunehmender Komplexität und Spezialisierung der Arbeitsgebiete kann und muss die Führungskraft nicht fachlich die oder der Beste sein, sondern das Beste ihrer Mitarbeitenden zu Tage fördern. Um Fehlanreize für die Karriere zu vermeiden, die aus einer höheren Entlohnung der Führungskräfte resultieren, muss ein gleichwertiger Weg für Spezialisten gegeben sein.

Ältere Mitarbeitende werden aus Angst vor fehlender Motivation oder Leistungsfähigkeit nicht selten abgeschoben. Es gibt bestimmt einen Anteil, bei denen diese Sorge berechtigt ist. Es stellt sich die Frage nach den Ursachen. Wie viel Anerkennung erhalten langjährig Beschäftigte und ist diese nur formaler Natur (silberne Ehrennadel) oder echte Wertschätzung ihrer Leistung für das Un-



Bertram Theilacker



Mitglied des Vorstands, Nassauische Sparkasse, Wiesbaden

Gerade erst haben wir den Tag der Arbeit gefeiert. Derzeit steht die Arbeitswelt jedoch vor einem grundlegenden Umbruch. ChatGPT „droht“ viele Stellen wegfallen zu lassen und in Deutschland (und vielen anderen Ländern) herrscht aufgrund der demografischen Entwicklung schon jetzt ein haarsträubender Mangel an Fachkräften, der sich mit dem Renteneintritt der Babyboomer-Generation nochmals dramatisch verschärfen dürfte. Der bald in den Ruhestand tretende Vorstand der Nassauischen Sparkasse, Bertram Theilacker, hat sich daher nochmals Gedanken über die Zukunft der Arbeit und den Kampf gegen den Fachkräftemangel gemacht. Eine mehr als nur diskussionswürdige Idee ist dabei die verstärkte Einbindung der älteren Arbeitnehmer, auch nach dem Renteneintritt, gepaart mit steuerlichen Anreizen, sich nicht vollständig zur Ruhe zu setzen. Auch ruft Theilacker dazu auf, dass Arbeit attraktiver werden muss und dass Experimentierklauseln in der Regulierung Einzug finden sollten, damit neue Ideen gefördert werden. (Red.)

ternehmen? Man kann mit diesen Menschen nicht beliebig verfahren, nur weil sie mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht mehr kündigen. Die sind ja sowieso da. Wie viel Weiterbildungsangebote gibt es für diese Personengruppe, wie hoch ist die Bereitschaft jüngerer Führungskräfte ältere Mitstreiter in ihr Team zu integrieren? Ein Mitarbeiter Ü50 hat noch 15 Jahre zu arbeiten. Ein solches Potenzial kann man mit Blick auf den Arbeitskräftemangel nicht liegen lassen. Der teuers-

te Mitarbeiter ist hingegen derjenige, der innerlich gekündigt hat.

Umfragen zufolge sind circa 20 Prozent der Männer und Frauen bereit, auch im Rentenalter zu arbeiten. Hier geht es nicht primär ums Geldverdienen, sondern darum eine Aufgabe zu haben und sozial integriert zu sein. Mitarbeitende im Renten-

Stelle und deren Besetzung belegt das Ausmaß des Arbeitskräftemangels. Je höher die Mitarbeiterbindung, desto geringer ist die Wechselbereitschaft. Darüber hinaus sind loyale Mitarbeiter engagierter, motivierter und produktiver. Sie fungieren als Botschafter für das Unternehmen und locken weitere Arbeitnehmende an.

entsteht, war groß. Wie haben sich doch die Vorzeichen geändert. Das Vorantreiben des technologischen Fortschritts – seien es Roboter zur Produktion, die Digitalisierung von Prozessen oder Chatbots – sind eine notwendige und gesellschaftlich akzeptierte Maßnahme zur Reduzierung des Arbeitskräftemangels.

„Der Arbeitskräftemangel führt zwangsläufig dazu, das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen.“

alter sind beispielsweise im Wissenstransfer, bei der Betreuung von Praktikanten, Auszubildenden oder Quereinsteigern und generell bei der Aus- und Weiterbildung wichtige Arbeitskräfte. Das ist eine Ressource, die gerade auch von kleineren Unternehmen mit geringerem Budget gut umgesetzt werden kann.

Dabei ist es sinnvoll, die Marke des Unternehmens nicht nur im Sinne der Kunden, sondern auch als starke „Arbeitgebermarke“ zu positionieren. Sichtbar ist das beispielsweise bei einigen Discountern, die auf großen Plakaten im Markt nicht nur für ihre Produkte, sondern auch um Nachwuchs werben.

Wem die Investitionen zu hoch sind, kann prüfen, ob Teile der Produktion ausgelagert werden können, wenn es sinnvoll ist, auch ins Ausland. Viele spezialisierte Zulieferer oder Dienstleister haben längst die kritische Größe erreicht, um Skaleneffekte zu erzielen und Investitionen in die Digitalisierung zu stemmen. Der Arbeitskräftemangel führt zwangsläufig dazu, nicht nur die internen Prozesse zu prüfen, sondern auch das eigene Geschäftsmodell zu hinterfragen und erforderlichenfalls anzupassen.

Dazu hat die Politik schon die Weichen gestellt, indem seit Januar 2023 unbegrenzt zur Rente hinzuverdient werden kann. Die Quote der arbeitswilligen Rentner ließe sich noch erhöhen, wenn der Fiskus den Hinzuverdienst mit einem entsprechenden Freibetrag steuerfrei stellte. Hier kann die Politik mit geringem Aufwand noch Anreize schaffen und einen zusätzlichen Beitrag zur Reduzierung des Arbeitskräftemangels leisten. Das Potenzial wird mit Blick auf andere Länder deutlich, wie jüngst das Handelsblatt berichtet hat. Demnach beträgt der Anteil der über 65-Jährigen mit Erwerbsarbeit in Japan 25,2 Prozent und in Deutschland 7,4 Prozent.

