

## Wie nutzt man die Kompetenzen?

### Der aktuelle Kommentar von Susanne Kremeier zu Stellenabbau und Fachkräftemangel

Derzeit häufen sich die Hiobs-Botschaften: Bosch baut 1.500 Stellen ab, ZF 12.000, Miele 2.000, Vodafone ebenfalls, Tesla spricht von jedem zehnten Arbeitsplatz (was weltweit 14.000 wären), die Automobil-Zulieferer folgen. Was bedeutet das für den Arbeitsmarkt? Und was für den Fortbestand des entsprechenden Unternehmens? Nachfolgend ein paar Gedanken dazu.

Die Studie "Fachkräftemangel 2024" der Manpower Group zeigt auf, dass unabhängig von der Unternehmensgröße aktuell mehr als 80 Prozent der Unternehmen nach Fachkräften suchen, vor allem aus dem Branchen Konsumgüter & Dienstleistungen, Transport, Logistik und Automotive sowie Gesundheitswesen & Life Sciences.

#### Stellenabbau bei gleichzeitigem Fachkräftemangel

Zumeist bezieht sich der Fachkräftemangel auf Arbeitskräfte mit sehr spezifischen Fähigkeiten oder Qualifikationen. So befinden sich viele Unternehmen in der Situation, dass sie einerseits in manchen Bereichen Personal abbauen könnten, während sie andererseits Schwierigkeiten haben, Positionen mit speziellen Qualifikationen zu besetzen.

Hinzu kommt, dass manche Unternehmen aufgrund des Fachkräftemangels nicht mehr so viele Aufträge abarbeiten können wie früher. Das betrifft vor allem produzierende Unternehmen. Die Folgen sind Engpässe in der Produktion, geringere Umsatzzahlen und irgendwann der Druck, Kosten zu senken – was häufig in einen Stellenabbau mündet.

#### Es lohnt sich, um die Ecke zu denken

Doch die Kräfte, die durch Stellenabbau freigesetzt werden, können, wie schon angedeutet, nicht unbedingt die Stellen derjenigen füllen, die gerade suchen. Oft passen die Kompetenzen nicht, und der Standort ist ein anderer. Und der deutsche Wohnungsmarkt bremst ein fröhliches Umziehen und Neustarten. Trotzdem lohnt es sich als Unternehmer, der Fach- und Arbeitskräfte sucht, darüber nachzudenken, welche Kompetenzen und Erfahrungen diese aus ihrer Erwerbsarbeit gedrängten Menschen dem eigenen Unternehmen bringen könnten. Es lohnt sich, um die Ecke zu denken.

Während der Corona Zeit suchte einer meiner Kunden händeringend nach Disponenten für die Logistik-Branche. Wer war verfügbar? Reisebüro-Kaufleute. Die haben zwar nicht die Fachkenntnis, dafür aber die Resilienz, die man in dem Job benötigt. Da gilt es, schnell flexibel (um-) zu disponieren. Die Belastbarkeit der Kollegen war enorm, sodass sie den neuen Fachbereich sehr schnell erlernen konnten.

Den Aspekt, dass man Stellen abbaut, für die man vorher Subventionen bekommen hat, möchte ich hier unkommentiert lassen. Das mindeste wäre aber wohl, dass die Subventionen rückerstattet werden, sodass die Gelder diejenigen unterstützen können, die nun ohne Arbeit dastehen.

#### An den richtigen Stellen kürzen

Ich möchte aber auch auf ein anderes Element eingehen, das bei der Freisetzung von Personal oft übersehen wird. Man baut Stellen ab, wenn man Kosten sparen möchte. Das tut man meist, indem man die älteren, erfahreneren Mitarbeiter zuerst gehen lässt. Doch solche Restrukturierungen im Mittelstand sind unvernünftig. Denn was damit einhergeht, ist nicht nur der mittlerweile verstandenen Verlust an Wissen und Expertise (der trotzdem erstaunlich oft in Kauf genommen wird). Sondern es gehen damit auch oft diejenigen Mitarbeiter, die "den Laden" sozusagen zusammenhalten. Es sind meist die Älteren, auf welche die Jüngeren zukommen, wenn sie eine Frage oder eine Sorge haben.

