→ **Auszug aus PublicGovernance, Ausgabe Winter 2023/2024**
www.publicgovernance.de/zeitschrift

GASTKOMMENTAR

Zunehmender Fachkräftemangel braucht kreativen Rekrutierungsmix

Dr. Katrin Krömer
Vorständin Ressourcen,
Bundesagentur für Arbeit

Kürzere Öffnungszeiten beim Bäcker, wegen Personalmangel ausfallende Züge und Pflegeeinrichtungen, die kaum noch neue Fachkräfte finden. Immer mehr Branchen beklagen einen zunehmenden Fachkräftemangel. Das deckt sich auch mit den Ergebnissen unserer Fachkräfteengpassanalyse, die von der Bundesagentur jährlich veröffentlicht wird. In mittlerweile 200 der rund 1.200 Berufe wurde ein Engpass festgestellt. In jedem sechsten Beruf sind Fachkräfte knapp.

Verursacht wird dieser zunehmende Mangel durch zwei Trends. Einerseits ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten auf mittlerweile 35 Millionen gestiegen. Dieser positive Trend beschleunigt die Verknappung am Arbeitsmarkt. Andererseits wirkt sich die Demografie aus. Ohne Zuwanderung in den Arbeitsmarkt werden bis zum Jahr 2035 sieben Millionen Erwerbspersonen fehlen. Ein Erschließen der inländischen Potenziale ist darin bereits unterstellt. Schon ein Blick auf die Altersstruktur der Beschäftigten zeigt diese Notwendigkeit. Knapp ein Viertel der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist älter als 55 Jahre. Für die öffentliche Verwaltung und die Sozialversicherungen sind es sogar 30 Prozent. Dies verdeutlicht den notwendigen Kraftakt.

Auch wegen der Demografie geht das aktuelle Jobwachstum mittlerweile ausschließlich auf ausländische sozialversicherungspflichtige Beschäftigte zurück. Deren Zahl stieg binnen eines Jahres um rund 300.000 auf mittlerweile 5,44 Millionen an. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten mit deutschem Pass sank dagegen um 107.000 auf 29,65 Millionen. Dahinter verbirgt sich mitnichten ein Verdrängungseffekt, sondern reine Demografie.

Fachkräftesicherung nur mit verschiedenen Hebeln möglich

In der Bundesagentur definieren wir zwei wirksame Hebel, die beide greifen müssen, um den Fachkräftebedarf zu sichern.

Erstens ist es wichtig, das inländische Potenzial zu erschließen. Das gilt zuerst für unser Kerngeschäft, also für arbeitslose Menschen. In acht von zehn gemeldeten Stellen suchen Unternehmen Fachkräfte, doch nur jeder zweite Arbeitslose kann eine Qualifikation vorweisen. Hier zählt also jede berufliche Qualifizierung, wofür wir beständig werben. Allein für das Jahr 2024 stellen wir 2,5 Milliarden Euro für berufliche Weiterbildungen bereit. Doch nicht immer trauen sich Arbeitslose eine mitunter mehrjährige Qualifizierung zu.

Bei der Erwerbsbeteiligung von Frauen liegt Deutschland im europäischen Vergleich unter den ersten Top 3, bei der Arbeitszeit dagegen am unteren Ende der Skala. In der Bundesagentur setzen wir uns sehr dafür ein, diese Potenziale zu erschließen. Dafür braucht es etwa ein gut ausgebautes Netz an Kindertagesstätten, gerade auch in Randzeiten. Ebenso können auch lebenserfahrene Ältere den Mangel lindern.

Wichtig ist uns eine aktive Begleitung der Menschen und Unternehmen in der Transformation. Durch den Strukturwandel am Arbeitsmarkt werden sich Jobs verändern. Manche Jobs werden entfallen, andere werden neu entstehen. Im Ergebnis kann sich das die Waage halten, die Tätigkeiten werden aber spezifischer. Hierauf haben wir uns eingestellt und verfolgen einen präventiven Ansatz. Wir beraten Beschäftigte in den vom Strukturwandel betroffenen Branchen bereits bevor Arbeitslosigkeit droht, fördern eine notwendige Qualifizierung und können dadurch die Menschen im Job halten.

Selbst wenn diese inländischen Hebel alle greifen, wird das nicht reichen, um den Fach- und Arbeitskräftebedarf zu decken. Wir brauchen, *zweitens*, zugewanderte Fach- und

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.

Arbeitskräfte. Da die Binnenmigration in der EU perspektivisch sinken wird, steigt unser Interesse an Menschen aus Drittstaaten. Mit dem neuen Fachkräfteeinwanderungsgesetz wird Deutschland für ausländische Arbeitskräfte interessanter. Ich appelliere an alle Unternehmen, sich dafür offen zu zeigen. Die Bundesagentur wird mit den beschriebenen Hebeln alles Mögliche unternehmen, um Unternehmen wie auch Menschen über ihre Erwerbsbiografie hinweg beratend, bei Bedarf fördernd und vorausschauend zu unterstützen.

