

Wenn Kolleg*innen fehlen

Letztes Jahr konnten in Deutschland über 630.000 Stellen nicht besetzt werden. Die liegen gebliebene Arbeit übernehmen bestehende Mitarbeiter*innen. Welche Auswirkung hat der Fachkräfteengpass auf diese? Welche Lösungen könnten wieder für mehr Entlastungen sorgen?

Text: Elisabeth Werder

Foto: © zhenya/Adobe Stock



Schon seit einigen Jahren stellt das Problem der Stellenbesetzung Unternehmen vor Herausforderungen. Unterm Strich sind jedoch vor allem die Arbeitnehmer*innen die Leidtragenden, welche die durch unbesetzte Stellen zusätzliche Arbeitslast auffangen. „Vor allem das erhöhte Stresslevel, welches sich in den drastisch steigenden Zahlen psychisch bedingter Krankmeldungen widerspiegelt, ist problematisch“, erklärt die Autorin und Referentin Helena Schamberger Fischer. Die Expertin für Personal-, Organisationsentwicklung und -beratung beobachtet den Arbeitsmarkt seit Jahren.

Ihre Schlussfolgerung: „Diese Zahlen sind schon vor der Pandemie, fast parallel zur Ausweitung von Social Media und KI, wie auch der immer steigenden Dynamik im gesamten Leben und ganz besonders in der Arbeitswelt angestiegen.“

Keine Zeit für Entwicklung

Helena Schamberger Fischer registriert eine weitere Schwierigkeit: Die verdeckten Potenziale der Mitarbeitenden könnten kaum ausgeschöpft werden, weil der Fokus auf die Erledigung der Arbeit gerichtet sei. Dabei

existiere kaum Raum für innovative Gedanken: „Diese Verschwendung vorhandener Ressourcen ist nicht nur für Arbeitgebende problematisch, sondern auch sehr frustrierend für die Mitarbeiter*innen.“ Das spiegelt sich auch in einer aktuellen Studie des Marks- und Meinungsforschungsinstituts Gallup Inc. wieder. Die seit 2001 jährlich durchgeführte, umfangreiche Meta-Analyse gewährt interessante Einblicke in die emotionale Bindung von Arbeitnehmer*innen und Arbeitgebern: Drei Viertel der Befragten gaben an, vollkommen frustriert und erschöpft zu sein. Nur noch 13 Prozent der

Mitarbeiter*innen seien mit Herz, Hand und Verstand bei der Arbeit.

Handlungsbedarf durch Arbeitgeber

Als Gründe wurden von den Befragten unter anderem ein permanent hoher Leistungsdruck, eine schlechte Behandlung und ein Mangel an Wertschätzung durch Vorgesetzte und Kolleg*innen, Grüppchenbildung in den Teams sowie Ausgrenzung bis hin zu Mobbing genannt. Ferner wurden angeführt: das Empfinden der totalen Fremdbestimmung, fehlender Spielraum für konstruktive Mitgestaltung und Selbstverwirklichung sowie die Unmöglichkeit, eigene Potenziale ausschöpfen zu können sowie Perspektiv-, Hilfslosigkeit und das Fehlen klarer Ziele, Förderung, Entwicklung und Unterstützung. Angesichts dieser Aussagen drängen sich auch Helena Schamberger Fischer Fragen auf: „Wenn doch bekannt ist, was die Menschen brauchen, um leistungsfähig und gesund zu bleiben, wieso gibt es dann so wahnsinnig viele (innerliche) Kündigungen aufgrund von Stressbelastung beziehungsweise krankheitsbedingt längere Arbeitsausfälle? Und das vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der Unternehmen erst recht dazu antreiben sollte, sich für ihre Mitarbeiter*innen einzusetzen? Wie kommt diese Diskrepanz zustande?“ Die Frage ist gleichzeitig die Antwort: Denn die Mehrfachbelastung, das erhöhte Stresslevel bis hin zum Burn-Out entstehen auch dadurch, dass die Arbeit eben gemacht werden muss – und wenn sonst niemand da ist, bleibt sie an den vorhandenen Mitarbeiter*innen hängen. „Wir als Gesellschaft brauchen nachhaltige Lösungen, um den demografischen Wandel und die sozial-ökologische Transformation zu meistern. Dabei spielt Zuwanderung neben Aus- und Weiterbildung eine wichtige Rolle“, erklärt Matthias Mayer, Migrationsexperte der Bertelsmann Stiftung in einem Beitrag.