Diese Menschen gehen zu lassen, bedeutet also, dass die Verbleibenden in ihrer Verwirrung und Angst niemanden mehr haben, an den sie sich wenden können. Das führt nicht selten dazu, dass diejenigen, die man eigentlich halten wollte, dann ebenfalls gehen. Dumm gelaufen! Also sollte man sich wirklich genauer anschauen, welche Rolle welcher Mitarbeiter im Unternehmen spielt. Bei den Betriebsräten macht man das aus rechtlichen Gründen. Man sollte es aber bei jedem machen. Wer kann bei dieser traumatischen Transformation helfen und unterstützen? Wenn man die Mitarbeiter von der Gehaltsliste nehmen muss, weil das Banken und Investoren verlangen, bietet man ihnen eben einen Teilzeit-Beratungsvertrag an. Solange, bis die Belegschaft gut in der neuen Welt angekommen ist. Und sich der Mitarbeiter selbst an die neue arbeitsfreie Situation gewöhnen konnte.

Auch hier geht es darum, alle Kompetenzen, die im Unternehmen zur Verfügung stehen, für die zukünftige Strategie genauso wie für den Weg dorthin einzusetzen.

**Susanne Kremeier** ist Unternehmensberaterin, Coach für Führungskräfte und Team-Building sowie Autorin des Buches "[Der ungenutzte Vorteil](#)".

Unter "Der aktuelle Kommentar" stellen wir die Meinung engagierter Zeitgenossen vor und möchten damit unserer Rolle als **forum** zur gewaltfreien Begegnung unterschiedlicher Meinungen gerecht werden. **Die Kommentare spiegeln deshalb nicht zwingend die Meinung der Redaktion wider**, sondern laden ein zur Diskussion, Meinungsbildung und persönlichem Engagement. Wenn auch Sie einen Kommentar einbringen oder erwidern wollen, schreiben Sie an Alrun Vogt: [a.vogt@forum-csr.net](mailto:a.vogt@forum-csr.net)

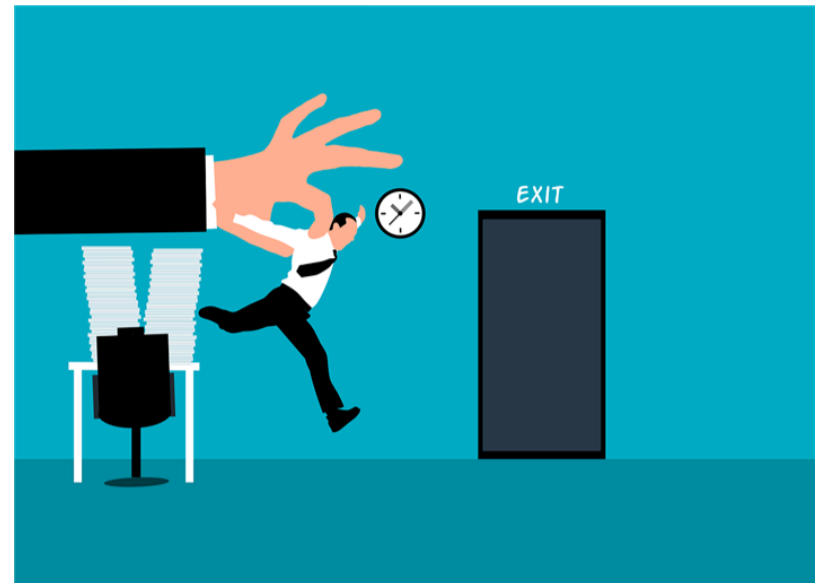
[Wirtschaft | Führung & Personal](#), 04.05.2024



#### Positiver Wandel der Wirtschaft? – So kann's gehen

forum 03/2024 mit dem Schwerpunkt „Wirtschaft im Wandel – Lieferkettengesetz, CSRD und regionale Wertschöpfung“

- KI



Wenn schon Stellenabbau, dann richtig, sagt Susanne Kremeier.  
© Mohamed\_Hassan, pixabay.com



Susanne Kremeier © privat