

10 kleine Arbeiterlein

Mit dem Abklingen der Wirtschaftskrise gelangt der vielbeschworene Fachkräftemangel wieder in den Fokus. Auf den Spuren von Ursachen und Gegenmaßnahmen in Südniedersachsens Wirtschaft unterwegs.







„Immigration. Da kommen wir natürlich gar nicht drum herum.
Deutschland ist ein Zuwanderungsland und wird es auch bleiben.“
Holger Möhwald, Möhwald Unternehmensberatung







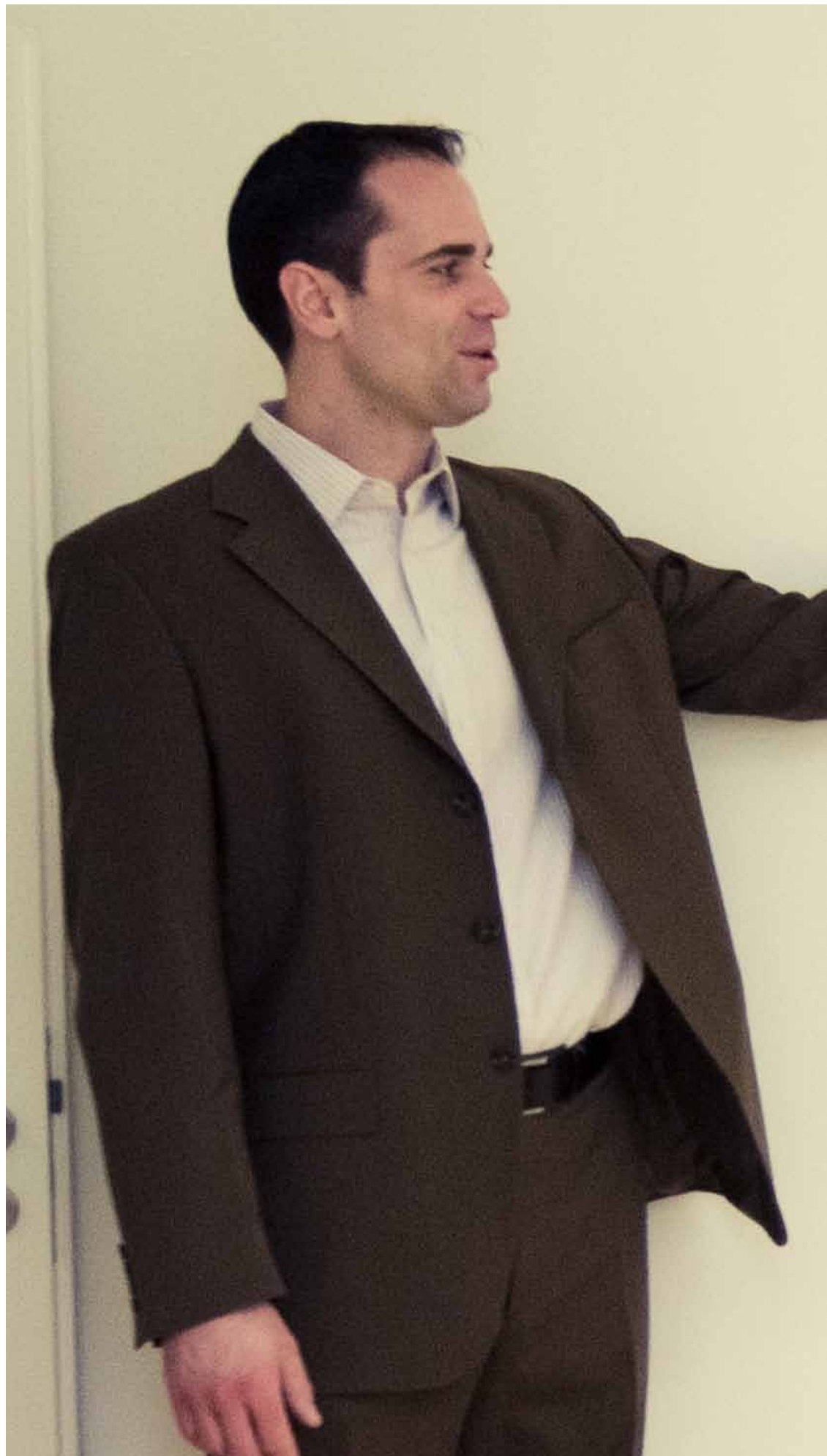
„Weiterbildung und Ausbildung müssen von der Politik weiter gefördert werden, ebenso wie Zuwanderung stärker unterstützt werden muss.“ Gerd-Hinrich Döscher, König

