

# 1 Ausgangslage: Mangel an qualifizierten Arbeitskräften

Viele Unternehmen haben heutzutage Schwierigkeiten, gute Bewerber anzusprechen und zu gewinnen. Dies betrifft insbesondere Bewerber mit einer Ausbildung oder Qualifikation in den „MINT“-Bereichen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik, aber durchaus auch solche im handwerklichen Bereich. Da dies kein Phänomen einzelner Unternehmen, Regionen oder Branchen ist, muss man von strukturellen Ursachen für dieses Problem ausgehen. Trotz vieler Erklärungsversuche kann nur die überdurchschnittliche Attraktivität des Finanzsektors und einzelner Regionen die aktuellen Probleme sinnvoll erklären. Aus diesem Grund muss ein erfolgreiches Bewerbermarketing diesen Gegebenheiten Rechnung tragen und eine Strategie entwickeln, wie man Bewerber von der eigenen Attraktivität überzeugen kann – und vor allem, wie man die eigene Attraktivität gegenüber dem Finanzsektor oder einzelnen Regionen erhöhen kann.

## 1.1 Verschiedene Erklärungsversuche

Um eine gute Personalgewinnungs-Strategie zu entwickeln, ist es zentral, die Gründe für den Mangel an qualifizierten Bewerbern zu verstehen. Abhängig von dem Grund, der im eigenen Bereich tatsächlich dafür verantwortlich ist, müssen andere Maßnahmen ergriffen werden. Die folgenden Gründe werden oft ins Feld geführt.

### **Oft genannte Gründe für den Mangel an qualifizierten Bewerbern**

- demographischer Wandel (Alterung der Bevölkerung)
- Ausbildungsmisere (abnehmende Qualität der Schlussabschlüsse)
- Auswanderung guter Köpfe (in dynamischere Regionen)
- abnehmende Loyalität zu den Unternehmen (häufigere Stellenwechsel)
- Branchenwettbewerb (unterschiedliche Attraktivität einzelner Branchen)

## 1.2 Demographischer Wandel

Man hört heute viel über den demographischen Wandel, der zu einer Verknappung von guten Arbeitskräften und sogar zum „Krieg um Talente“ geführt habe. Wenn man sich etwas genauer mit den Fakten beschäftigt, so wird deutlich, dass die aktuelle Verknappung von Talenten nicht aufgrund des demographischen Wandels entsteht. Der demographische Wandel wird sich „erst“ in 10 bis 20 Jahren deutlich bemerkbar machen. Obwohl Unternehmen gut darauf vorbereitet sein sollten, ist er jedoch nicht der Grund für die aktuelle Verknappung gesuchter Qualifikationen. Bis 2020 bleibt die Erwerbsbevölkerung in Deutschland in etwa gleich groß bei 50 Millionen, wie die folgende Abbildung zeigt.<sup>1</sup>