Auch für die Bundesagentur für Arbeit gilt: Es braucht einen Mix an Rekrutierungsmaßnahmen

Neben unserer Rolle für den Arbeitsmarkt sind wir auch selbst Teil dieses Marktes. Rund 113.000 Beschäftigte beraten Arbeitslose, Schülerinnen und Schüler, Menschen im Erwerbsleben, zahlen Leistungen vom Arbeitslosengeld über das Kindergeld bis hin zum Kurzarbeitergeld aus. Zudem haben wir uns einem klaren digitalen Fokus verschrieben und unterhalten als Organisation eine der größten IT-Landschaften in Europa. Die Einsatzmöglichkeiten in der Bundesagentur sind also sehr breit. Das entfaltet individuelle Entwicklungsperspektiven, bedarf aber auch einer ebenso umfassenden wie vorausschauenden Personalplanung.

Um in einem zunehmend von Engpässen dominierten Arbeitsmarkt zu bestehen, braucht es einen breiten Rekrutierungsmix. Exemplarisch möchte ich drei Faktoren nennen.

Erstens: Bei der Rekrutierung neuer Kolleginnen und Kollegen können wir stärker auf individuelle Kompetenzen und berufliche Erfahrungen setzen, weil wir im Vergleich zu vielen anderen öffentlichen Einrichtungen nicht an formelle beamtenrechtliche Zugangsvoraussetzungen gebunden sind. Um Fachlichkeit und Chancengleichheit zu garantieren, haben wir deswegen sowohl für die externe Rekrutierung als auch die interne, persönliche Weiterentwicklung ein einheitliches Kompetenzmodell entwickelt. Die vier Grundkompetenzen – fachlich-methodische Kompetenz, sozialkommunikative Kompetenz, Aktivitäts- und Umsetzungskompetenz sowie personale Kompetenz – bilden den Rahmen. Darunter gruppieren sich 15 Teilkompetenzen, etwa wie Fachwissen eingesetzt wird oder die wichtiger werdende IT-/Medienkompetenz.

Im Rekrutierungsprozess können wir dadurch möglichst objektiv erkennen, ob Bewerbende und Tätigkeitsprofil zusammenpassen. Zudem können wir damit einen breiteren Interessentenkreis ansprechen und vergrößern das Potenzial an Bewerbenden. Dieser Vorteil gilt im Folgenden auch für die Personalentwicklung, in der wir unseren Mitarbeitenden deutlich flexiblere Möglichkeiten bieten.

Zweitens: digitale Chancen konsequent nutzen. Ansprechende Karriereseiten im Internet sind wichtig, doch werden diese direkt nur von Interessenten angesteuert, deren „Attention“ bereits geweckt ist. Wir setzen immer stärker auf die Zielgruppenansprache über Social-Media-Anzeigen oder Textanzeigen in Suchmaschinen. Unser Targeting richten wir dabei an der konkreten Stelle aus. Ist diese „Awareness“ über den ersten – werbemittelgesteuerten – Kontakt erreicht, versuchen wir, Interesse für unser eigenes Stellenportal zu wecken. Die Kampagnen spielen wir zeitlich abgestimmt aus, etwa für unsere Ausbildungsangebote oder unser jährliches Traineeprogramm für berufserfahrene Führungskräfte. Dadurch erreichen wir auch Interessenten, die uns als Arbeitgeberin zunächst noch nicht auf dem Radarschirm hatten.

Drittens: Wir haben eine eigene Arbeitgebermarke entwickelt. Diese greift das grundlegende Corporate Design der Bundesagentur auf, unterscheidet sich aber auch bewusst von der Zielgruppenansprache für unsere Kundinnen und Kunden. Unter dem Slogan „Wir machen Chancen“ präsentieren wir uns bundesweit als Arbeitgeberin. Dabei werben 17 eigene Testimonials, also „echte“ Kolleginnen und Kollegen, für uns. Das schafft Vertrauen, das schafft Nähe, das schafft Interesse. Auch hier setzen wir gezielt auf die konkrete Zielgruppenansprache in den sozialen Medien und Suchmaschinen. Das erhöht unsere Bekanntheit als Arbeitgeberin.

Wir gehen diesen Weg konsequent weiter. Auch in den kommenden Jahren haben wir uns bei der Rekrutierung und der Personalentwicklung viel vorgenommen. Und selbstredend gelten meine eingehenden Sätze. Wir beraten und unterstützen Unternehmen bei der Rekrutierung und Menschen über die berufliche Erwerbsbiografie hinweg. Dafür müssen wir selbst personell gut und zukunftsorientiert aufgestellt sein.

© 2024 Institut für den öffentlichen Sektor e.V. Alle Rechte vorbehalten.