
Transkript

Prisma der neuen Arbeitswelt - Der Podcast des Zentrums digitale Arbeit. Moderiert von Dr. Julia Kropf.

Das Gespräch wurde mit Kristian Schalter, Leiter der Abteilung Strategie und Digitalisierung, Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände und Leiter des Büros des Präsidenten und des Hauptgeschäftsführers am 30. Mai 2022 geführt und aufgezeichnet.

Julia Kropf: Hallo und herzlich willkommen zum Podcast Prisma der neuen Arbeitswelt. Unter dem Motto: "Wissen bündeln, Regionen vernetzen, Wandel gestalten" werden hier unterschiedliche Facetten digitaler Arbeit beleuchtet. Mit verschiedenen Expertinnen und Experten thematisiere ich aktuelle und zukünftige Entwicklungen und frage nach Ansatzpunkten und Potentialen zur Gestaltung sozialer Innovationen. Ich bin Julia Kropf. Ich bin freie Moderatorin und habe heute, am 30. Mai 2022, mit Kristian Schalter über das Thema Resilienz gesprochen. Kristian Schalter leitet die Abteilung Strategie und Digitalisierung bei der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände, ist gleichzeitig Leiter des Büros des Präsidenten und des Hauptgeschäftsführers und außerdem Mitglied im Beirat des Zentrum Digitale Arbeit. Ich wünsche viel Spaß beim Zuhören und Zusehen.

Gesprächsbeginn:

Julia Kropf: Hallo, Herr Schalter. Schön Sie zu sehen. Herzlich willkommen zu dieser Podcastfolge aus der Reihe Prisma der neuen Arbeitswelt. **Kristian Schalter:** Hallo, freue mich dabei zu sein. **Julia Kropf:** Prisma der neuen Arbeitswelt, das klingt vielfältig. Fällt Ihnen irgendetwas spontan zu dem Titel ein?

Kristian Schalter: Hört sich erstmal sehr kompliziert an. Sehr komplex. Hat, glaube ich, mit verschiedenen, vielen Perspektiven zu tun. Deswegen, glaube ich, passt es ganz gut zum Thema Strukturwandel und Digitalisierung, weil das auch nicht eine eindimensionale Sache ist, sondern auch eine sehr komplexe Geschichte.

Julia Kropf: Sie haben es gerade schon gesagt, wir sprechen ja über das Thema Strukturwandel, Digitalisierung, und was macht Unternehmen eigentlich auch resilient. Da waren natürlich die letzten zweieinhalb Jahre ein guter Testfall, in Anführungsstrichen. Wenn wir darauf nochmal zurückblicken-. Die Coronapandemie hat ja die Arbeitgeber, die Unternehmen, die Betriebe, sehr unterschiedlich hart getroffen. Die Einen sind ganz gut damit zurechtgekommen. Die Anderen hatten echt ordentlich zu knapsen. Welche Unternehmen sind denn, aus Ihrer Sicht, besonders gut da durchgekommen? Welche Unternehmen haben sich als resilient erwiesen? Was hat die besonders ausgezeichnet?

Kristian Schalter: Ich fange vielleicht nochmal vorn an. Sie haben das schon gesagt, dass die Unternehmer momentan echt viel auf dem Zettel haben. Wir hatten ja schon vor Corona den Strukturwandel, also die Digitalisierung, die Dekarbonisierung und auch den demografischen Wandel. Also wir sprechen hier von der Alterung der Gesellschaft und einem massiven Fachkräftemangel. Das waren schon drei Aufgaben, die auch zum Teil überlappend und parallel für die Unternehmen daherkamen. Dann kam Corona dazu. Aktuell haben wir auch noch den russischen Angriffskrieg auf die Ukraine. Das geht nochmal mit ganz anderen Herausforderungen einher. Resilienz ist da sicherlich das Stichwort. Das kommt aus der Psychologie. Unternehmen sind jetzt natürlich auch einem externen Schock ausgesetzt. Wie geht man jetzt mit diesem externen Schock um? Wir haben uns damit mal beschäftigt jetzt rückblickend

