

# FACHKRÄFTEMANGEL IN DEUTSCHLAND



## Interview mit Jörg Dirbach

Senior Head Competence Unit und Partner  
bei Zühlke Engineering AG

### ? Wie verorten Sie den Fachkräftemangel: Mythos oder Realität?

Der Fachkräftemangel ist, zumindest was mein Unternehmen und meine Branche betrifft, kein Mythos, sondern eine fundamentale Herausforderung und als solche schon seit einigen Jahren präsent. Als Haupttreiber hierfür sehe ich die rasante Technologieentwicklung – und das nicht nur in der Informatik, sondern auch in anderen Disziplinen wie Elektronik oder Sensortechnik.

Dabei mangelt es nicht pauschal an Personal, sondern vielmehr an Fachkräften, die in der Lage sind, mit dieser dynamischen Entwicklung Schritt zu halten und mit der steigenden Komplexität, die damit einhergeht, umzugehen.

So ist der Fakt, dass es auch heute noch arbeitslose Informatiker gibt, m. E. kein stichhaltiges Argument gegen den Fachkräftemangel. Er zeigt vielmehr, dass die sogenannten Hard Skills allein nicht mehr ausreichen, um in dem zunehmend komplexen Umfeld Mehrwert zu erbringen. Ein Software-Ingenieur sollte heute auch in der Lage sein, sich in die Situation der Kunden hineinzusetzen, mit diesen zu kommunizieren und dabei Probleme, die die Kunden selbst nicht genau spezifizieren können, zu antizipieren.

### ? Welchen Handlungsbedarf sehen Sie auf Seiten der Unternehmen, um dem Fachkräftemangel wirkungsvoll zu begegnen?

Eine moderne Infrastruktur und ordentliche Gehälter sind heute eine schlichte Notwendigkeit, um bei der Rekrutierung von Fachkräften erfolgreich sein zu können. Allerdings ist das noch nicht hinreichend, um sich beim Ringen um die Fachkräfte von den Mitbewerbern abheben zu können: Wir müssen den Wissensarbeitern ein kulturelles und organisatorisches Umfeld bieten, in dem sie sich fachlich entfalten und ihre Kompetenzen optimal weiterentwickeln können. Das gelingt am besten in der Zusammenarbeit mit Kollegen, die mit ähnlicher Philosophie arbeiten, und in einer Firmenkultur, die eine offene Kommunikation unterstützt. Dabei sehen wir uns zunehmend im Wettbewerb mit digitalen Start-ups, die eine solche Kultur schon mitbringen. Anders als in den Start-ups muss sich eine solche Kultur in großen etablierten Organisationen erst entwickeln. Das gelingt nicht von heute auf morgen.

Die Unterstützung der Kompetenzentwicklung ist ein zentraler Schlüssel, um sowohl die eigenen Mitarbeiter zu halten und ihre Produktivität zu steigern als auch um neue Fachkräfte anzuziehen. Ein lebenslanges Lernen ist heute unabdingbar, das muss den Mitarbeitern bewusst sein.

# FACHKRÄFTEMANGEL IN DEUTSCHLAND

Als Unternehmen sollte man es jedoch nicht dabei belassen, nur an die Eigenverantwortung der Mitarbeiter bei diesem Thema zu appellieren. Entscheidend ist die richtige Balance aus Fordern und Fördern. Tatsächlich aber wird eine systematische Förderung der Kompetenzentwicklung von vielen Unternehmen bisher noch sehr stiefmütterlich behandelt.

Investitionen in das Employer Branding werden im zunehmenden Wettbewerb mit großen Technologieunternehmen, die im Fachkräftemarkt mit hoher Bekanntheit und einem guten Image aufwarten können, immer wichtiger. Wir setzen in diesem Feld auf eine starke Vernetzung mit den Hochschulen.

Zur Imagepflege trägt zudem ein wertschätzender Umgang mit den Bewerbern bei. So verzichten wir beispielsweise ganz bewusst auf die noch in einigen Unternehmen üblichen Stressinterviews. Mehr noch: Um Vertrauen zu schaffen, setzen wir seit einigen Jahren im Bewerbungsprozess – das Einverständnis des Bewerbers vorausgesetzt – auf „per Du“. Auch Bewerber, die wir nicht einstellen, erhalten ein unmittelbares und ausdrückliches Feedback, einschließlich Tipps für die weitere Entwicklung. Die vielen positiven Rückmeldungen der Bewerber, die letztlich ebenso nach außen abstrahlen, bestärken uns in diesem Vorgehen.

Der Wettbewerb um die Fachkräfte beeinflusst heute ebenfalls unsere Standort- und Sourcing-Politik.

Nearshoring betrachten wir längst nicht mehr allein als Kostenthema, sondern auch und immer mehr als Quelle für die Gewinnung und Entwicklung von Fachkräften. Als Dienstleister werden wir natürlich auch zukünftig dort präsent sein, wo unsere Kunden sind. Gleichzeitig versuchen wir, die Möglichkeiten eines verteilten Arbeitens noch konsequenter auszuschöpfen.

Wer Fachkräfte benötigt, sollte die Wissensarbeiter zunächst von Routineaufgaben befreien. Automatisierung und Digitalisierung sind die Wege dahin. Gleichzeitig benötigen wir moderne technische Infrastrukturen, die eine effektive Zusammenarbeit und verteiltes Arbeiten wirkungsvoll unterstützen.

## **Wie sollten Bildung und Politik idealerweise auf den Fachkräftemangel und die damit verbundenen Herausforderungen reagieren?**

Von der Bildung ebenso wie von der Politik wünsche ich mir mehr Technologieverständnis und -begeisterung. Dabei geht es mir weniger darum, dass Kinder bereits im Kindergarten Programmieren lernen oder auf dem Smartphone spielen. Aber sie sollten mit Freude hinterfragen und ergründen, wie die zunehmend digitale Welt um sie herum funktioniert. Hierfür wiederum braucht es Lehrkräfte und Politiker, die solchen Fragen selbst aufgeschlossen gegenüberstehen.

**Das Interview führte Dr. Andreas Stiehler.**



**Alle Ergebnisse zu unserer Studie finden Sie hier.**