

Arbeiten am Limit

Zahlreiche Branchen stöhnen über Fachkräftemangel, andere haben in der aktuellen Wirtschaftskrise ihren Mitarbeiterstamm reduziert – Viele derjenigen, die nun Mehrarbeit leisten, klagen über Dauerstress

VON FRANK OLBERT UND CORINNA SCHULZ

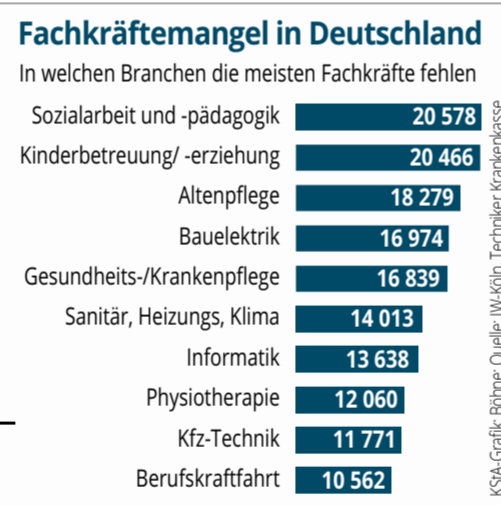
In der Gastronomie, im Handel, in der Logistik, im IT- und Dienstleistungsbereich – in Pflege und Erziehung ohnehin: kaum eine Branche, der seit längerem oder durch Corona derzeit nicht akut Fachkräfte fehlen. Fast 540 000 Stellen, die regelmäßig nicht besetzt werden, gibt es aktuell. Das zeigt jüngst eine Auswertung von Arbeitsmarktdaten am Kölner Institut der deutschen Wirtschaft (IW). Waren vor einigen Jahren noch vergleichsweise wenige Felder des Wirtschaftslebens vom Fehlen qualifizierter Mitarbeiter betroffen, sind es laut Bundeswirtschaftsministerium mittlerweile 352 von 801 Berufsgruppen.

Die Gründe sind vielfältig. Das Handwerk etwa verliert schon lange Nachwuchs, weil es mehr Menschen ins Studium zieht, die Pflege leidet unter schlechter Bezahlung und hoher Arbeitsbelastung. Zentral ist allerdings der demografische Wandel. Die geburtenstarken Jahrgänge der 1960er Jahre gehen in die Rente. Die Corona-Pandemie hat die Lage zudem weiter verschärft. Weil beispielsweise Gastronomie, Hotellerie und Handel geschlossen wurden, trennten sich Unternehmen von Personal. Und weil die Perspektiven unsicher waren, orientierten sich viele Beschäftigte neu und wechselten in andere Branchen. Die Folgen des Fachkräftemangels zeigen sich auf unterschiedlichen Ebenen. Zum einen vernichtet das Fehlen geeigneter Beschäftigter Woche für Woche Wertschöpfung und damit Wohlstand. Aber vor allem bei den verbleibenden Mitarbeitern steigt der Leidensdruck enorm. Überstunden, Stress und psychische Belastungen nehmen zu. Knapp zwei Drittel der Arbeitnehmer spüren Belastungen durch den Fachkräftemangel, weil sie deutlich mehr arbeiten müssen. Das ist das Ergebnis einer Umfrage des Forschungsinstituts respondi unter 3000

Fachkräften mit Berufsausbildung. Mehr als ein Viertel der Befragten macht der Umfrage zufolge zahlreiche Überstunden, weil es an Personal fehlt. Bei einem Drittel der Befragten hat sich die Arbeitszeit zudem deutlich verdichtet, sie müssen also mehr in der gleichen Zeit schaffen. Der Druck hat auch gesundheitliche Folgen. Mehr als ein Drittel fühlt sich durch die Arbeit überstrapaziert. Die psychische Last gehört für 52 Prozent der Fachkräfte zu den größten Anstrengungsfaktoren. Es folgen Termindruck und Zeitmangel mit 45 Prozent, Mehrarbeit und Überstunden mit 37 Prozent. Konkrete Daten zur gesundheitlichen Situation der Fachkräfte sind noch rar. Aber bereits seit Jahren melden etwa die großen Gesundheitskassen, dass die Zahl der stressbedingten und psychischen Erkrankungen stetig ansteigt. Der Trend dürfte sich nach Einschätzung von Experten künftig noch verstärken.