auf Corona. Welche Unternehmen waren da resilient? Und da hat man tatsächlich gesehen, dass die Unternehmen, die vor Corona schon in die Digitalisierung investiert waren, auch besser durch diese Krise durchgekommen sind. Das ist relativ einfach zu erklären. Wer diese Technologien im Unternehmen schon ausgerollt hatte, konnte seine Belegschaften schnell ins Home-Office schicken, konnte schnell mobiles Arbeiten ermöglichen. Die Unternehmen konnten schnell ihre Geschäftsmodelle auch anpassen. Stichwort ist da zum Beispiel e-Commerce. Also ich konnte meine Betriebswege schnell digitalisieren. Und das war halt eine Grundlage, die da war. Da konnten Unternehmen dann auf der technischen, auf der betriebswirtschaftlichen Seite sich schnell anpassen. Aber das ist jetzt auch eine spezielle Krise gewesen. Also Corona hat man mit Digitalisierung beantworten können. Das ist jetzt bei der aktuellen Krise in der Ukraine nochmal anders.

Julia Kropf: Das wollte ich jetzt auch gerade fragen. Die Antwort auf Corona war natürlich vielfach Digitalisierung. Aber natürlich auch der Umgang mit Digitalisierung. Auch wie wird in der Zeit sozusagen auch geführt? Sie haben es gerade schon gesagt. Auch schon vor Corona waren natürlich viele Entwicklungen schon im Gange. Die unterschiedlichen Transformationsprozesse, über die wir seit Jahren sprechen. Was lässt sich denn jetzt aus diesen Erfahrungen, die Sie auch gerade schon angedeutet haben, für so eine Krisenfestigkeit von Unternehmen für die Zukunft lernen? Wo müssen Unternehmen jetzt auch für die Zukunft angesichts der Herausforderungen, die Sie gerade schon geschildert haben, besonders hingucken? Neben der Digitalisierung vielleicht auch?

Kristian Schalter: Die aktuellen Herausforderungen drehen sich insbesondere um Wertschöpfungsketten, um Lieferkettenprobleme. Also es kommen die Rohstoffe nicht mehr an, die ich brauche, um zu produzieren. Ich habe

Probleme mit Vorprodukten. Ich kann also vielleicht ein volles Auftragsbuch haben. Das ist in der Tat momentan ein Phänomen. Viele Unternehmen haben volle Auftragsbücher, können diese Aufträge aber nicht erfüllen. Ist also eine völlig neue Herausforderung, die auch nochmal uns auf die Globalisierung blicken lässt. Wie robust ist die Globalisierung gewesen? Wie robust sind Lieferketten? Das ist also die neue Aufgabe für die Unternehmen, zu schauen: Wie flexibel bin ich aufgestellt für solche Krisen? Die Lehre, die wir jetzt tatsächlich aus diesen zwei Krisen ziehen, ist, dass jedes Unternehmen sich eigentlich permanent damit beschäftigen muss, was mache ich, wenn die nächsten Monate eine solche Pandemie oder eine ähnliche Krise auftritt? Bin ich flexibel genug? Wie kann ich darauf reagieren? Man muss sich perspektivisch mehr mit Krisen auseinandersetzen und darauf auch das Unternehmen einrichten.

Julia Kropf: Wir haben jetzt so ein bisschen auf die betriebswirtschaftliche Seite geguckt. Wenn wir jetzt mal so in das Unternehmen gucken, dann ist ja das Thema: Wie sind die Beschäftigten eigentlich gerüstet für die Veränderungen? Da ist ja Weiterbildung, lebenslanges Lernen, so eins der zentralen Stichwörter, die auch in der letzten Zeit sehr stark politisch und in den Unternehmen diskutiert werden. Welche Rolle spielt das Thema Weiterbildung aus Ihrer Sicht, wenn Sie mit den Arbeitgebern und Arbeitgeberinnen sprechen? Was für einen Raum nimmt das gerade ein in der aktuellen Diskussion?

Kristian Schalter: Einen sehr großen. Die Bottomline ist, die Beschäftigten sind noch wertvoller für die Unternehmen geworden als sie es früher schon waren. Das hat einfach mit dem Fachkräftemangel zu tun. Sie finden heutzutage kaum noch Leute. Ich rede nicht nur von Fachkräften, sondern auch von Arbeitskräften schon. Dieser Herausforderung müssen die Unternehmen begegnen. Da ist natürlich die Weiterbildung der eigenen Be-