Es ist ein langfristiges Unterfangen, die Arbeitgebermarke je nach Geschäftsmodell, in der Region und in der Branche schon bei jungen Menschen (zum Beispiel durch das Angebot von Schülerpraktika) aufzubauen. In diesem Beitrag finden sich bereits zahlreiche Faktoren, die der Mitarbeiterbindung dienen. Daneben sollten auch die Einbringungsmöglichkei-

Harmonisches Verhältnis

Im Allgemeinen versteht man unter Work-Life-Balance einen Zustand, in dem berufliche Anforderungen und Privatleben in einem harmonischen Verhältnis zueinanderstehen. De facto bedeutet das je nach Situation weniger Überstunden, mehr Remote-Arbeiten, flexiblere Arbeitszeiten, Sabbatical oder auch die Teilzeit.

„Um den Bedarf an Arbeit a priori zu reduzieren, sind die Prozesse zu optimieren.“

Mitarbeiterbindung schlägt Mitarbeitergewinnung

Es versteht sich von selbst, dass der Arbeitskräftemangel geringer ausfällt, wenn es dem Arbeitgeber gelingt, die vorhandenen Mitarbeitenden an sein Unternehmen zu binden. Selbst auf einem Arbeitnehmermarkt – und heute haben wir einen Arbeitnehmermarkt – entstehen für jede Vakanz und Neueinstellung hohe Kosten. Die Dauer zwischen Ausschreibung einer

ten, die Teilhabe am Unternehmenserfolg, Betriebsklima, die Ausstattung des Arbeitsplatzes (New Work) sowie Weiterbildungsmöglichkeiten und Karrierechancen in den Blick genommen werden.

Digitalisierung, Künstliche Intelligenz und die Maschinensteuer

Die älteren Generationen können sich an die Diskussion über die Einführung der Maschinensteuer erinnern. Die Angst, dass Maschinen die Menschen ersetzen und in der Folge Massenarbeitslosigkeit

Die jüngeren Generationen legen darauf eindeutig mehr Wert als die Babyboomer. Kein Arbeitgeber kommt bei der aktuellen Situation am Arbeitsmarkt umhin, diesen Erwartungen bei der Ausgestaltung der Arbeitsbedingungen zumindest teilweise gerecht zu werden. Es sei denn, er ist nicht auf neue Arbeitskräfte angewiesen.

Gemeinhin besteht die Sorge, dass eine Reduzierung des Anteils der Arbeit an der Lebenszeit oder sogar die Einführung der 4-Tage-Woche die Beschäftigungssituation weiter verschlechtert. Vor allem



die kleinen und mittelständischen Unternehmen könnten bald an ihre Grenzen stoßen, wenn sie das gleiche oder sogar mehr Geld für immer weniger Arbeit bezahlen müssten. Auch berechtigt ist der Zusammenhang zwischen „mehr Freizeit für alle“ und im Umkehrschluss die Sicherung von Daseinsvorsorge bei Energie- und Wasserversorgung, Abwasser- und Müllentsorgung, Gesundheit oder Feuerwehr sowie Polizei.

Arbeit muss wieder attraktiver werden

Vielleicht muss es ja nicht gleich eine tariflich ausgehandelte 4-Tage-Woche sein, aber auch in Deutschland könnten die

Unternehmen damit experimentieren. Mut macht ein sechsmonatiges Pilotprojekt in Großbritannien. 61 Unternehmen (aus dem Finanzsektor, der IT- und Baubranche sowie der Gastronomie und dem Gesundheitswesen) führten die 4-Tage-Woche bei vollem Lohn ein und 56 teilten nach dem Testzeitraum mit, daran festhalten zu wollen. Die Zweifel, dass sich die Produktivität reduziere, wurden ausgeräumt. Im Gegenteil, sie wurde sogar leicht erhöht, die Krankheitstage gingen um 65 Prozent, die Fluktuation um 57 Prozent zurück. 40 Prozent der Mitarbeitenden (von insgesamt 2900 Angestellten) gaben an, sich weniger gestresst zu fühlen. Unterm Strich wird zwar effizienter gearbeitet, die demografische Lücke wird hingegen hierdurch auch nicht geschlossen.

Was ist also nötig? Ein bunter Strauß von Maßnahmen. Um den Bedarf an Arbeit a priori zu reduzieren, sind die Prozesse zu optimieren. Vorhandene Arbeitsplätze müssen modern ausgerichtet werden. Aber damit allein wird die demografische Lücke nicht zu schließen sein.

Vorhandene Ressourcen an Arbeitskräften sind zu heben. Zuwanderung ist ein Thema. Arbeit benötigt mehr Attraktivität, sowohl für die jüngeren Generationen als auch für die Älteren. Nicht die Rente ist das Ziel, sondern die möglichst lange Teilhabe an einem attraktiven Arbeitsleben. Das ist ein mühsamer Weg – nicht weniger als ein Kulturwandel. Er ist notwendig und allemal des Schweißes der Edlen wert.



Ausgezeichnet. Naspa. Bestnote in Folge.

Weil's um mehr als Geld geht.

Individuell, kompetent und partnerschaftlich – für unsere Kundinnen und Kunden geben wir täglich unser Bestes. Und das kommt an: Unsere Firmenkundenberatung wurde bereits zum vierten Mal in Folge mit dem Titel „Beste Bank in Hessen“ ausgezeichnet. Überzeugen Sie sich selbst!



Naspa

Nassauische Sparkasse

Ihr Vertrauen. Unser Antrieb.