In 351 von 801 Berufsgruppen herrscht Fachkräftemangel. Manche Chefs sind verzweifelt auf der Suche. Die Mitarbeitenden, die noch da sind, leiden unter dem Dauerstress und werden psychisch und physisch krank.



„Ich habe erlebt, wie eine Kollegin stundenlang weinte“

Peter M. ist mehr als sein halbes Leben bei der Post tätig, schon seit Ausbildungszeiten. Seinen richtigen Namen möchte er nicht nennen, und er ist einer der wenigen völlig überlasteten Arbeitnehmer, die sich überhaupt äußern wollen. Trotz Fachkräftemangels ist die Sorge um den Arbeitsplatz größer. In den vergangenen Monaten musste Peter M. eine gravierende Umstrukturierung seines Arbeitsplatzes miterleben, wie er berichtet.

Seit die Post vor anderthalb Jahren auf diesen Verbund umgestellt hat, gab es kaum einen Tag, an dem die Bezirke personell ausreichend besetzt gewesen wären. Es fehlen ständig Leute – was zur Konsequenz hat,

dass die Zusteller, die übrig bleiben, weitere Bezirke übernehmen müssen. Dort kennt man sich aber nicht gut aus, es kommt zu zusätzlichen Fahrtwegen, es gibt sogenannte Rückstände, weil auch im ange-

stammten Bezirk Pakete und Briefe liegen bleiben, was wiederum zu Unzufriedenheit bei den Kunden führt. Diese Rückstände stauen sich auf – was gefordert wird, schafft man einfach nicht mehr, besonders, wenn man schon etwas älter ist. Ich mache meinen Job gern, bin gut darin und selbstbewusst, die Kunden mögen mich. Aber es geht nicht mehr.

Viele Kolleginnen und Kollegen werden krank, weil die Belastung zu hoch ist. Keine Frage, vor Weihnachten waren wir alle gewohnt, Überstunden zu machen. Das ist bei der Post normal. Aber dass es das ganze Jahr über so läuft, dass man kaum einmal pünktlich fertig ist, das führt zu enormer Belastung. Hinzu kommt der Stress mit den Kollegen, die zu stellen müssen, weil man selbst krank ist oder einmal freihat: Das Arbeitsklima leidet – ich habe noch nie erlebt, dass die Leute derart gegeneinander hetzen wie derzeit. Wenn jemand krank ist, wird ihm unterstellt, dass er krankfeiert. Das geht auch von den Vorgesetzten aus: Andeutungen, Unterstellungen –

„Merkwürdig, du bist schon wieder direkt nach dem Urlaub krank!“, die man oft gar nicht direkt greifen kann. Man kann nachts nicht schlafen, oder man träumt von dieser Situation, und im schlimmsten Fall führt das zu psychischen Problemen. Mich plagen schon seit Jahrzehnten chronische Rückenschmerzen. Ich habe seit meiner Jugend gerne Sport getrieben, man muss sich ja bewegen, gerade, wenn man älter wird. Aber der Rücken ist durch die Schlep-perei kaputt. Bei anderen stehen psychische Probleme im Vordergrund: Ich habe erlebt, wie eine Kollegin stundenlang weinte, andere schreien herum, Aggressionen kommen immer häufiger zum Vorschein. Und viele stehen vor einem Burnout oder sind bereits über den Punkt hinweg. Es gab immer wieder schwierige Zeiten, zuletzt Corona, als die Leute nicht einkaufen konnten und via Internet bestellt haben – die Post hat gearbeitet. Aber dass sich die Situation so zugespitzt hat wie aktuell, habe ich in meiner Berufslaufbahn noch nicht erlebt.“



Auch bei der Zustellung von Briefen und Paketen mangelt es an Personal.

