



## TEIL I

# Die Entwicklungen in der Arbeitswelt: Da braut sich was zusammen!

Der gesellschaftliche Wetterbericht sagt Sturm voraus: Der Boden unserer Gewissheiten bewegt sich, die Luft knistert, alte Sicherheiten fliegen durch die Luft wie abgerissenes Laub. Die Dinge geraten in Bewegung. Höchste Zeit, Vorkehrungen zu treffen. Viele denken trotz Wetterbericht nicht daran, den Sonnenschirm reinzuholen. Hoffen, dass das Wetter vorbeizieht, der Sturm schon keinen Schaden anrichten wird. Hoffen, dass Wegducken, Luft anhalten und Sprüche übers Wetter als Gegenstrategie ausreichen. Woher sie ihre Gelassenheit nehmen? Ich weiß es nicht.

Der Wandel im Arbeitsmarkt ist aus drei Gründen unaufhaltsam. Die Demografie zeigt, dass bald ein paar Millionen Arbeitskräfte fehlen werden. Der technologische Wandel verändert Arbeit und Geschäftsmodelle. An die Automatisierung in der Produktion haben wir uns gewöhnt, als Nächstes sind die Bürojobs dran. Alles, was Menschen kognitiv können, kann künstliche Intelligenz bald besser. Heutige Schüler werden in Berufen arbeiten, die wir noch nicht kennen.

Der dritte Trend ist leise, aber nicht minder relevant: die veränderten Lebensvorstellungen. Menschen wollen mehr Freiheit, Wertschätzung und Weiterentwicklung. Sie suchen Nachhaltigkeit und eine sinnvolle Unternehmenskultur. Das wird kein laues Lüftchen. Auf dem Arbeitsmarkt wird es ordentlich pusten. Gleichzeitig wird die Erde beben und der Wasserspiegel steigen. Schlechte Firmen überleben das nicht. Der Fachkräftemangel zwingt dazu, Stadt, Hütte und Schiff wetterfest zu machen. Aktionismus, Appelle und Hauruck-Aktionen genügen nicht; das alles fliegt Ihnen beim ersten Luftzug um die Ohren. Je unruhiger das Wetter, desto mehr retten sich die Menschen zu denen, die im Sturm erkennbar souverän unterwegs sind.



## Kapitel 1

# ARBEITSMARKT: Wie alte Sicherheiten hinweggefegt werden

Sie wissen, wie die Wirtschaft läuft. Arbeit spielt eine zentrale Rolle im Leben. Man hat in Ausbildung investiert, um den Job gekämpft und Karriere gemacht. Was Menschen nicht alles für ihren Job tun: Sie ziehen dahin, wo die Arbeit ist, halten Jobs aus, die keinen Spaß machen, und zittern in Bewerbungsgesprächen. Über fünfzig kündigt man nicht mehr. Millionen Menschen stehen täglich im Stau. Väter und Mütter arbeiten lange, pendeln weit und verpassen, wie ihre Kinder aufwachsen. So war das eben.

Jahrelang haben Arbeitslosenzahlen die Schlagzeilen beherrscht. Das ändert sich. Jetzt reden wir vom Mangel an Fachkräften. Der Arbeitsmarkt dreht sich. Wenn das so weitergeht, steht er bald Kopf. Firmen finden kaum noch gute Bewerber.\* Je ländlicher der Standort und je unbekannter das Unternehmen, desto schlimmer. Stellenanzeigen funktionieren nicht mehr wie früher. Zum einen kommen weniger Bewerber, zum anderen stellen sie höhere Ansprüche. Jetzt müssen Firmen nett sein zu ihren Leuten, damit sie an Bord bleiben. Der Schaden erst: Umsätze können nicht gemacht werden, Firmen sind gefährdet. Der Fachkräftemangel wird zur zentralen Bedrohung.

Stopp. So kennen Sie die Geschichte, so steht sie in jeder Zeitung. Und diese Bedrohung soll jetzt ein Glücksfall sein? Vertrauen Sie mir! Ich bin auf Ihrer Seite. Ich bin sogar überzeugt, dass die guten Unternehmen und die guten Führungskräfte vom Wandel im Arbeitsmarkt profitieren, wenn sie die Weichen richtig stellen. Für alle, die das nicht tun, ist der Fachkräftemangel kein Glücksfall, eher ein Todesurteil.

---

\* Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung grundsätzlich für alle Geschlechter.

## Der Arbeitsmarkt steht Kopf – Was Polizei und Pizzeria eint

*Auf der Seite des Polizeiautos prangt ein junger, strahlender Typ in Uniform.  
Er zielt mit seiner Pistole schräg am Betrachter vorbei.  
Der Slogan darunter: »Karriere mit Schuss«.*

So was hat es früher auf Polizeiautos nicht gegeben. Da muss man erst mal draufkommen. Die Not muss groß sein und sie macht erfinderisch. Was gestern noch normal war, funktioniert nicht mehr. Brauchte man Leute, hat man Stellenanzeigen geschaltet, eine Flut von Bewerbungen erhalten und in Bewerbungsgesprächen haben die Bewerber geschwitz. Wer unangemessene Forderungen stellte, war raus. »Jeder ist ersetzbar« war gängiger Chefkommentar.

Selten sind sich Dachdecker, Steuerberater und IT-Unternehmer so einig: »Houston – wir haben ein Problem.« Es gibt zu wenig Bewerber und die sind schlechter als früher. Azubis ohne Abitur haben Probleme mit dem Dreisatz. Leute mit Abitur wollen studieren. Softwareentwickler wollen in die Großstadt. Selbst die Verwaltung findet immer schwerer Nachwuchs.

Schuldige sind schnell ausgemacht. Die Schulen bilden zu schlecht aus. Die Gesellschaft betont das Akademische zu stark und keiner will mehr eine Ausbildung machen. Die Verbände tun zu wenig. Überhaupt diese ganze Internet-Kultur. Junge Leute starren ständig auf ihre Smartphones und können sich nicht mehr richtig konzentrieren. Früher war alles besser – schon klar.

### Hilferufe auf allen Kanälen

Früher war auch alles einfacher: Stellenanzeigen schalteten wir im Stellenmarkt. Auf Häuserwänden, Bushaltestellen und LKW-Planen warben wir für Bier, Versicherungen und Kosmetik. Die Controller der Außenwerbbranche wissen vermutlich am besten, wie groß die Not ist, an der sie verdienen. Wo gestern noch meterhohe Bierwerbung prangte, schreien uns Personalsuch-Sprüche entgegen. In der aktuellen, noch frühen Phase des Mangels an Bewerbern meistens laut und fantasielos. »Kollegen gesucht!«, »Wir stellen ein!«, »Karriere beim Marktführer«. Das wird hoffentlich noch origineller. Gerüste an Hochhausfassaden sind mit Imagemotiven großer Versicherungen bespannt und werben für die Karriere im Gebäude dahinter. Anzeigenstrecken in Fachzeitschriften zielen auf Mitarbeiter. Die Polizei plakatiert das »Fahndungsziel Karriere«. Am Bahnsteig im Münchner Hauptbahnhof stehen lebensgroße Pappaufsteller im Weg und werben für Jobs bei der Bahn. Agenturen nennen das wohl »Störer«.