



AUTOR



Prof. Dr. Thomas Straubhaar
Direktor des HWWI und Profes-
sor an der Universität Hamburg
Tel: 040 - 34 05 76 - 100

FACHKRÄFTEMANGEL

Der Fachkräftemangel ist hausgemacht!

Der demografische Wandel wird von Deutschlands Elite als größtes Zukunftsproblem bewertet (<http://www.welt.de/wirtschaft/article117586754/Die-Elite-fuerchtet-Ueberalterung-in-Deutschland.html>). Daneben spielen die Finanzmarktkrise oder die Stabilität des Euro eine untergeordnete Rolle. So also schätzen Manager die Wichtigkeit gesellschaftlicher und politischer Probleme ein, denen sich Deutschland langfristig stellen muss.

Was für ein Missverständnis! Der Fachkräftemangel ist nicht gottgegeben, er ist hausgemacht. Er hängt damit zusammen, dass zu oft gerade Manager selber jene Probleme verursachen, die sie beklagen.

Richtig ist, dass hierzulande Fachkräfte knapper werden. Weniger Junge folgen auf die vielen Alten, die heute Schlüsselpositionen besetzen. Nachwuchs scheint zu fehlen. Dennoch ist die Klage über den Fachkräftemangel kaum berechtigt. Denn sie lenkt davon ab, dass es in Deutschland riesige ungenutzte Potenziale gibt. Sie wären bereit und auch fähig, die sich öffnende Lücke bei den Fachkräften zu füllen.

Die brach liegenden Fachkräfte zeigen sich bei gut ausgebildeten Frauen, die nicht ihren Qualifikationen und Wünschen entsprechend erwerbstätig sind. Sie sind heute im Durchschnitt besser ausgebildet als Männer. Sie machen häufiger Abitur, erreichen bessere Noten und schließen genauso oft ein Studium ab. Dennoch sind Frauen auf dem Arbeitsmarkt weniger erfolgreich. Sie sind kaum in Führungspositionen zu finden.

Viele kluge, lebenserfahrene ältere Berufsleute würden gerne länger beschäftigt bleiben, weil Arbeit im Alter eben nicht nur Pein ist. Sie bringt auch Genugtuung, Anerkennung, soziale Kontakte und das Gefühl, gebraucht zu werden. Deshalb ist es für viele Menschen nicht eine Tortur, sondern ein Wunsch, bis 67 oder darüber hinaus zu arbeiten. Wenn erfreulicherweise pro Dekade die Lebenserwartung um fast zwei Jahre steigt, ist es doch nichts als zwangsläufig, dass auch die Lebensarbeitszeit erhöht wird.

Und schließlich finden viele Menschen mit Migrationshintergrund in Deutschland nicht jene Jobs, die ihrem Können und Wollen entsprechen. Obwohl in Deutschland geboren und hier zur Berufs- oder gar Hochschule gegangen, bleiben sie – bei gleichen Abschlüssen und Qualifikationen – häufiger erwerbslos als ihre deutschen Kollegen.

Gelingt es, Ältere so gut in das Erwerbsleben zu integrieren wie Jüngere, Frauen so gut wie Männer und Menschen mit Migrationshintergrund so gut wie Menschen ohne Migrationshintergrund, dann wird der Fachkräftemangel zu einem Phantom. Einiges ist dafür zu tun, und zwar eben nicht nur vom Staat, sondern ebenso und vielleicht sogar vor allem von den einzelnen Betrieben und von jenen Managern, die sich über den Fachkräftemangel beschweren und nach staatlichen Maßnahmen rufen.

Seitens der Unternehmen gilt es, Arbeitszeiten und Arbeitseinsätze so zu flexibilisieren, dass Ältere und Frauen bessere

Chancen haben, Fach- und Führungsaufgaben zu übernehmen. Zwar wird immer wieder behauptet, dass Managementaktivitäten nicht teilbar seien. Das stimmt, bedeutet aber nicht, dass Führung nur in Vollzeit- und nicht in Teilzeit möglich ist. Strukturen und Abläufe können sehr wohl so organisiert werden, dass Manager Firmen in Stunden, statt auf der Basis von 24/7 rund um die Uhr, zu führen imstande sind. An Stelle von Burnout-Syndromen würden sie so Freiräume erhalten, die sie zum Nachdenken, zur Strategieentwicklung, zur Selbsterholung oder eben für Familie und Kinder nutzen sollten. Damit ließe sich an verschiedenen Stellen die Produktivität nachhaltig steigern – zum Wohle aller Beteiligten.

So oder so wären Unternehmen gut beraten, veraltete historisch geprägte Führungsstrukturen zu überdenken und Rollenbilder von Arbeit, Beruf und Familie durch zeitgerechte, der heutigen Wirklichkeit entsprechende Verhaltensweisen zu ersetzen. Gerade mittelständische (Familien-)Betriebe haben dabei die riesige Chance, besser und schneller als schwer-

fälligere Großkonzerne zu reagieren. Sie können mit maßgeschneiderten Lösungen dem Einzelfall Rechnung tragen und so die Frauenpower, die Lebenserfahrung Älterer und die kulturellen und sprachlichen Kompetenzen der Deutschen mit Migrationshintergrund weit besser nutzen als es bis anhin der Fall war.

Bei einem modernen Fachkräftemanagement sollten bei der Bezahlung der Belegschaften nicht Input, sondern Output, also nicht Anwesenheit, sondern Leistung belohnt werden. Das würde den Beschäftigten in verstärktem Masse ermöglichen, Arbeitszeit und Arbeitsort nach eigenem Gutdünken zu wählen, solange die Ergebnisse stimmen. Die alleinerziehende Fachkraft könnte dann vermehrt von zu Hause aus, in den frühen Morgen- oder späten Abendstunden, ihr Pflichtenheft abarbeiten. Die ältere Witwe würde vielleicht gerne sonntags oder während der allgemeinen Schulferienzeiten jüngere Fachkräfte mit Kindern entlasten.

Generell geht es bei einem modernen Personalmanagement darum, Menschen zu

ermöglichen, verschiedene Rollen miteinander zu vereinbaren. Insbesondere Frauen sollte die Möglichkeit geboten werden, gleichzeitig als Mutter und im Beruf als Fachkraft erfolgreich sein zu können.

Noch glauben zu viele Unternehmen, dass sie es sich leisten können, auf die Kompetenzpotenziale hochqualifizierter Frauen, Älterer und Fachkräfte mit Migrationshintergrund zu verzichten. Das ist ein folgeschwerer Irrtum, der sich heute schon rächt.

Es ist ein Armutszeugnis der besonderen Art, wenn angesichts von Millionen gut qualifizierter Frauen, Älterer und Menschen mit Migrationshintergrund über einen Fachkräftemangel geklagt wird, anstatt innerbetrieblich jene Voraussetzungen zu schaffen, die rasch und nachhaltig eine vollwertige Integration der ungenutzten Kompetenzpotenziale in den Arbeitsmarkt ermöglichen würden.

Dieser Beitrag erschien am 1. Juli 2013 auf „Die Welt“ (www.welt.de).