Mit der steigenden Arbeitsbelastung durch fehlende Fachkräfte sinken die Gelegenheiten zur Pflege der zwischenmenschlichen Kontakte unter Kolleg*innen. „Doch genau dies ist sehr wichtig für das Wohlbefinden und die Gesundheit der Menschen“, so Helena Schamberger Fischer. „Für Unternehmen bedeuten gute zwischenmenschliche

Kontakte bares Geld. Menschen, die sich mögen, einander vertrauen und ein gemeinsames Ziel verfolgen, gehen gerne eine Extrameile. Unter diesen Voraussetzungen werden die Arbeitsbelastung und der Stress durch den Zusammenhalt mehrheitlich kompensiert. Unter solchen Voraussetzungen arbeiten die Mitarbeitenden auch unter großer Arbeitsbelastung gerne für den Arbeitgeber und fallen krankheitsbedingt weniger aus.“ Wenn ein Unternehmen und seine Belegschaft offen für Transformation und Weiterentwicklung sind, kann der Fachkräftemangel sogar positiv auf das Team wirken: „In der Not müssen Menschen aus ihrer Komfortzone heraustreten, und da beginnen Wandel und Kreativität. Arbeitsformen und -haltungen, Prozesse bis hin zu einzelnen Arbeitsschritten, die unkritisch weitergeführt wurden, weil es immer so gemacht wurde, werden überprüft und an aktuelle Herausforderungen angepasst. Oder es wird den Personen zumindest bewusst, dass dies in Angriff genommen werden sollte. Aufgrund der erhöhten Arbeitslast fehlt aber in der Regel die Kapazität für die Umsetzung.“ An dieser Stelle können zum Beispiel externe Beratende helfen: Einerseits, weil sie einen neutralen Blick auf die Situation mitbringen und andererseits, weil es ihr Kerngeschäft ist, Arbeitsmarktentwicklungen und -bedürfnisse zu beobachten.

Auf sich achten

Unabhängig von externer Unterstützung ist es wichtig, dass Fachkräfte sich selber schützen, indem sie klare Grenzen setzen. Die Fähigkeit, Nein zu sagen, ist ebenso essenziell wie das Priorisieren und Delegieren von Aufgaben, um die eigene Gesundheit und Produktivität aufrechtzuerhalten. Ein achtsamer Umgang mit sich selbst, Selbstfürsorge und eine ausgewogene Work-Life-Balance sind wichtige Instrumente angesichts der kontinuierlichen Aufgabe, die Arbeit unbesetzter Stellen zu übernehmen. Und auch Führungskräfte und Vorgesetzte sollten in Zeiten des Fachkräftengpasses eine ausgewogene Perspektive auf die Mehrarbeit wahren. So müssen die Erwartungen an Mehrarbeit und Überstunden realistisch sein und im Einklang mit den individuellen Fähigkeiten und Grenzen der Mitarbeiter*innen stehen. „Fachkräfte sollen und müssen in die offene Kommunikation gehen und bei Bedarf zum Beispiel das

Ausfallrisiko aufgrund der Langzeitbelastung thematisieren“, erklärt Helena Schamberger Fischer. Zudem bestehe immer ein Arbeitsvertrag, welcher klar besagt, wie viele Arbeitsstunden für den vereinbarten Lohn zu leisten seien: „Müssen dauernd zu viele Arbeitsstunden geleistet werden, entspricht dies im Grunde einer ungerechtfertigten Bereicherung – und das Arbeitsrecht besagt klar, dass diese Vereinbarung nur in einem kurzfristigen Engpass ausgedehnt werden darf.“

Verweigerung als politischer Akt

Das aktive Ablehnen der Übernahme zusätzlicher Arbeit aufgrund unbesetzter Stellen kann als politische Handlung betrachtet werden. Es wirft Fragen nach der Unternehmenskultur, den Arbeitsbedingungen und der Ressourcenkalkulation auf. Eine solche Entscheidung sollte von Fachkräften immer gut durchdacht sein, um sicherzustellen, dass sie im Einklang mit den Unternehmenszielen und der individuellen Verantwortung stehen. Bevor dieser Weg gewählt wird, sollten Arbeitnehmer*innen eine offene Kommunikation über die eigenen Ressourcen und den aktuellen Zustand des Teams anregen. „In der Regel finden sich gute Lösungen durch individuelle Absprachen: Zum Beispiel kann es von einem Mitarbeiter gewünscht sein, einige Wochen durchzuarbeiten und im Anschluss dafür eine längere Phase Freizeit zu gewinnen“, weiß Helena Schamberger Fischer. So lässt sich der Fachkräftengpass nicht nur als Herausforderung, sondern auch als Chance betrachten.

Bleiben Stellen unbesetzt, müssen die vorhandenen Mitarbeiter*innen entsprechend qualifiziert werden. Die Folge wären eine bessere Ausbildung, zielgerichtete Weiterbildungen und klar definierte Arbeitsplätze. Dieser Impuls könne laut eines Beitrags von Zeit Online nicht nur die deutsche Wirtschaft modernisieren; sondern auch die soziale Polarisierung in Deutschland reduzieren. Und nicht zuletzt bietet die Problematik der Stellenbesetzung einen günstigen Startpunkt für Quereinsteiger*innen: Beispielsweise durch Weiterbildungen, gezielte Initiativbewerbungen und eine Portion Engagement kann es gelingen, den Wechsel in die (neue) Wunschbranche zu meistern.