

## Dem Fach-und Führungskräfte-mangel entgegenwirken

In Wirtschaft und Politik gibt es teilweise unterschiedliche Aussagen zum Thema Fach- und Führungskräfte-mangel. Gespalten sind aber auch die Erfahrungen innerhalb einzelner Branchen. Entscheidungsträger sollten sich deshalb nicht auf das verlassen, was in der Presse an unterschiedlichen Statements zu finden ist. Global betrachtet findet sich vielleicht sogar zu jedem Stellengesuch ein entsprechender Mitarbeiter, aber lokal suchen Firmen häufig vergeblich nach einem Spezialisten.

Fakt ist, langfristig wird der demographische Wandel einen Fachkräftemangel begünstigen. Darauf zu warten, dass die Politik entsprechende Rahmenbedingungen schafft, die einem Fachkräftemangel entgegenwirken, ist sicherlich eine Möglichkeit. Unternehmer sollten sich jedoch nicht in diese defensive Position drängen lassen.

An Lösungsansätzen zur Rekrutierung fehlender Führungskräfte mangelt es nicht. So ist regelmäßig zu hören verstärkt auf ältere Fachkräfte zurückgreifen. Hier gibt es bereits positive Beispiele von Unternehmen, die eine aktive Umgestaltung der Arbeitsplätze vollzogen haben und neu rekrutierte ältere Fachkräfte einsetzen. Rekrutierung von ausländischen Fachkräften oder eine stärkere Fokussierung auf weibliche Fachkräfte sind weitere Lösungsansätze.

Bei größeren Unternehmen gibt es aber meines Erachtens zusätzlich ein Potential, das derzeit nicht öffentlich diskutiert wird: Bereits vollzogene Restrukturierungsmaßnahmen, die den Abbau von Sekretariats- oder unterstützender Abteilungen zur Folge hatten und zu einer falschen Aufgabenverteilung geführt haben, könnten rückgängig gemacht werden.

Es ist ja auch zu verführerisch, Ressourcen abzubauen, indem die Fach- und Führungskräfte einfach zusätzliche Aufgaben übernehmen. ERP Systeme begünstigen diesen Trend sogar noch. Dies bedeutet zwar, dass teilweise ganze Abteilungen geschlossen werden konnten, zum anderen aber auch, dass Aufgaben verlagert werden, die nicht zur Kernkompetenz der Leistungserbringer gehören

„Schuster bleib bei deinen Leisten“ - dieser einfache Satz hat es in sich. Schaut man sich heute in der Wirtschaft um, ist viel von Burnout die Rede. Dies ist ein Synonym für die oben genannte Fehlentwicklung. Wenn man sieht, wie viele Zuarbeiten von Fach- und Führungskräften heute erledigt werden müssen, wird schnell klar, dass hier etwas fehlgeleitet wurde.

Die Folgen sind mit einem wirtschaftlichen Nachteil für die Unternehmen verbunden. Führungskräfte können nicht mehr ihren Kernaufgaben gerecht werden und vernachlässigen wichtige Steuerungsaufgaben. Die Mitarbeiterführung leidet ebenfalls darunter sowie anstehende Projekte, die deutlich später abgeschlossen werden als erwartet oder erheblich verspätet beginnen. Keine Frage, es besteht ein erheblicher Nutzen in guten ERP Systemen, da alle relevanten Daten oder Analysen teilweise schon per Knopfdruck bereit stehen. Was nutzt dies aber alles, wenn die eigentlichen Nutznießer nicht mehr in den Genuss kommen, die entsprechenden Analysen zu verwerten und entsprechende Strategien zu entwickeln, weil sie mehr und mehr zum Datenpfleger mutieren. Verschärft wird dies noch durch den Sparwillen beim Einkauf

der Software. Je nach System kann dann schon mal die Eingabe der Reisekosten zur Geduldprobe werden, wenn sich das Unternehmen für die billigste Version eines Reiskostenmoduls entschieden hat. Eine Prüfung dieser Daten durch die damit belasteten Führungskräfte ist ebenfalls eine Qual. Eine totale Fehlsteuerung ergibt sich, wenn Führungskräfte sämtliche Personaldaten selbständig im ERP-System pflegen müssen.

Wenn Sie also über fehlende Fach – oder Führungskräfte klagen, prüfen Sie erst einmal, was so alles bei den vorhandenen Kräften landet. Haben Sie sich schon mal die Mühe gemacht, den Tagesablauf Ihrer Mitarbeiter zu bewerten? Gut, das ist nicht so leicht und setzt natürlich die Zustimmung von Mitarbeitern und Arbeitnehmervertretern voraus. Es lohnt sich aber für alle Seiten einer Analyse zuzustimmen, wenn Sie bereit sind für Veränderungen. Natürlich setzt dies weiterhin voraus, dass eine vernünftige Arbeitsplatzbeschreibung vorliegt. Lassen Sie sich z.B. über einen Monat alle Tätigkeiten auflisten, die von Ihrem Mitarbeiter durchgeführt werden. Die Aufteilung sollte eine Gruppierung enthalten, den Aufwand darstellen und einen Kommentar des Mitarbeiters aufweisen. Weiterhin sollten hier auch alle Tätigkeiten vertreten sein, die grundsätzlich innerhalb eines Jahres anfallen. Diese Tätigkeiten sollten dann entsprechend auf den Monat umgerechnet werden. Machen Sie gleich mit und listen Ihre Tätigkeiten auf. Anschließend werten Sie die Daten aus und legen hier entsprechende Kategorien fest. Hieraus sollte erkennbar sein, wie nahe diese Tätigkeit an der Kernaufgabe liegt. Natürlich besteht immer die Gefahr, dass Mitarbeiter ungeliebte Aufgaben als unwichtig darstellen oder als sehr zeitraubend. Klar sollte aber auch sein, dass am Ende eine Vereinbarung steht. Letztlich soll sich der Aufwand ja für alle lohnen.

