

Von Greta Gramberg

Der Fachkräftemangel ist in aller Munde. Je nach Branche müssen Firmen sich selbst um passende Mitarbeiter bewerben. Das bleibt nicht ohne Folgen: „Der Arbeitnehmer ist sich seiner Macht bewusst“, sagt Martin-Niels Däfler. Er ist Professor für Betriebswirtschaft an der Fachhochschule für Ökonomie und Management in Frankfurt, einer Privatuni für Berufstätige. Gemeinsam mit dem Filderstädter Unternehmensberater Ralph Dannhäuser gibt er in Vortragsreihen Karrietipps und berät Firmen zur Personalführung und -gewinnung. Außerdem sind die Autoren zahlreicher Ratgeber. Ihre zentrale Aussage: Es gibt eine „massive Machtverschiebung zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern“, wie Dannhäuser erklärt. Und das wirkt sich auch auf den Arbeitnehmer von heute aus.

► **Wie unterscheiden sich die Berufseinsteiger von früheren Generationen?**

Ralph Dannhäuser, der Unternehmen dabei berät, Personal gezielt über digitale Kanäle zu finden, beobachtet Folgendes: „Die jungen Leute sind heutzutage deutlich kritischer. Es gibt aber auch große Unsicherheiten bei der Berufswahl wegen des Überangebots an Möglichkeiten durch die Diversifizierung der Berufsbilder. Das erzeugt eine gewisse Orientierungslosigkeit, einen großen Unterstützungsbedarf.“ Auf der anderen Seite beklagen sich ihm zufolge Unternehmen über die mangelnde Qualität der Bewerber und die steigenden Abbrüche von Ausbildungsverträgen. „Heute haben die Leute oft nicht mal mehr die klassischen Fähigkeiten im Sinne von Pünktlichkeit oder Zuverlässigkeit“, berichtet Dannhäuser aus den Gesprächen. „Die Qualität der Bewerbungen hat in den letzten Jahren massiv abgenommen. Und auch die Schulnoten: Da müssen sich Ausbildungsbetriebe mit Leuten zufrieden geben, deren Bewerbung früher nicht in Betracht gezogen worden wäre.“

► **Was wollen die Arbeitnehmer?**

Arbeitnehmer legen heute viel Wert auf eine gute Work-Life-Balance: Das demonstrieren etwa die Beschäftigten der IG Metall, die nach dem jüngsten Tarifabschluss in der Mehrheit lieber weniger arbeiten und dafür auf ein Gehaltsplus verzichten. Eine 2018 von Infas für die „Zeit“ durchgeführte Studie zu den Wünschen der Arbeitnehmer zeigt eine ähnliche Tendenz. Die Gruppe der 25- bis 34-Jährigen ist im Schnitt unzufriedener mit den Themen „bessere Verteilung der Arbeit“ und „keine Arbeitskontakte in der Freizeit“ als Ältere – wobei diese Punkte von den Befragten als wichtig gewertet werden. Allen Altersgruppen am wichtigs-

Der Bewerber hat jetzt das Sagen

Die Millennials steigen ins Berufsleben ein: unpünktlich, anspruchsvoll – und mit viel Selbstbewusstsein



Foto: detailblick-foto/stock.adobe.com

ten im Berufsleben sind aber das Wohlfühlen am Arbeitsplatz, Arbeitsplatzsicherheit und die Zukunftsfähigkeit des Jobs sowie die Unterstützung bei der Weiterentwicklung durch den Vorgesetzten.

In seiner eigenen Beratungsfirma On-Connect stellt Dannhäuser auch fest, dass mehr Flexibilität bei Arbeitsabläufen, -zeiten, -orten und -techniken eingefordert

effekt bereit sind zu leisten? Hat der Beruf an Stellenwert im Leben eingebüßt?