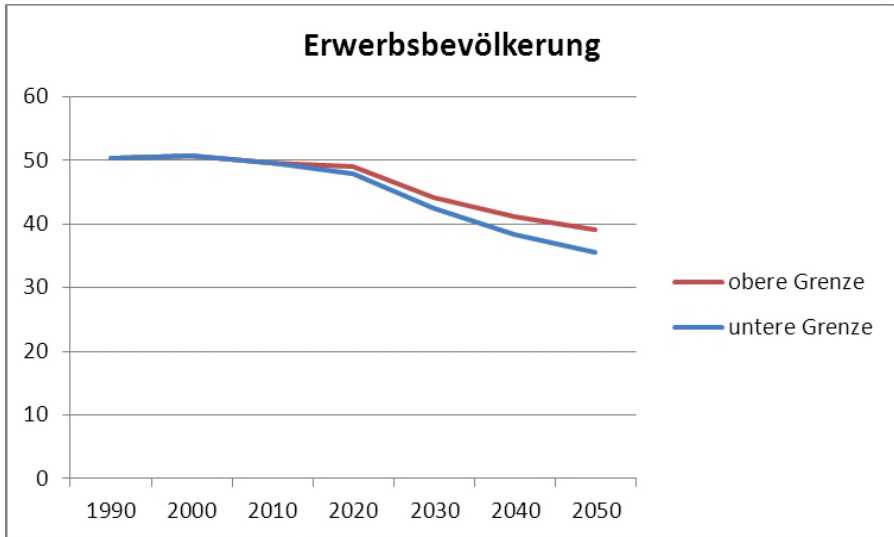


Abb. 1: Entwicklung der Gesamterwerbsbevölkerung in Deutschland

<sup>1</sup> Quelle: Statistisches Bundesamt Deutschland: [www.destatis.de](http://www.destatis.de) (eigene Darstellung).

### 1.3 Ausbildungsmisere

Die vielerorts beklagte schlechter werdende Ausbildung ist im Allgemeinen nicht durch Fakten belegbar und scheidet damit ebenfalls als grundlegende Ursache für die Verknappung gesuchter Qualifikationen aus. Die Pisa-Studien zeigen eine generelle Verbesserung der Leistungen von Schülern (vgl. Abb. 2).<sup>2</sup>

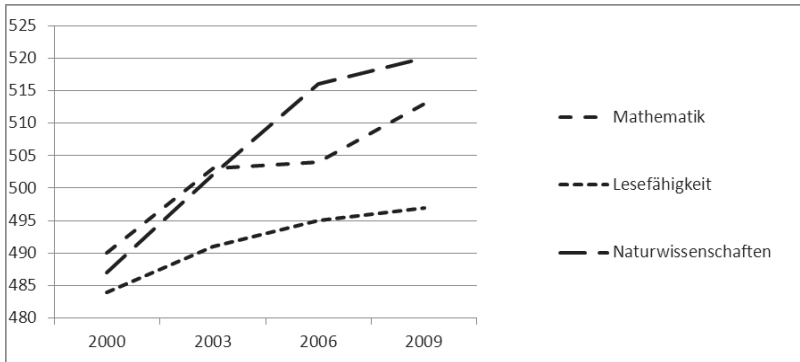


Abb. 2: Ergebnisse der Pisa-Studie in zentralen Fähigkeiten

Ebenso nimmt die Anzahl der Abschlüsse in relevanten Bereichen weiterhin zu, wie die folgende Abbildung zeigt.<sup>3</sup>

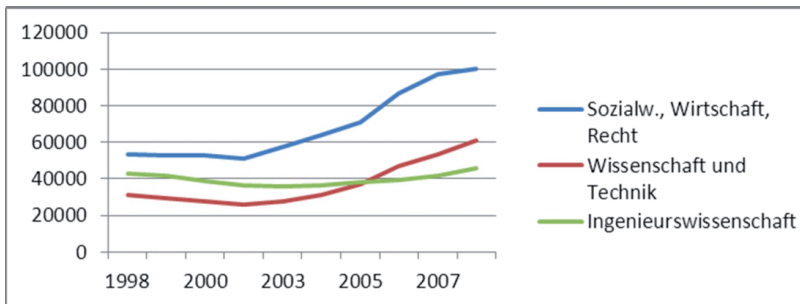


Abb. 3: Entwicklung der Anzahl der Ausbildungsabschlüsse

2 Quelle: OECD, [www.pisa.oecd.org](http://www.pisa.oecd.org) (eigene Darstellung).

3 Quelle: OECD, [stats.oecd.org](http://stats.oecd.org) (eigene Darstellung).

## 1.4 Aus- und Abwanderung („Brain Drain“)

Ein weiteres, oft gehörtes Argument ist der globale Wettbewerb, der insbesondere die guten Bewerber in dynamischere Regionen auswandern lässt. Auch dieses Argument hält genaueren Betrachtungen der Fakten nicht stand. So ist zwar die Quote von Hochqualifizierten zum Rest der Bevölkerung gleicher Nationalität in den USA doppelt so hoch als in Europa. Aber dies ist kein neues Phänomen. Es gibt seit Jahrhunderten Auswanderungen in andere Regionen der Welt. Der Anteil der im Ausland lebenden Bevölkerung bewegt sich ziemlich konstant in der Höhe von 1 bis 1,5 % der Gesamtbevölkerung, wie die folgende Abbildung zeigt.<sup>4</sup> Und viele der ins Ausland ausgewanderten Personen planen, eines Tages wieder in ihre Heimat zurückzukehren. Also handelt es sich bei diesem Phänomen weniger um ein „Brain Drain“ als um eine „Brain Circulation“.