Text: Sven Grünewald Fotografie: Marco Bühl

Zwischen Hannover und Kassel? Zwischen Überalterung und Azubi-Mangel? Zwischen überholter Personalrekrutierung und ungenutztem Arbeitskräftepool? Auch zwischen mangelhafter Einwanderungspolitik, defizitärem Bildungswesen und verfehlter Familienpolitik? Südniedersachsen 2010? Wer über Fachkräftemangel spricht, bewegt sich letztlich in einem vielschichtigen Ursache-Wirkung-Gefüge mit vielen Variablen. Gleichwohl wird die Thematik im Allgemeinen auf eine schlichte Formel heruntergebrochen: demografischer Wandel = Mangel an qualifizierten Mitarbeitern. Dabei ist das Problem durchaus berufsspezifisch, regional unterschiedlich akut und hat eine Menge Stellschrauben, mit denen ein Lösungsansatz justiert werden kann.

Südniedersachsen heute. Eine Region wie viele in der Republik: überschaubar, ländlich, mit einigen Leuchttürmen, die jedoch im Schatten benachbarter Ballungsgebiete bleiben; bekannt die sehr renommierte Universität, weniger bekannt hingegen der Wirtschaftsraum. Daran etwas zu ändern, hat sich die Initiative geniusgöttingen auf die Fahnen geschrieben. Vor drei Jahren wurde die Dachmarke gegründet, um die Region stärker zu profilieren, die Gewinnung von Fach- und Führungskräften hatte man klar auf dem Schirm. Allein auf die klassische bunte Broschüre zu setzen, war aber zu wenig, deswegen wurden sogenannte Guides eingeführt, die als direkte Kontaktperson externen Stelleninteressierten die Gegend zeigen und bei einem Start in der Region auch praktisch helfen – sei es durch Wohnungssuche, Betreuung für die Kinder oder Arbeitsmöglichkeiten für den Partner. Ein Service, der nicht nur bei den Partnerunternehmen von genius gut ankommt, sondern vor allem auch ausländischen Arbeitsmigranten hilft und damit zu einem Alleinstellungsmerkmal im Südniedersachsen-Marketing geführt hat. Gute 60 Unternehmen beteiligen sich an dem Projekt, sowohl große als auch kleine. Dass dieser regionale Ansatz nötig ist, da sind sich eigentlich alle einig, denn die Zahlenlage ist eindeutig.

Wie viele Menschen in den kommenden 15 Jahren dem Arbeitsmarkt fehlen werden, lässt sich recht sicher sagen. Durch Überalterung und geburtenschwache Jahrgänge geht die Bundesagentur für Arbeit davon aus, dass es bis 2025 etwa 7 Mio. Erwerbstätige weniger als heute sein werden. Das macht einen jährlichen Verlust von





„Das Problem ist mitunter hausgemacht, weil zum Teil sehr spezifische Anforderungen gestellt werden und man sich zu wenig mit dem Entwicklungspotenzial von Bewerbern befasst.“ Jens Schomburg, Mittelpunkt-Personal





„Wir müssen aus dem bloßen Benennen des Problems Fachkräftemangel und der bloßen Idee Weiterbildung herauskommen und stattdessen regional klare Entwicklungsziele formulieren.“
York Winkler, CSC Computer-Schulung & Consulting

durchschnittlich 390.000 Erwerbstätigen. Gleichzeitig ist über die letzten Jahre die Zuwanderung deutlich zurückgegangen: 2008 markiert diesbezüglich einen absoluten Tiefstand, nur 11.000 Ausländer sind nach Deutschland zugezogen. Gleichzeitig ist seit 2005 der Wanderungssaldo der Deutschen negativ – mehr verlassen das Land als wieder hinzuziehen. 2008 betrug dieser Verlust 67.000 Personen. Ganz offensichtlich hat der Standort Deutschland sichtbar an Attraktivität eingebüßt. Mithin eine besorgniserregende Gesamtsituation.