„Wir müssen das im gesellschaftlichen Kontext sehen“, sagt Däfler. Gerade trete die Erbengeneration ins Berufsleben. Die materielle Sicherheit lasse viele Berufseinsteiger nicht mehr ganz so hungrig sein auf beruflichen Aufstieg. Es komme zu einer Verschiebung der Statussymbole: „Was früher das Auto war, ist heute der Luxus, Zeit zu haben für die Dinge, die man machen möchte.“ Zudem sei es eine Generation, deren Eltern ihr hohe Ansprüche anerkennen haben, so Däfler. „Wobei wir auch nicht den Fehler machen dürfen, alle in Sippenhaft zu nehmen.“

„Wir brauchen nicht so zu tun, als ob die Arbeitnehmer von heute völlig anders ticken als früher“, sagt Däfler. Einige Aspekte wie der sichere Arbeitsplatz seien nach wie vor wichtig. Zwar sei man sich dem Willen zur Freizeitgestaltung mehr bewusst. „Aber es gibt auch ganz viele Leistungsträger, Leistungswillige. 31 Prozent fühlen sich im Job total unterfordert“, zitiert Dannhäuser aus einer Studie eigens für den mit Däfler verfassten Ratgeber „Glücklicher im Beruf“, für die zwischen 2015 und 2016 gut 1500 Personen online befragt wurden. Auch das Gehalt spiele in nahezu jedem Bewerbungsgespräch eine Rolle, fast jeder wolle zumindest das Niveau halten.

► **Was bedeutet das für die Arbeitgeber?**

Um am Ende doch ein gelingendes

Arbeitsverhältnis zustande zu bringen, müssen laut Däfler die Persönlichkeitsmerkmale des Bewerbers und die Möglichkeiten, die der Arbeitgeber bietet, zusammenwirken – also eine gute Einarbeitung, Weiterbildung, das gezielte Erkennen und Fördern von Potenzial. „Es geht immer um die Kombination: Was bringe ich mit und wie wird es gefördert?“ Dannhäuser ergänzt: „Das heißt, wir benötigen eine neue Unternehmenskultur, und das fängt bei der Führung an.“ Ein Chef müsse eher ein Coach sein, nicht unbedingt über eine fachlich tiefe Expertise verfügen, aber aus seinen Leuten das Beste rausholen.

Angesichts des Fachkräftemangels müssen Unternehmen aber schon vorher, beim Bewerben von Stellen, ihre Hausaufgaben machen, rät der Experte. Neben der besseren Nutzung digitaler Kanäle zur Anwerbung hält er es für unabdingbar, die Hürden für Bewerber zu senken und ihnen



► **Bietet Euren Bewerbern nicht Termine vormittags an, sonst müssen sie einen Tag Urlaub nehmen.**

Ralph Dannhäuser

mehr Wertschätzung entgegenzubringen: „Bietet Euren Bewerbern nicht nur Termine vormittags oder mittags an, sonst müssen sie extra einen Tag Urlaub nehmen und verraten sich eventuell ihrem aktuellen Arbeitgeber.“ In den Bewerbungsgesprächen zeichnet sich bisweilen schon eine Veränderung ab: „Der Trend geht weg von der ‚klassischen Verhörtechnik‘ – also

weg vom Monolog hin zum Dialog auf Augenhöhe“, berichtet Dannhäuser. Statt zum Vorstellungsgespräch laden Unternehmen nun zum Kennenlerngespräch ein. Gerade in den IT-, Ingenieurs- und MINT-Berufen hätten sich die Machtverhältnisse bereits so verschoben, dass sich Firmen um die besten Kandidaten bewerben. „Das tut den Unternehmen weh und sie sind auch zu Kompromissen bereit. Aber nicht unendlich“, sagt Dannhäuser.

► **Und wie bewerten die Beschäftigten ihre Situation?**

Trotz dieser Machtverschiebung: Die Arbeitnehmer scheinen nicht glücklich mit der Situation, wie diverse Umfragen erkennen lassen. Berufseinsteiger von heute scheinen unzufriedener zu sein als ältere Arbeitnehmer. Die erwähnte Online-Umfrage für den Ratgeber „Glücklicher im Beruf“ zeigt, dass Menschen in der Altersspanne von 26 bis 35 Jahren im Durchschnitt unzufriedener mit ihrem Job sind als Ältere, sowohl in materieller als auch immaterieller Hinsicht. „Das hat mit der Fähigkeit der Selbstreflexion und Selbsteinschätzung zu tun“, sagt Däfler. Während die Erwartungshaltung größer werde, sei die Fähigkeit, sich selbst zu hinterfragen, geringer geworden.