legschaften der Schlüssel. Wenn wir mal bei der Digitalisierung bleiben-. Ein Phänomen der Digitalisierung ist ja nicht nur, dass wir mit einer neuen Technologie jetzt uns beschäftigen müssen, dass wir alle fit auch im Umgang mit den neuen Technologien sein müssen. Es ist ja auch eine neue Geschwindigkeit in der Entwicklung drin. Die Halbwertszeit meines Wissens ist wesentlich kürzer geworden. Also dieses lebenslange Bilden, dass wir schon seit Jahren eigentlich vor uns hertragen, ist jetzt sehr ernst geworden. Für Unternehmen, aber auch für Beschäftigte. Wir können jetzt gern mal das Bildungssystem auch durchdeklinieren. Es fängt ja in der schulischen Bildung schon an. Ich bin manchmal ein bisschen der Meinung, wir sind noch zu viel ein Land der Dichter und Denker, aber zu wenig ein Land der Informatiker. Ich habe mir gerade die Zahlen noch rausgeschaut. In diesem Jahr haben 117 Informatiklehrer angefangen. Das ist sehr wenig. Wir brauchen viel mehr. Das schlägt sich perspektivisch auch im Fachkräftemangel im sogenannten MINT-Bereich nieder. Das sind die Berufe, die auf Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik aufbauen. Da haben wir in diesem April die größte Lücke seit 2011 zu verzeichnen gehabt. Die größten Engpässe sehen wir in den Bereichen Energie und Elektro und Informatik. Bei der Energie/Elektro fehlen 82.000 Fachkräfte. Bei der IT 60.000. Gerade wenn wir jetzt sehen, dass die großen Baustellen Dekarbonisierung und Digitalisierung genau diese Berufsgruppen erfordern, sehen wir eigentlich, was für große Probleme wir da vor uns haben.

Julia Kropf: Am besten, wenn beides zusammen kommt. Denn man kann ja auch digital dichten sozusagen. Es gibt ja auch digitale Kunstwerke. Da wird ja auch gerade viel darüber gesprochen. Am besten ist natürlich, wenn man von diesen Skills oder Qualifikationen immer auch etwas mitbekommt. Weil ich glaube fast inzwischen, dass jeder Beruf,

jede Tätigkeit auch digitale Elemente hat, nur in unterschiedlichen Ausprägungen.

Kristian Schalter: Unbedingt. Ich meine, wir sind ja alle kleine Spezialisten von Videokonferenzen geworden in den letzten Monaten. Ich fand es auch großartig, wie dieses Experiment, was es ja anfangs war-. Anfangs war das ja so ein bisschen Abenteuer. Wir alle waren jetzt neu in dieser neuen Umgebung, mussten jetzt die verschiedenen Videokonferenz-Tools uns anschauen, damit umgehen. Dann hatten wir eins irgendwann mal durchschaut, dann kam aber eine Einladung mit einem anderen Tool. Aber wir haben uns da irgendwo zurecht gerüttelt. Ich glaube, viele von uns mussten auch ein Stück weit mal ein bisschen gedrängt werden, sich mehr damit zu beschäftigen. Es war auch ganz gut, jedenfalls mit Blick auf die Weiterbildung, dass diese Situation oder diese Entwicklung, durch die wir alle durchgelaufen sind, auch ein paar Monate angehalten hat. Die Gefahr ist natürlich immer da, dass man in alte Strukturen zurückfällt. Ich glaube, wir alle können jetzt ganz gut mit diesen Technologien umgehen. Wir wollen, glaube ich, auch nicht wieder zurück. Da hat sich ja auch viel verändert in der Arbeitswelt. Wobei ich da zum Schluss noch ganz kurz anmerken will, wir dürfen Digitalisierung nicht mit Videokonferenzsystemen jetzt durcheinanderbringen. Ich lese immer wieder, dass es einen großen Digitalisierungsschub während Corona gegeben hat. Daran würde ich ein sehr großes Fragezeichen machen. Die Unternehmen hatten ja mit Corona wirklich große, auch zum Teil existenzielle Schwierigkeiten, hatten also gar nicht die finanziellen Möglichkeiten, auch nicht die Zeit, in diese Digitalisierung auch zu investieren. Oft blieb auch Weiterbildung auf der Strecke. Also, dass die Leute sagten: Wir haben jetzt dafür nicht Zeit. Wir müssen gucken, wie wir den Laden am Laufen halten. Also, nicht Home-Office und Videokonferenz mit Digitalisierung durcheinanderbringen. Da steckt noch mehr dahinter.