Die meisten Unternehmen sind sich dieser Situation bewusst: „Wir spüren den Fachkräftemangel in der Breite noch nicht, wohl aber bei der Besetzung von speziellen Positionen. Da müssen wir häufig mit längerer Suchdauer rechnen“, beschreibt es Petra Kirchoff, Leiterin Unternehmenskommunikation von Sartorius. Auch Otto Bock verzeichnet eine Verknappung in den mittleren Unternehmensebenen und Mahr registriert den deutlichen Rückgang von Bewerbungen für Ausbildungsplätze. Die Problemlage zeichnet sich ab, ist aber noch nicht akut. Das bestätigt auch Dirk Molthan, Geschäftsführer der Wilhelm Lambrecht GmbH und Vorsitzender des Netzwerks Measurement Valley. „Das Thema wurde im Netzwerk einfach noch nicht an uns herangetragen. Aber in meinem eigenen Betrieb sehe ich, dass es durchaus schwerer wird, entsprechendes Fachpersonal zu bekommen.“ Den Trend sieht man auch bei der Industrie- und Handelskammer sehr deutlich. „Wir spüren das in allen Gesprächen mit Personalverantwortlichen“, sagt Martin Rudolph von der Geschäftsstelle Göttingen der IHK Hannover, „dass man die regionalen Mitbewerber um Fachkräfte stärker als früher beobachtet. Dieser geschärfte Blick auf den Markt ist neu.“

Einer, der sich mit Angebot und Nachfrage von Arbeitskräften gut auskennt, ist Gerd-Hinrich Döscher, Geschäftsführer des Zeitarbeitsunternehmens König, das seit 1965 in der Überlassung qualifizierter Fachkräfte für die Gebäudetechnik tätig ist, inzwischen auch international. „Wir sind es gewohnt, in unserer Personalsuche sehr beweglich zu sein und können Reserven im Arbeitsmarkt besser aufspüren. Aber wir merken auch, dass der Arbeitsmarkt deutlich enger geworden ist.“ Jens Schomburg, Geschäftsführer von Mittelpunkt-Personal, ist ebenfalls in der Arbeitnehmerüberlassung tätig, übernimmt aber auch Mitarbeiterschulungen oder das Recruiting für andere Firmen. Den allgemeinen Trend zum Mangel nimmt er ebenso wahr, sieht für Südniedersachsen jedoch noch eine weitere Erschwernis: „Wir sind nicht die attraktivste Region. Gerade im Ingenieurbereich haben wir eine starke Konkurrenz durch VW in Hessen und um Hannover. Das wird das Thema Fachkräftemangel noch verschärfen.“ Dessen ist sich auch Dirk Molthan bewusst. „Ich sehe die Risiken sehr deutlich. Wenn zum Beispiel Volkswagen in Kassel jetzt nach der Krise groß investiert, kommt es dann zu einem Abzug von Ingenieuren? Wir haben in der Region einfach kein Zugpferd-Unternehmen, das nach vorne prescht und Wirtschaftswachstum generiert. Göttingen stagniert.“ Entsprechende Bedeutung kommt dem regionalen, gemeinschaftlichen Engagement zu. „Man muss auf einem Portal, wie etwa geniusgöttingen, die geballte Wirt-





schaftskraft der Region darstellen“, ist Jens Schomburg überzeugt. „Vielfach ist die Frage von Bewerbern, wie sie sich beruflich weiter entwickeln können. In einem solchen Portal kann man dann einen sehr guten Überblick über die Unternehmen geben, die Branchen, entsprechende Karrieremöglichkeiten.“ Mekom, Measurement Valley, Verpackungscluster, Wirtschaftsförderungen alle unter einem Dach, das wäre die regionale Vision, zumal dadurch gerade die vielen kleinen Unternehmen eine zusätzliche Chance erhalten, auf sich aufmerksam zu machen.

In letzter Konsequenz und ganz unmittelbar ist das Problem des Mangels aber natürlich ein Problem der Unternehmen selbst. Für Schomburg liegt der wesentliche Schlüssel in der Besinnung auf das vorhandene Potenzial. „Ich erlebe es bei Ingenieuren über 50, dass die Unternehmen sagen, die sind zu qualifiziert und zu teuer, wir brauchen andere Spezialisten. Die arbeiten aber noch zehn, zwölf Jahre – viel länger, als Unternehmen überhaupt planen und entsprechend können sie ein großer Gewinn sein.“ Statt nach den immer rarereren 100-Prozent Kandidaten zu suchen, wäre die Alternative, auch für auf den ersten Blick eher unpassendere Kandidaten offen zu sein und deren Entwicklungspotenzial zu nutzen. Und eben in die Weiterqualifizierung der bestehenden Mitarbeiter zu investieren. Für York Winkler, Leiter von CSC Computer-Schulung & Consulting in Göttingen, ganz klar der gangbarste Weg. „Der Arbeitsmarkt wird leerer, es ist unwahrscheinlich, dass wir über ausländische Fachkräfte den Bedarf decken werden und Ausbildung hat eine Wirkzeit von zwei bis drei Jahren. Also müssen wir schauen, dass wir mit den bestehenden Belegschaften ein Maximum an Qualifikation generieren.“ Da höre es aber bei vielen Unternehmen auf. „Man muss den Qualifizierungsbedarf der Zukunft erst einmal bestimmen. Wir müssen ferner aus dem bloßen Benennen des Problems Fachkräftemangel und der bloßen Idee Weiterbildung herauskommen und stattdessen Entwicklungsziele formulieren, die wir mit den Ressourcen der Region auch bedienen können.“ Gerade im breiten südniedersächsischen Bildungsbereich sieht Winkler entsprechend innovati-