► **Schlägt der Arbeitnehmer von heute also einen falschen Weg ein?**

„Millennials sind anspruchsvoller, verwehnter“, sagt Däfler. „Aber das ist vielleicht eine gute Gegenentwicklung. In einigen Branchen sind die Bedingungen nicht gerade arbeitnehmerfreundlich, die psychosomatischen Erkrankungen steigen seit Jahren an.“ So sei es aus Sicht der Berufstätigen auch positiv, sich auf die Hinterbeine zu stellen – „gestiegenes Selbstbewusstsein im Sinne des Selbstschutzes“, fasst der Professor zusammen. Zudem sei die jüngere Generation besser fähig zum Multitasking.

Den Arbeitnehmern gibt Dannhäuser folgende Ratschläge mit auf den Weg: Eine hohe Veränderungs- und Lernbereitschaft sei unabdingbar, weil sich Berufe so schnell veränderten. „Flexibilität ist die zentrale Eigenschaft im 21. Jahrhundert“, fasst Däfler zusammen. Organisationen müssten sich verändern und das brauche individuelle Veränderung des einzelnen Arbeitnehmers, nicht nur mit Blick auf die Qualifikation sondern auch auf die Arbeitsabläufe.

„Die Jüngeren, die über ein positives Selbstbild verfügen, können gelassen in die Zukunft blicken. Diejenigen, die ein negatives Selbstbild haben, werden die Veränderung als Bedrohung erleben.“ Eine zentrale Aufgabe für Arbeitgeber sei deshalb, sich auf die Stärken der Einzelnen zu fokussieren und Menschen zu ermutigen, sich mit sich selbst auseinanderzusetzen.

► **Die Jüngeren, die über ein positives Selbstbild verfügen, können gelassen in die Zukunft blicken.**

Martin-Niels Däfler



werde. Etwa, die erste Stunde im Homeoffice zu arbeiten, statt im Stau zu stehen. „Es wird erwartet, dass die Voraussetzungen dafür geschaffen werden.“ Das seien teilweise hohe Ansprüche. Die allerdings in vielen Branchen weniger eine Rolle spielen, wie Däfler ergänzt: etwa bei den Arbeitern in der Industrieproduktion, bei denen Präsenz am Arbeitsplatz nötig ist. Ganz weit oben in allen Studien und Branchen stehe dagegen das Betriebsklima, ob man mit den Kollegen gut auskomme. Das sei absolut nachvollziehbar mit Blick auf die viele Zeit, die man bei der Arbeit verbringe, sagt Däfler. „Menschen kommen wegen des Unternehmens und gehen wegen des unmittelbaren Vorgesetzten.“ Das Bewusstsein, dass weiche Faktoren wichtig sind, sei präsent.

► **Wie passt diese Anspruchshaltung zu dem, was die Berufstätigen dann im End-**

Die Abkühlung ist spürbar

Arbeitslosigkeit bleibt auf niedrigem Niveau – Vorjahresvergleich trübt die Bilanz

Von Greta Gramberg, Christopher Hirsch und Carsten Hoefler

Ein Dämpfer, aber keine Krise: So wertet die Bundesagentur für Arbeit (BA) den neuen Arbeitsmarktbericht. Trotz leicht gesunkener Arbeitslosenzahlen ist die konjunkturelle Abkühlung spürbar. Im Juni ist die Zahl der Erwerbslosen nur noch wenig zurückgegangen, wie BA-Chef Detlef Scheele am Montag in Nürnberg berichtet. Die Bundesagentur für Arbeit zählte 20000 Arbeitslose weniger als im Mai und 60000 weniger als ein Jahr zuvor. Die Gesamtzahl sank damit auf 2,216 Millionen. Die Arbeitslosenquote blieb unverändert bei 4,9 Prozent.

Die Nachfrage der Unternehmen nach neuen Mitarbeitern wird merklich schwächer, die Zahl offener Stellen ist deutschlandweit zurückgegangen. Auswirkungen hat das vor allem auf die Chancen der Menschen am unteren Ende der Einkommensskala: „Wir sehen die konjunkturelle Eintrübung, wenn es um den Beschäftigungsabbau geht, gegenwärtig vorrangig in der Zeitarbeit“, sagte Scheele. Bemerkbar macht sich das nach Angaben des BA-Chefs im Zugang in Arbeitslosigkeit und einem „nicht mehr so guter Abgang“ aus der Grundsicherung – umgangssprachlich Hartz-IV.