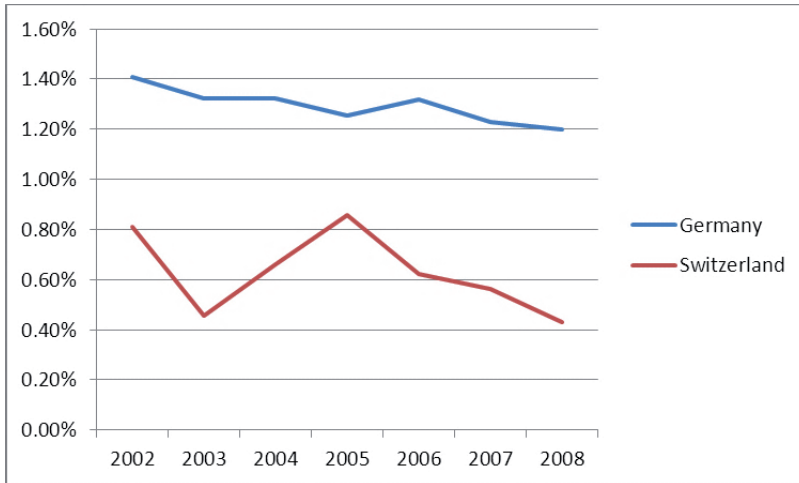


Abb. 4: Anteil der im Ausland lebenden Bevölkerung

In Deutschland gibt es einige Regionen, die von einer innerdeutschen Bevölkerungsverschiebung betroffen sind. Insbesondere strukturschwache oder ländliche Gebiete erleben bereits heute eine stärkere „Abwanderung“ von Erwerbstätigen – dies meist aufgrund fehlender Arbeitsmöglichkeiten. Es ist anzunehmen, dass auch in der innerdeutschen Bevölkerungsentwicklung

<sup>4</sup> Quelle: OECD, stats.oecd.org (eigene Darstellung).

Rückkehrwillige zu finden sein werden. Eine spezifische Bevölkerungsver-schiebung findet auch zur Schweiz statt, die mit hohen Löhnen besonders gut qualifizierte Mitarbeiter anzieht.

## 1.5 Abnehmende Loyalität zum Arbeitgeber

Arbeitnehmer, insbesondere jüngere, stellen höhere Ansprüche an ihre Karriere und können Karrieresprünge eher bei einem Arbeitgeberwechsel erwarten als im gleichen Unternehmen. Gleichzeitig bedingt die hohe und beinahe mühelose Transparenz über offene Stellen scheinbar einen schnelleren Wechsel, wenn der Mitarbeiter oder die Mitarbeiterin zum Beispiel mit ihrem Vorgesetzten nicht zurecht kommt. Jedoch sind auch diese Überlegungen nicht der Grund für eine zunehmende Verknappung der Talente. Höher Qualifizierte haben generell eine weniger hohe Fluktuation als weniger Qualifizierte und jüngere Mitarbeiter hatten schon immer am Anfang ihres Berufslebens eine höhere Wechselneigung als ältere Mitarbeiter. In guten Marktlagen steigt die Wechselneigung von Mitarbeitern generell (vgl. Abb. 5).<sup>5</sup>