Julia Kropf: Lassen Sie uns nochmal einen Moment bei der Weiterbildung bleiben. Wir schon gerade über die Zukunft gesprochen und die Transformationsprozesse, die schnellen Veränderungen. Ich hatte schon Future Skills, diesen Begriff, genannt. Können wir das eigentlich sagen? Was sind denn eigentlich jetzt die Qualifikationen der oder für die Zukunft? Wenn wir davon ausgehen, dass Veränderungen vielleicht auch immer plötzlicher kommen, immer unvorhersehbarer kommen. Hätten Sie da ein paar Vorschläge, was Sie als Future Skills sehen würden?

Kristian Schalter: Es gibt ein paar grundlegende Skills. Das ist einfach ein Verständnis auch für Technologie, vielleicht auch für Digitalisierung, im begrenzten Maße natürlich auch für neue Entwicklungen, wie Künstliche Intelligenz. Aber ich will das auch nicht überziehen. Im Kern geht es darum, ein anderes Mindset zu haben. Nämlich eine Veränderungsbereitschaft und auch eine Bereitschaft für Weiterbildung. Wenn wir jetzt wirklich zu ganz konkreten Kompetenzen kommen-. Welchen Job mache ich in zehn Jahren? Welche konkrete Kompetenz brauche ich in fünf Jahren? Da bin ich immer sehr zurückhaltend. Weil Kompetenzen folgen immer Geschäftsmodellen. Die Unternehmen sind weitgehend noch dabei, diese Geschäftsmodelle gerade zu entwickeln, sodass sie noch nicht so richtig wissen, welche Kompetenzen sie tatsächlich in fünf Jahren brauchen. Ich tue mich auch immer schwer, Studien ernst zu nehmen oder als seriös einzustufen, die sagen: In fünf oder zehn Jahren müssen wir alle das und das können. Was wir heute schon machen können, und das ist wahrscheinlich auch sehr sinnvoll: Wir können schauen, wie sich Ausschreibungen verändert haben. Wir alle kennen Berufe. Wir alle haben einen Beruf. Wenn wir die Zeitung aufschlagen, sehen wir einen Berufstitel. Allerdings die Ausschreibungen der Unternehmen, die jemanden für diesen Beruf suchen-. Diese Kompetenzen unterhalb des Berufstitels, die verändern sich perma-

nent. Und das ist interessant, diese Qualifikationen unterhalb eines Berufstitels zu verfolgen und zu sehen, wie sich Berufe verändern. Dort kann man erkennen, welche Kompetenzen gerade, faktisch in Echtzeit, gefordert werden. Und daran sieht man auch zum Teil, wie sich das in den nächsten Monaten verändern wird. Weil natürlich Unternehmen auch gezielt ausschreiben mit Kompetenzen, die sie für ihre Produktionsplanung brauchen. Das sind Kompetenzen, die auch in den nächsten Monaten eine Rolle spielen werden. Also das ist spannend, so etwas zu verfolgen. Und das hat auch tatsächlich eine seriöse Grundlage.

Julia Kropf: Aber wahrscheinlich ist es schon so, ich weiß nicht wie Sie das sehen würden, dass zwar natürlich die fachspezifischen Dinge sich vielleicht nicht so voraussagen lassen. Oder die Anforderungen an die Handhabung von neuen Technologien. Aber ich glaube, was die Digitalisierung ja auch mit sich bringt, ist auch eine neue Anforderung an kommunikative, überfachliche Qualifikationen. Auch zu unterscheiden, wo brauche ich denn das Analoge und wo brauche ich das Digitale. Das sind ja eher dann so die überfachlichen Dinge. Würden Sie das auch sagen, dass das auch natürlich mit den technologischen Fähigkeiten zunimmt?