ves Potenzial und einen nicht unerheblichen Standortvorteil. „Um diesen Standortfaktor wirksam werden zu lassen, wollen wir uns als Bildungsträger in Zukunft verstärkt mit konkreten Weiterbildungsangeboten an die KMU der Region wenden“, so Winkler weiter.

Genau die eigenen Mitarbeiter scheinen über das zukünftige Wohl oder Wehe der Unternehmen zu entscheiden, entsprechend rücken diese mit ihren Bedürfnissen und Interessen stärker in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit. Das zeigen Programme, die in den Unternehmen aufgelegt werden. „Ich betreue in Göttingen ein Unternehmen, in dem sich seit vielen Jahren eine Arbeitsgruppe damit befasst, die Firma demografierobust aufzustellen. Die setzen zwei Schwerpunkte: Gesundheitsmanagement und Wissensmanagement“, erzählt Holger Möhwald, der seine unternehmensberatende Tätigkeit auf einen Nenner bringt: der Mensch im Unternehmen. Das Wissensmanagement bemüht sich, junge und alte Mitarbeiter zusammenzubringen und zum Austausch anzuregen. „Und die können sich gegenseitig bereichern“, stellt Möhwald immer wieder fest. „Die Situation heute ist aber so, dass einige Unternehmen gerade noch eine Reihe von älteren Mitarbeitern in den Vorruhestand geschickt haben. Und die sind mit ihrer Erfahrung dann einfach weg.“

Die erhöhten Arbeitsanforderungen an die verbliebenen Mitarbeiter hingegen verursachen mittlerweile durch psychische Belastungen und Erkrankungen enorme Produktivitätseinbußen, die sich nicht nur in den Fehlzeiten widerspiegeln, betont Heidrun Hoffmann-Tauffall, die sich nach langjähriger Tätigkeit in der Lebensberatung und Qualifizierung zum Coach selbständig gemacht hat. „Die Arbeitsverdichtung nimmt zu. Aber früher war es eher möglich, den privaten Bereich als gesundheitsfördernden Ausgleich zu erleben. Durch gesellschaftliche Veränderungen wie der Zunahme von Single-Haushalten, Patchwork-Familien oder Wochenendbeziehungen sind die Belastungen auch hier gestiegen.“ Langfristig gesehen ist daher eine Krisenintervention bei Mitarbeitern, deren Arbeitsfähigkeit eingeschränkt ist, auch eine Präventivmaßnahme, denn „unge-



„Bei der Externen Mitarbeiterberatung geht es nicht um Sozialromantik, sondern um eine Investition in die wichtigste Ressource eines Unternehmens – die Mitarbeiter.“ Heidrun Hoffmann-Tauffall, HT-Coaching

löste Probleme können zu psychischen Erkrankungen und damit zu langen Fehlzeiten führen.“ Die Externe Mitarbeiterberatung ist bisher aber eher die Ausnahme. Dabei trägt sie nicht nur zum Arbeitskraftersatz bei, sondern auch zur Attraktivitätssteigerung für potenzielle Bewerber. „Es gibt die Vorzeigeunternehmen, klar. Aber ist die finanzielle Situation angespannt, dann sind solche Maßnahmen nur schwer zu vermitteln. Dabei ist das Personal die wichtigste Ressource. Wer darin nicht investiert, setzt seine Zukunftsfähigkeit aufs Spiel.“ Zu solchen Angeboten gesellt sich aber noch ein Katalog an anderen Ideen. Sei es die Einrichtung einer Kinderkrippe, wie bei Mahr, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu fördern, oder flexible Arbeitszeitmodelle oder die Möglichkeit des Homeoffice. Neben der klassischen Suche nach Mitarbeitern und der Bewahrung des Bestands steht das nachhaltige Investment in neue Auszubildende ganz oben auf vielen Prioritätenlisten. Während enge Kooperationen mit Universitäten schon lange gang und gäbe sind, greift dies im Ausbildungsbereich ebenfalls langsam, aber sicher um sich. So ist DHL Lager und Logistik aus Staufenberg eine Kooperation mit einer Hauptschule aus Hann. Münden eingegangen, die Berufsschule Hann. Münden wurde mit ihrem Berufscoachingmodell für die Schüler beim Innovationspreis des Landkreises Göttingen ausgezeichnet, weitere Kooperationsprojekte sind im Entstehen. Durch die stärkere, frühzeitige Heranführung von Jugendlichen an verschiedene Jobperspektiven lassen sich diese deutlich besser begeistern. Denn klar ist: Bildungsverlierer kann man sich immer weniger leisten, weshalb man die Jungen da abholen muss, wo sie sind.