„Ich war seit Jahrzehnten in der Paketzustellung tätig, seit 30 Jahren – schon meine Lehre habe ich bei der Post gemacht. Ich habe in verschiedenen Funktionen gearbeitet: am Schalter, hauptsächlich aber in der Zustellung, zunächst von Briefen, dann von Paketen. Es gab dann eine Umstrukturierung für die ländlichen Betriebe hin zu einem sogenannten Verbund. Das heißt, Briefe und Pakete werden von ein und derselben Person zugestellt. Das dient auch der Personaleinsparung, was aber hinten und vorne nicht funktioniert:

„Wir möchten eine familiäre Atmosphäre bewahren“

Die CDI Concepts Development Integration AG ist ein Spezialist für individuelle Software-Entwicklung, das heißt, dass diese Software speziell auf die Kundenbedürfnisse zugeschnitten wird. In Fragen des Software-Engineering beraten wir Unternehmen, die es gibt, von Mitbewerbern, Kunden, aber auch insbesondere von typischen Personalvermittlern angesprochen und mit Anfragen überhäuft werden. Das führt dazu, dass die Fluktuation in unserem Markt extrem hoch ist, was die Personalknappheit noch verschärft.

„Die wenigen Entwickler, die es gibt, werden mit Anfragen überhäuft. Die Fluktuation ist deshalb extrem hoch, was die Personalknappheit noch verschärft.“

Wir sitzen in Dortmund und arbeiten mit großen Firmen – in der Regel Dax-30-Unternehmen aus der Rhein-Ruhr-Region und dem Rhein-Main-Gebiet – zusammen. Wir haben 30 Mitarbeiter, sind also eine kleine Firma.

Ich selbst bin Vorstand bei der CDI und seit 20 Jahren in der Softwareentwicklung tätig, habe früher bei der SAP Standardsoftware-Entwicklung in einem Großunternehmen kennengelernt, bevor ich dann die CDI mit aufbauen durfte.

Fachkräftemangel, das bedeutet für uns vor allem den Mangel an berufs- und praxiserfahrenen Mitarbeitern. Es ist in unserem Markt nur sehr eingeschränkt möglich, durch interne Ausbildungsprogramme Berufseinsteiger für unsere Projekte zu qualifizieren. Wir müssen deshalb erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewinnen und dann auch halten. Fachkraft – dahinter steckt für uns die Kombination aus erfolgreichem Studium und praktischer Erfahrung.

Für uns macht sich der Mangel an solchen Fachkräften bereits seit einigen Jahren in der Hinsicht bemerkbar, dass wir Kundenanfragen nicht mehr so bedienen können, wie wir es gerne wollen. Die Zahl der Anfragen nimmt zu, wir müssen manchmal absagen, weil wir zu wenig Mitarbeiter haben. Wirtschaftlich stehen wir gut da, aber es gibt Wachstumspotenziale, die wir aus diesem Grund nicht nutzen können. Die Themen Personalbindung und Personalgewinnung sind vor diesem Hintergrund für uns geschäftskritische Themen.

Wenn komplexe Software-Systeme entwickelt oder der Software-Entwicklungsprozess beim Kunden automatisiert werden soll, ist

hierfür viel Projekterfahrung notwendig. Hier ist es schwierig, geeignete Mitarbeiter zu finden. Was wir am Markt beobachten, ist, dass gerade erfahrene Software-Entwickler wirklich fehlen, was zur Konsequenz hat, dass die wenigen, die es gibt, von Mitbewerbern, Kunden, aber auch insbesondere von typischen Personalvermittlern angesprochen und mit Anfragen überhäuft werden. Das führt dazu, dass die Fluktuation in unserem Markt extrem hoch ist, was die Personalknappheit noch verschärft.

Neben der Personalgewinnung besteht deswegen eine große Aufgabe darin, diese Fluktuation gering zu halten. Für uns ist in dieser Hinsicht die Betriebsgröße ein zentraler Punkt – wir möchten eine familiäre Atmosphäre bewahren und auch damit für Mitarbeiterbindung sorgen. Das ist gerade jetzt extrem wichtig, da zum Beispiel Homeoffice oft ein entscheidendes Argument geworden ist. Wir bieten unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine sehr hohe Flexibilität bei der Gestaltung ihres Arbeitsalltags und investieren viel in die kontinuierliche Weiterbildung. Durch die Auswahl anspruchsvoller und spannender Projekte versuchen wir zudem eine hohe Mitarbeiterzufriedenheit zu erreichen.