Kristian Schalter: Unbedingt, ja. Das ist eine Diskussion, die wir auch gerade über alle Branchen hinweg in der deutschen Wirtschaft auch beobachten. Wie gehen wir mit der neuen mobilen Arbeit um? Insbesondere wie kann ich als Führungskraft Teams zusammenhalten, die unterschiedlich arbeiten? Also es gibt dann im Team Leute, die gern weiter im Home-Office arbeiten, die mobil arbeiten, die aber vielleicht auch zum Teil ins Büro kommen wollen. Wenn man davon ausgeht, dass, ich sage mal, diese Gruppenarbeit einen kreativen und innovativen Kern hat, wie kann ich als Führungskraft diese Räume schaffen, dass Leute auch zusammenkommen? Das

muss nicht fünf Tage die Woche passieren. Aber wie kann ich diese Räume auch schaffen? Wie kann man das planen? Wenn wir dann vielleicht auch unterschiedliche Teams haben, vielleicht ein IT-Team, das komplett remote arbeitet. Vielleicht ein Team in der Entwicklung, das vielleicht auch gern fünf Tage die Woche ins Büro kommt. Wie kann ich auch einen Betrieb managen mit diesen unterschiedlichen, individuellen Bedürfnissen seine Arbeit zu gestalten? Das sind durchaus Herausforderungen, insbesondere für Führungskräfte. Das hat sehr viel mit Kommunikation, auch mit Planung zu tun. Da verändert sich gerade sehr viel. Da gibt es auch nicht die pauschale Antwort. Das müssen auch Unternehmen für sich entscheiden. Das sind sehr individuelle Lösungen, die gefunden werden. Das fängt an mit der technischen Ausrüstung. Es geht schon damit los, dass das-. Wir reden heute ja auch viel über die Auswirkungen auf die kleinen und mittelständischen Unternehmen. Kann sich ein kleiner Handwerksbetrieb oder ein kleines mittelständisches Unternehmen überhaupt die Infrastruktur für mobiles Arbeiten leisten? Also es ist ja nicht banal. Es ist ja nicht damit getan, dass ich fünf, sechs Laptops kaufe und dann können meine Beschäftigten anfangen zu arbeiten. Ich brauche dann schon eine Server-Landschaft. Ich muss schauen, wie ich mit dem Datenschutz umgehe. Auch Cybersecurity ist ein Riesenproblem für Unternehmen. Öffne ich tatsächlich mein Netz für mobiles Arbeiten? Da gibt es noch viele Fragezeichen, die wir dann auch noch beantworten müssen.

Julia Kropf: Stichwort KMU. Das Gleiche gilt ja auch für Weiterbildung. Was sind denn Ihre Erfahrungen auch im Austausch mit den Unternehmen? Welche Formen und welche Formate von Weiterbildung funktionieren denn für Unternehmen eigentlich am besten und sind am erfolgreichsten? Gerade auch mit Blick auf KMU. Was empfiehlt sich da? Was funktioniert am besten?

Kristian Schalter: Also es funktioniert für KMU und dann auch natürlich für die Beschäftigten am besten, wenn es immer sehr bedarfsgerecht passiert. Ich habe eine neue Technologie. Ich habe eine neue Dienstleistung, ein neues Produkt, eine neue Maschine im Unternehmen. Und dann bilde ich auf diese Maschine, auf diese neue Kompetenz im Unternehmen dann auch zeitnah weiter. Also es muss passgenau und zielgerichtet sein. Wir als BDA haben immer ein Problem in der Diskussion, gefordert wird auch Perspektivqualifikationen anzubieten. Also für Beschäftigte, die perspektivisch, eventuell in diesem Strukturwandel ihre Jobs verlieren könnten. Dass man die perspektivisch jetzt schon auf Kompetenzen vorbereitet, die in fünf oder sechs Jahren relevant sein könnten. Das hilft den kleinen und mittelständischen Unternehmen heute hier erstmal nicht weiter. Ich bin auch der Meinung, den Beschäftigten hilft das nicht weiter. Weil ich nicht sicherstellen kann, dass die Qualifikationen, die heute stattfinden, dann in fünf Jahren noch in den Köpfen drin sind und dann auch noch nachgefragt werden. Also das ist ein Problem, mit dem wir irgendwie umgehen müssen. Für kleine und mittelständische Unternehmen ist dann noch ein Problem: Sie haben nicht die Infrastruktur wie es vielleicht die DAX-40 haben. Wir setzen da sehr stark auf Unternehmensverbände. Also, dass sich mittelständische Unternehmen zusammenschließen und dann gemeinsam Beschäftigte weiterbilden. Zum Teil auch in Kooperation mit der Bundesagentur für Arbeit oder mit Bildungswerken vor Ort. Gute Weiterbildung, auch gerade für KMU, ist auch immer eine regionale Frage. Wie kann ich das regional, vor Ort, organisieren?