Mit der Auswertung sollten Sie immer die Frage stellen, wie passt die Tätigkeit in die Kernaufgabe des Jobs und die Kompetenz des Mitarbeiters. Sollten Sie auch vor Umstrukturierungen nicht zurückscheuen, können Sie ein großes Potential freisetzen. Vielleicht kommen Sie sogar zu dem Ergebnis, dass Ihnen keine Fach- oder Führungskräfte in einem bestimmten Bereich fehlen. Vielleicht können Sie durch eine Umstrukturierung Ihre vorhandenen Mitarbeiter effizienter mit Fachaufgaben beauftragen und kernfremde Tätigkeiten in Bereiche verlagern, in denen es nicht so große Personalengpässe gibt.

Aus unserer Sicht ist der Trend, dass Fach- und Führungskräfte immer mehr zusätzliche nicht fachspezifische Aufgaben übernehmen müssen, eine klare Fehlsteuerung.

Ein weiterer Aspekt ist das gezielte Outsourcing zur Steigerung von Flexibilität und Handlungsspielraum. Grundsätzlich sollten diese Maßnahmen aber nur außerhalb der Kernkompetenzen eines Unternehmens stattfinden. Letztlich soll das Outsourcing dazu führen, bestehenden Fach- und Führungskräfte zu entlasten, damit sich diese auf das Wesentliche konzentrieren können.

Eine weitere Möglichkeit um dem Fachkräftemangel entgegenzuwirken besteht in Prozessoptimierungen. Hierbei sollten unnötige oder zeitaufwendige Abläufe herausgefiltert werden. Bei dieser Analyse ist es natürlich wichtig, die für jeden Prozess relevanten Kennzahlen zu ermitteln und zu dokumentieren. Diese Zahlen dienen dann dazu, die veränderten Prozesse entsprechend zu bewerten. Eine Bewertung sollte aber in

jedem Fall durchgeführt werden, da sonst keine Bewertung der Maßnahme durchgeführt werden kann. Zu berücksichtigen ist aber auch, dass sich entsprechende Verbesserungen erst nach einer bestimmten Zeit einstellen können, wenn alle Mitarbeiter die Veränderungen in vollem Umfang verstanden haben und umsetzen können. Bei großen Veränderungen ist sogar davon auszugehen, dass es nach Abschluss der Verbesserungsmaßnahme zu einem erhöhten Zeitaufwand kommt. Je nach aktuellem Zustand, ist der Produktivitätshebel dann aber entsprechend groß.

Produktivitätssteigernde Maßnahmen sind aber nicht nur auf Prozesse im Innendienst beschränkt. Insbesondere im Außendienst entsteht sehr viel unproduktive Zeit durch Fahrtzeit. Vielfach ist der Anteil der Fahrtzeit höher als der Teil der als Kernaufgabe klassifiziert ist. D.h. über 50% der Arbeitszeit verfällt dann auf die Fahrzeit. Auch hier ist durch geeignete Maßnahmen eine erhebliche Produktivität zu erzielen. So könnte z.B. eine optimale Routenplanung zu deutlich reduzierten Fahrtzeiten führen. Eine optimale Planung wiederum ist von den Randbedingungen abhängig. Wie hoch ist der Anteil der Jobs, die mit einer Reaktionszeit von 24 Stunden und weniger zu erledigen sind? Können Pläne auf Wochenbasis erstellt werden? Gibt es vielleicht Rahmentouren? Gibt es andere Bedingungen wie fehlendes Material? Wie sind die Außendienstgebiete auf die Mitarbeiter verteilt? Gibt es überhaupt eine Aufteilung und wenn ja, wird diese regelmäßig überprüft? Wie verhalten sich die Gebiete untereinander? Welche Kennzahlen und Reports existieren bereits? Egal wo Sie stehen, die Mitarbeiter sollten bei den planerischen Aufgaben nicht alleine gelassen werden. Je nach Motivation oder Erfahrung der Außendienstmitarbeiter verlieren diese viel Zeit bei den Planungsaktivitäten. Das Ergebnis muss nicht einmal gut sein.

Betrachtet man die verschiedenen Maßnahmen, gibt es in Bezug auf Veränderungsmaßnahmen einen wichtigen Aspekt. Entlasten Sie Ihre Mitarbeiter um unnötige und stressige Nebentätigkeiten. Betrachten Sie eine Fachkraft als Fachkraft und bilden Sie die entsprechenden Prozesse so ab, dass die Fähigkeiten und das Spezialwissen voll genutzt werden können.

Olaf Babel

Besuchen Sie uns auf unserer homepage:

[www.unternehmensberatung-babel.de](http://www.unternehmensberatung-babel.de)