Volker Schnuck, Vorstand

„Uns erreicht zuweilen keine qualifizierte Bewerbung“

Wir sind ein Generalplanungsbüro und bieten sowohl Architekten- als auch Ingenieurleistungen aus dem Bereich der technischen Gebäudeausstattung an. In der fragmentierten Baubranche liefern wir Planung, Organisation und Realisierung von Bauprojekten aus einer Hand. Wir beschäftigen aktuell rund 70 Mitarbeitende, vor allem an unserem Unternehmenssitz in Köln. In München, Berlin und Darmstadt haben wir kleine Büros und können insgesamt auf eine Unternehmenshistorie von 40 Jahren zurückblicken; ich selbst bin seit 2016 dabei und als stellvertretender Geschäftsführer unter anderem mitverantwortlich für unsere Neueinstellungen.

Zusätzlich befassen wir uns aktuell mit neuen Arbeitszeitmodellen, und Mitarbeitende erhalten bei uns Gutscheine und künftig zum Beispiel das 49-Euro-Ticket. Grundsätzlich geht es uns aber auch immer wieder darum, dass wir eine sinnstiftende Arbeit anbieten und dass die Aufgabenanspruchsvoll und abwechslungsreich bleiben – hierzu bieten wir Schulungen und Fortbildungen an, die wir zu 100 Prozent finanzieren. Das Problem des Fachkräftemangels durch Anwerbungen aus dem Ausland zu lösen stößt in unserer Branche auf Grenzen, insbesondere der Sprachbarriere. Wir haben hier tolle Erfahrungen sammeln können und haben Mit-

„Das Problem durch Anwerbungen aus dem Ausland zu lösen, stößt in unserer Branche auf Grenzen, insbesondere der Sprachbarriere.“

arbeiter aus über zehn Nationen. Aber dieser Weg bedeutet in der Regel erst einmal, dass sich die Fachkräfte mit der deutschen Sprache und insbesondere auch mit dem deutschen Baurecht und den hier geltenden Normen und Regelwerken vertraut machen müssen. Von der Politik wünsche ich mir mehr Aufmerksamkeit für die Vereinbarkeit von Familie und Job. Aus eigener Erfahrung mit zwei Kindern und einer berufstätigen Frau weiß ich, wie schwer es ist, die Kinderbetreuung zu organisieren und dabei Arbeit und Familie unter einen Hut zu bekommen. Ein zweiter Wunsch hängt auch mit dem demografischen Wandel zusammen: Wir haben einige sehr erfahrene und kompetente Mitarbeiter, die durchaus Lust haben, sich auch nach dem Renteneintritt noch in die Projektergebnisbringend einzubringen. Doch es fehlen die Anreize, und die aktuellen steuerlichen Hürden sind derart hoch, dass sich ein Weiterarbeiten kaum lohnt. Ein letzter Punkt betrifft die Ausbildung, und hier für unsere Branche besonders die Förderung der MINT-Fächer. Die schulische und akademische Bildung ist für uns extrem wichtig, und gerade in technischen Berufen gibt es weiterhin einen immensen Bedarf an guten Absolventinnen.

Ein elementarer Punkt ist für uns deswegen eine geringe Fluktuation, und dass wir die bestehenden Mitarbeiter im Team halten. Der Wettbewerb um gute Mitarbeiterinnen ist extrem hoch, und wir müssen uns gegen regelmäßige Abwerbungsversuche behaupten. Wir positionieren uns als attraktiver Arbeitgeber und setzen auf ein offenes und gutes Betriebsklima. Zu der Grundvoraussetzung einer leistungsgerechten Bezahlung kommen zahlreiche Maßnahmen hinzu, wie beispielsweise ein eigenes eingestellter HR (Human Resources) Manager. Dieser ist mitverantwortlich für die Mitarbeiterentwicklung, -führung und damit eben auch Bindung unseres Teams. Darüber hinaus bieten wir flexible Arbeitszeiten und eine



Maximilian Neuendorff, Prokurist