Julia Kropf: Also auch Teamfähigkeit für Unternehmen ist da gefragt, sozusagen stärker auch gemeinsam regional zu denken. Sie haben gerade gesagt, dass Sie das ein bisschen kritisch sehen sozusagen für die Zukunft vorzubereiten. Da stellt sich ja auch nochmal aber die Frage: Wie teilt sich eigentlich die

Verantwortung für Weiterbildung auf? Weil, Weiterbildung ist ja schon etwas, oder Bildung oder lebensbegleitendes Lernen, was schon auch eine gesellschaftliche Aufgabe mit verschiedenen Verantwortlichkeiten ist. Politisch braucht es natürlich ein Commitment dazu. Dann natürlich die Bereitschaft der Arbeitgeber, aber eben auch die Verantwortung der Beschäftigten selbst für den eigenen Erwerbsverlauf. Wie würden Sie das so gewichten? Wie sehen Sie diese Verantwortung verteilt?

Kristian Schalter: Also der Dreiklang ist völlig richtig. Ich würde relativ selbstbewusst jetzt mal reingehen und sagen, die Hauptverantwortung für die Weiterbildung der Beschäftigten tragen die Unternehmen. Das ist erstmal nicht eine staatliche Aufgabe. Das ist eine Aufgabe der Unternehmen. Die Unternehmen kommen dieser Verantwortung auch schon seit Jahren nach. Wir geben ja über 40 Milliarden Euro jährlich für die Weiterbildung der Beschäftigten aus. Das ist ja eine Riesensumme, die da jährlich fließt. Da sieht man auch, was passiert. Da wird natürlich auch die kommenden Jahre noch mehr passieren. Aber es gibt natürlich auch bestimmte Beschäftigungsgruppen, vielleicht Ältere oder Geringqualifizierte, wo es auch durchaus notwendig sein kann, dass der Staat unterstützt. Da gibt es auch arbeitsmarktpolitische Instrumente. Am Ende sind es natürlich auch die Beschäftigten, die eine sehr wichtige Rolle dabei spielen. Ich glaube, wir alle kennen immer den Aufruf unseres Arbeitgebers, wenn es darum geht-. Der neue Weiterbildungsplan ist da. Jeder sollte doch-. Und: Guckt doch mal rein. Das ist doch ganz toll. Dann sind immer alle begeistert, gucken rein. Aber wenn es dann wirklich zum Schwur kommt-. Ich mache jetzt diese Weiterbildung und ich melde mich dafür an. Und vielleicht auch mal zwei oder drei im Jahr. Dann zucken viele immer noch zurück. Das ist einfach auch eine Sache, wo wir sehr dafür werben, dass das ein anderes Mindset wird. Dass wir viel offener sind, diese

Weiterbildung auch anzunehmen und zu erkennen, dass es auch für unsere eigene Employability oder für unsere Beschäftigungsfähigkeit elementar ist, wenn wir künftig auf dem Arbeitsmarkt auch mithalten wollen.

Julia Kropf: Lassen Sie uns doch einmal gucken, nochmal auf den gesellschaftlichen Rahmen. Wir haben es ja vorhin auch schon, oder Sie haben es ja auch angesprochen, Demografischer Wandel, Fachkräftebedarf. Die Generation der Babyboomer wird in einigen Jahren, in wenigen Jahren, den Arbeitsmarkt verlassen. Wie der Name schon sagt, Babyboomer, es sind viele. Das heißt, wir stehen ja jetzt schon vor einem gewaltigen Fachkräftebedarf, aber dann noch viel mehr. In einigen Branchen zeichnet sich das jetzt schon gewaltig ab. In einigen wird es sozusagen nachrücken. Wie können sich denn-? Das ist ja auch so eine Frage. Wie beschäftigen sich Unternehmen mit der Zukunft? Wie können sich Unternehmen noch besser und vor allen Dingen systematischer darauf einstellen? Wo brauchen die hier aus Ihrer Sicht auch nochmal vielleicht Unterstützung? Also gerade wieder mit dem Blick auf KMU.