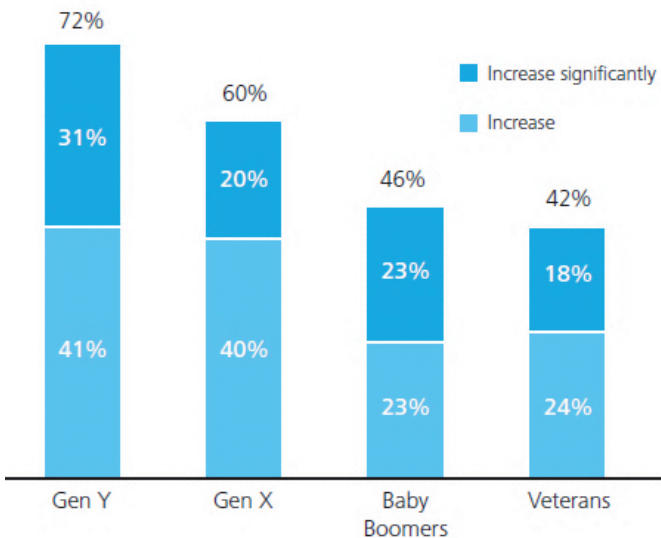


Abb. 5: Erwartungen von Führungskräften zur Veränderung von freiwilligen Kündigungen in den nächsten 12 Monaten

5 Quelle: Deloitte, Talent Edge 2020.

## 1.6 Branchenwettbewerb

Dennoch spüren viele Unternehmen ganz deutlich die Schwierigkeiten, eine genügende Anzahl guter Bewerber anzusprechen. Ein wichtiger Grund ist die ungleiche Wettbewerbssituation von kleinen und mittleren Unternehmen, aber auch von größeren Industrie- und Technologieunternehmen im Vergleich zum Finanzsektor und in diesem Zusammenhang auch mit der Schweiz.

### Überdurchschnittliche Attraktivität der Finanzbranche

Der Finanzsektor und die Schweiz bieten finanziell und teilweise hinsichtlich der Entwicklungsmöglichkeiten ein ungleich attraktiveres Umfeld als die anderen Sektoren bzw. Regionen der Wirtschaft. Und im Finanzsektor werden fast alle Qualifikationen gesucht und eingestellt, insbesondere in den wichtigen und besonders umworbenen „MINT“ Bereichen: Mathematik, Informatik, Naturwissenschaft und Technik.<sup>6</sup> Dies führt zur Verknappung dieser Qualifikationen in anderen Wirtschaftsbereichen – und auch zu einer Abwanderung von handwerklich Talentierten in diese Richtung.

Wie sich die Löhne und das Ausbildungsniveau in der Finanzwirtschaft – dargestellt in der punktierten Linie – im Vergleich zur Industrie in dem Zeitraum von 1910 bis 2010 entwickelt haben, zeigen die beiden folgenden Abbildungen.<sup>7</sup>