Den Unternehmen bieten sich durchaus Alternativen, die zwar mehr Einsatz verlangen, aber ebenso zum Erfolg führen können: Weiterqualifizierung, ältere Mitarbeiter halten, auf potenzielle Auszubildende zugehen – das sind praktikable Strategien. Zudem wird jeder Regionalpatriot zustimmen, dass sich Südniedersachsen stärker als Region bundesweit positionieren muss, um bessere Karten für den sich zukünftig verschärfenden Kampf um die besten und die guten Köpfe zu haben. Allerdings kannibalisiert man sich in Deutschland gesamtgesellschaftlich damit natürlich nur gegenseitig. Die Frage steht im Raum, was jenseits der Handlungsspielräume der Unternehmen und der regionalen Bildungsträger machbar ist, um dem demografischen Wandel und seinen Folgen für den Arbeitsmarkt zu begegnen. Weniger junge Menschen heißt dank

Klassenmindestgrößen auch, dass mittelfristig immer mehr Ausbildungsberufe nicht mehr in der Fläche angeboten werden können, die Auszubildenden also bis in die Oberzentren fahren müssten, was sie sich aber nicht leisten können und der Ausbildungsbetrieb nicht übernehmen muss. Die Gefahr besteht, dass in der Fläche immer weniger Ausbildung stattfindet und die handwerkliche Grundversorgung nach und nach zurückgeht. Ein simpler Fahrtkostenzuschuss wäre eine Lösung, den weigert sich Niedersachsen jedoch, im Gegensatz zu anderen Bundesländern, zu gewähren. Gleichzeitig ist das Problem der nach wie vor hohen Langzeitarbeitslosigkeit ungelöst. Bei diesen Personen ist es in aller Regel nicht mit kurzfristigen Wiedereingliederungsmaßnahmen getan, es bedarf eines langen Aufbauprozesses. Allerdings wurden die entsprechenden Bundesmittel für 2011 pauschal um 25 Prozent gekürzt. Noch größer gedacht mangelt es immer noch an flächendeckender, guter Kinderbetreuung, um das elterliche Arbeitskräftepotenzial besser zu nutzen. Hier wären Investitionen nötig und nicht nur Lippenbekenntnisse. Und nicht zuletzt gilt das für den gesamten Bildungssektor. Von antiquierten, sozialselektiven Schulformen wie dem dreigliedrigen Schulsystem, das nur eines mit steter Regelmäßigkeit und in signifikanter Zahl produziert, nämlich Bildungsverlierer, mal abgesehen, mangelt es an allen Ecken und Enden an Geld – für Lehrer, Betreuung, Ausstattung. Auch hier vor allem: politische Sonntagsreden. Tatsächlich sinken die relativen Ausgaben für das Bildungswesen kontinuierlich. Und zuletzt: Migration. An einer gezielten Öffnung für ausländische Fachkräfte führt kein Weg vorbei, da sind sich die (Wirtschafts-)Akteure an der Front alle einig. Nur passiert in Deutschland genau das Gegenteil davon, oder, wie es Holger Möhwald so plastisch ausdrückt: „Ausländer müssen auch das Gefühl haben, dass sie und ihre Familien hier gerne gesehen sind. Statt einer schäbigen Zweijahres-Greencard muss eine Perspektive her.“ Sarrazin und Konsorten erreichen aber genau das Gegenteil, die stark rückläufigen Migrationszahlen sprechen für sich.

Politisch müssten die Weichen deutlich sichtbar gestellt werden, dass das Thema Fachkräftemangel auch tatsächlich ernst genommen wird. Es mag noch nicht akut sein, wird es aber in zwei, drei, vier Jahren sein. Der simple Verweis auf Haushaltslagen macht die Frage zwingend, ob in der täglichen Diskussion nicht vielleicht die falschen Prioritäten gesetzt werden. □