Kristian Schalter: Sehr gute Frage. Wir wissen schon Jahren, dass wir auf dieses Fachkräfteproblem zulaufen. Über den demografischen Wandel wird schon seit Jahren gesprochen. Jetzt tut es aber langsam weh. Ich glaube, alle merken es auch. Einfach, wenn man unterwegs ist. Wenn man den Handwerker bestellt, wenn man einkauft, man merkt, es sind einfach weniger Leute da. So sieht auch momentan der Arbeitsmarkt aus. Wir haben wirklich sehr viele offene Stellen, die nicht besetzt werden können. Wir werden dieses Problem insofern lösen können, dass wir erstmal schauen hier in Deutschland, wie können wir noch mehr Leute in den Arbeitsmarkt bringen, die heute vielleicht noch nicht arbeiten gehen. Wie können wir Frauen und Männern, die in Teilzeit sind, wie können wir

denen das ermöglichen, Vollzeit zu arbeiten, wenn sie dies möchten. Großes Thema ist natürlich die Lebensarbeitszeit. Wie können wir denen, die länger arbeiten möchten, das auch ermöglichen. Aber selbst wenn wir das inländische Erwerbspersonenpotential, das ist jetzt das große Wort, voll ausschöpfen, werden wir nicht ohne Zuwanderung auskommen. Also auch das ist ein großes Thema. Wobei man sagen muss, dass das deutsche Zuwanderungsrecht durchaus flexibel ist. Wir müssen vielleicht noch ein bisschen mehr an unserer Willkommenskultur arbeiten und werden vielleicht auch noch mehr werben müssen, weil wir es als Land nicht so einfach haben. Viele Leute gehen lieber in englischsprachige Länder, weil es für sie dort einfacher ist als jetzt Deutsch zu lernen. Der letzte Posten-. Da kommen wir vielleicht zurück zur Digitalisierung. Es ist für mich immer ein spannendes Projekt, Digitalisierung und Automatisierung. Wir hatten bislang in Deutschland immer die Diskussion, dass Digitalisierung ein bisschen das Schreckgespenst war, das Arbeitsplätze kostet, das mir den Arbeitsplatz wegnimmt. Dass auch Roboter mir den Arbeitsplatz wegnehmen. Es ist die letzten Jahre eigentlich nie passiert, weil durch die technologische Entwicklung immer wieder neue Tätigkeiten und Arbeitsplätze auch geschaffen wurden. Jetzt, wo wir in diesen demografischen Wandel reinlaufen mit aller Wucht und auch diesen Fachkräftemangel haben, könnte das auch ein Stück weit die Lösung sein. Also, dass wir einige Tätigkeiten automatisieren und durch digitale Assistenzsysteme ersetzen. Können wir Stellen, die wir nicht besetzen können, automatisieren und so vielleicht einiges auffangen.

Julia Kropf: Auch da kommen wir sozusagen, der Kreis schließt sich wieder, auch damit zum Thema Weiterbildung. Und sicherlich auch neue Formen oder alte Formen von Verbänden-. So eine systematische Personalplanung, das ist ja vielleicht für größere Unternehmen möglich. Für kleinere KMU ist das nur

schwer möglich. Was nehmen Sie da auch so bei Ihren Mitgliedsunternehmen wahr? Wie gehen die kleineren auch damit um? Wie denken die vielleicht auch neu, um sich für diesen Fall des noch massiveren Fachkräftedarfs zu rüsten?

Kristian Schalter: Das ist gerade für die Kleinen ein großes Problem, die auch oft in einem Zielkonflikt sind. Bilde ich meine Leute aus, habe ich das Problem, dass sie auf dem Arbeitsmarkt attraktiver werden. Dann werden sie mir abgeworben vielleicht von großen Unternehmen die ein anderes Gehalt zahlen können. Wenn ich sie nicht weiterbilde, dann bleibe ich als Unternehmen auf der Strecke. Weil einfach eine gut qualifizierte Belegschaft der Schlüssel auch weiterhin bleiben wird. Digitalisierung kann insofern eine Chance für Mittelständler sein, auch gerade im ländlichen Raum, wo es ja ein Problem ist vielleicht auch Arbeitskräfte über mobiles Arbeiten in den Städten zu gewinnen. Das geht nicht für alle Tätigkeiten. Ein Handwerksmeister wird mit der Empfehlung nicht weit kommen. Aber es gibt durchaus auch Tätigkeiten im Mittelstand, die auch voll virtuell oder voll mobil passieren können. Oder dass man sagt, vier Tage kannst du in der Großstadt wohnen und du kommst dann nur einen Tag hier mal vorbei, dass wir uns nochmal abstimmen. Also, das ist eine Möglichkeit, die jetzt Mittelständlern offensteht. Aber dafür brauchen wir natürlich auch die Infrastruktur dafür. Also die digitalen Netze, dass im ländlichen Raum auch tatsächlich mobil gearbeitet werden kann.