Die Zahl der Arbeitslosen im Südwesten ist im Juni gegenüber dem Vormonat

Die Entwicklung am Arbeitsmarkt im Juni 2019



leicht gesunken, fällt allerdings höher aus als im Vorjahr. 190 159 Menschen waren Ende des Monats ohne Arbeit – 1147 Personen weniger als im Mai, aber 2602 mehr als im Juni 2018, teilt die BA-Regionaldirektion in Stuttgart mit. Damit sank die Arbeitslosenquote von 3,1 Prozent im Mai auf drei Prozent im Juni. Gleichzeitig wa-

ren 1,4 Prozent mehr Personen ohne Job als im selben Monat des Vorjahres. „Viele Unternehmen stellen sich auf unsichere Umsätze ein“, sagte der Chef der Regionaldirektion, Christian Rauch. Das mache sich vor allem durch einen Rückgang der Stellenausschreibungen im Vergleich zum Vorjahr bemerkbar. Die wirtschaftliche

Lage in Baden-Württemberg sei robust, sagte Rauch.

In der Region Stuttgart blieb die Arbeitslosenquote im Juni wie im Vormonat bei 3,2 Prozent. Am geringsten fiel sie weiterhin im Landkreis Ludwigsburg (2,7 Prozent) aus. In der Landeshauptstadt wurde zum zweiten Mal in Folge der Tiefstand bei der Arbeitslosenquote von 3,9 Prozent erreicht. Im Vergleich zum Vormonat stieg die Zahl der arbeitslosen Frauen und Männer leicht um 40 auf 13 503 Personen. Gegenüber dem Vormonatsmonat sind es 555 Menschen weniger.

► **BA erwartet Anstieg der Kurzarbeit**

Dass die Arbeitslosenzahlen im Juni leicht steigen ist nach Angaben der Vorsitzenden der Geschäftsführung der Agentur Stuttgart, Susanne Koch, typisch, „da aufgrund der bevorstehenden Sommerferienzeit regelmäßig die Zahl der Neueinstellungen abnimmt“. Dafür sei nun die „heiße Phase auf dem Ausbildungsmarkt“, so Koch: „Wer im Herbst 2019 noch eine Berufsausbildung beginnen möchte, hat deshalb aktuell gute Chancen.“

Im Kreis Esslingen zeichnete sich eine ähnliche Entwicklung wie im Land ab: Im Juni waren insgesamt 9588 Menschen arbeitslos gemeldet. Das bedeutete keine Veränderung zu Mai, aber 491 Jobsuchende (plus 5,4 Prozent) mehr als im Vorjahr. Die Arbeitslosenquote betrug wie im Vor-

monat 3,1 Prozent (Esslingen: 3,4 Prozent; Kirchheim: 3,2 Prozent; Leinfelden-Echterdingen: 2,5 Prozent und Nürtingen: 3,0 Prozent). Im Juni 2018 lag sie bei 3,0 Prozent. Im Vergleich zum Vorjahr meldeten sich mehr Menschen arbeitslos, weil sie ihren Arbeitsplatz verloren haben, erklärte Bettina Münz, stellvertretende Leiterin der Göppinger Arbeitsagentur, die auch für den Kreis Esslingen zuständig ist. Sie weist aber auch daraufhin, dass zuletzt im Jobcenter statistische Daten bereinigt wurden. Das hat den Anstieg der Arbeitslosigkeit noch etwas verstärkt.

Münz fiel aber auch auf: „Die Anzahl der Stellen, die dem Arbeitgeber-Service zur Besetzung gemeldet werden, hat ihren Höchststand überschritten und geht mittlerweile merklich zurück“. Außerdem seien die Anfragen der Betriebe, die sich über Kurzarbeitergeld informieren möchten, gestiegen. Auch die Bundesagentur bestätigt solche Anfragen und bereitet sich derzeit auf einen Anstieg der Kurzarbeit in der Autoindustrie vor.

Doch bedeutet das, dass nun Alarmstimmung in der Bundesagentur ausgebrochen ist? Nein. Scheele sieht eine grundlegend andere Situation als zu Zeiten der internationalen Finanzkrise vor zehn Jahren: „Wir gehen zurzeit davon aus, dass sich diese konjunkturelle Eintrübung über drei, vier Quartale hinzieht und es dann wieder anzieht.“