---

6 Im englischen Sprachraum werden die MINT-Bereiche als STEM bezeichnet (Science, Technology, Engineering, Mathematics).

7 Quelle: Wages and Human Capital in the U.S. Financial Industry, Thomas Philippon, Ariell Reshef, 1909-2006.

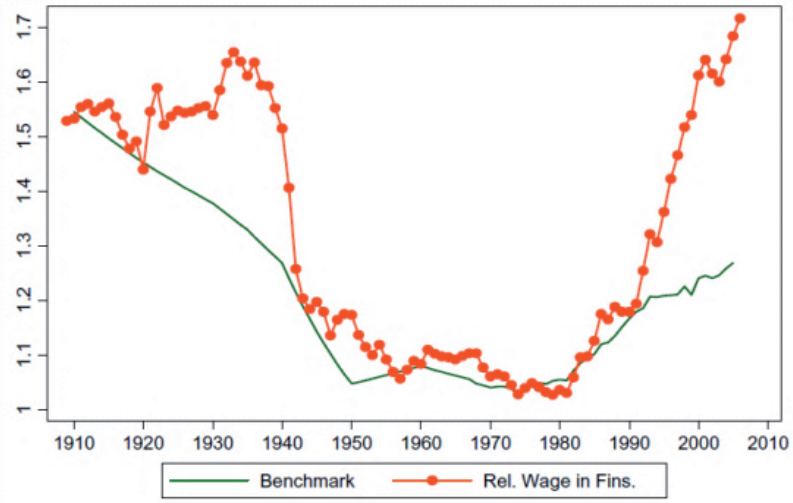


Abb. 6: Löhne in der Finanzindustrie im Vergleich zur Industrie 1910-2010

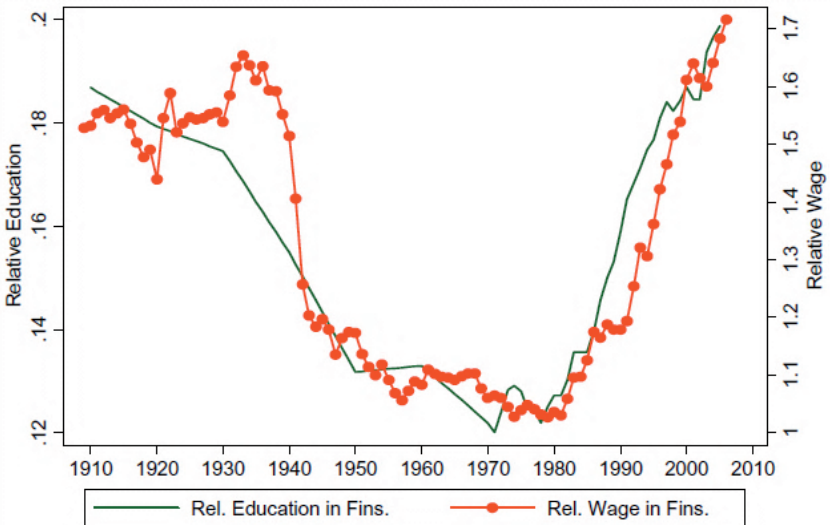


Abb. 7: Relative Löhne Finanzindustrie (punktiert) und relative Ausbildung

Jeweils in Phasen, in denen die Finanzindustrie nicht so stark reguliert ist wie zwischen 1933 (Glass–Steagall Act) und 1980 (Depository Institutions Deregulation), kann der Finanzsektor weit überdurchschnittliche Löhne und Lohn-Nebenleistungen bieten. Aufgrund der generellen Fähigkeiten, die in der Finanzindustrie gesucht werden, stellt die Finanzindustrie die besten Bewerber aus praktisch allen Ausbildungseinrichtungen mit konkurrenzlos attraktiven Konditionen an. Selbst die besten Maschinenbau-Ingenieure, die besten Physiker, Chemiker oder Biologen werden von der Finanzindustrie mit großem Erfolg rekrutiert. Das führt zu einer herausfordernden Situation für Unternehmen anderer Branchen, die sich auf diese Situation einstellen – und insbesondere ihre Vorteile gegenüber der Finanzindustrie herausstreichen müssen.

## 1.7 Zusammenfassung

Es gibt unterschiedliche Gründe, die für die Verknappung von qualifizierten Arbeitskräften angeführt werden. Ganz generell hat der Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften zugenommen. Aktuell spüren viele Unternehmen und Industrien vor allem die überdurchschnittliche Attraktivität der Finanzbranche und damit auch die der Schweiz. Dadurch ergibt sich eine ungleiche Wettbewerbssituation am Arbeitsmarkt. Unternehmen anderer Branchen müssen ein besonders gutes Bewerbermarketing durchführen, um am Arbeitgebermarkt erfolgreich zu sein.

Andere Einflüsse, insbesondere der demographische Wandel, werden sich regional und branchenspezifisch unterschiedlich bemerkbar machen, jedoch in der Breite „erst“ in 10 bis 20 Jahren. Somit haben Unternehmen noch Zeit, sich darauf vorzubereiten. In einzelnen Regionen oder für einzelne Branchen sind die Vorläufer jedoch bereits heute spürbar. Je nachdem, welche Faktoren zu einer Verknappung führen, müssen andere Maßnahmen eingeleitet und im Bewerbermarketing berücksichtigt werden.

### Fragen zum Verständnis der Verknappung von qualifizierten Arbeitskräften

- Suchen wir Mitarbeiter in einer Region, die tendenziell eine Abwanderung erlebt?
- Werden in unserem Berufsfeld genügend Menschen ausgebildet?
- Hat unsere Branche eine überdurchschnittlich hohe Fluktuation?
- Können Mitarbeiter, die wir suchen, auch in der Finanzbranche arbeiten?