Julia Kropf: Ich kann mir erinnern, so vor-. Als wir schon mal über den demografischen Wandel-. Vor vielen Jahren, vor zehn Jahren war das ja schon mal ein großes Thema. Da war auch immer so dieser Dreiklang: Mitarbeiter finden, binden und halten. Das hat ja auch viel mit diesem Aspekt von Arbeitgeberattraktivität zu tun, Employer-Branding zu tun. Welche Rolle spielt dieser Aspekt von

Arbeitgeberattraktivität, von Führung für Sie in diesem ganzen Kontext? Was heißt das eigentlich für die Personalarbeit von morgen?

Kristian Schalter: Also Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung werden natürlich in dem Moment sehr wichtig, wenn der Arbeitsmarkt angespannter wird. Wir reden ja hier über Fachkräfte und einen Arbeitskräftemangel. Wenn ich Gefahr laufe, meine Leute bewerben sich weg, muss ich mich natürlich noch mehr auch um meine Beschäftigten kümmern. Das ist jetzt auch die große Aufgabe für die Unternehmen. Auch die Beschäftigten weiterzubilden, sie zu motivieren und sie auch mit einer Identifikation für das eigene Unternehmen auch zu begeistern. Wir dürfen dabei aber nicht vergessen, der Kuchen wird dadurch nicht größer. Wir werden weiterhin schauen, wie wir Tätigkeiten durch Automatisierung verlagern können und wie wir durch Zuwanderung auch neue Beschäftigte gewinnen für den deutschen Arbeitsmarkt. Aber richtig ist, dass Arbeitgeberattraktivität und Mitarbeiterbindung sehr wichtig werden.

Julia Kropf: Herr Schalter, wir haben ganz viel über Herausforderungen, über Schwierigkeiten gesprochen. Sie sind ja tagtäglich in Kontakt mit Unternehmen, mit Arbeitgeberinnen, Arbeitgebern. Wo spüren Sie am meisten Optimismus vielleicht auch, die Zukunft zu gestalten? Vielleicht noch nicht genau zu wissen, wie. Aber wo spüren Sie da den größten Optimismus? Oder was macht Sie auch optimistisch, dass diese großen Herausforderungen gelingen?

Kristian Schalter: Ich habe viel mit Unternehmen zu tun und deswegen eigentlich grundsätzlich nur mit Optimisten. Ich glaube, nur Optimisten können Unternehmer werden, weil sie brauchen einen positiven Ausblick. Ansonsten investieren sie nicht. Da gehört auch Mut dazu. Aber ich spüre sehr viel Neugierde, sehr viel Mut. Nicht nur bei den Unternehmen, auch bei den Belegschaften. Wir haben sicherlich als Gesellschaft, auch als

Beschäftigte, als Unternehmer jetzt wirklich schwere zwei Jahre hinter uns. Diese Coronapandemie hat schon an uns allen gezehrt. Ich glaube, wir alle hatten uns jetzt darauf eingestellt, jetzt mal durchzuschlafen und dann weiter zu machen. Jetzt haben wir die nächste Herausforderung. Das belastet. Und darauf müssen wir auch achten, auch auf die Beschäftigten. Das ist auch eine Art von Resilienz. Wir haben zum Anfang dieses Podcasts über Resilienz von Unternehmen gesprochen. Aber natürlich jeder einzelne Beschäftigte muss auch in seiner Resilienz unterstützt werden. Dass er gut durch diese Zeit durchkommt. Da werden wir dranbleiben müssen. Aber um zurück auf die Frage zu kommen, Optimisten treffe ich eigentlich jeden Tag. Ich will da nicht den Kopf in den Sand stecken.

Julia Kropf: Das ist doch ein schönes Schlusswort. Optimisten treffen Sie jeden Tag. Ich glaube, das braucht es auch gerade. Einfach, dass jeder und jede auf ihrem Gebiet und in ihrem Bereich auch bereit und mutig ist, die Zukunft zu gestalten. Herr Schalter, ich danke Ihnen ganz herzlich für das Gespräch.

Kristian Schalter: Vielen Dank, hat viel Spaß gemacht.