

dradio.de

http://www.dradio.de/dlf/sendungen/interview_dlf/869537/

INTERVIEW

03.11.2008



Fünf vor Zwölf zeigt die Bahnhofsuhr in Timmendorfer Strand an. (Bild: AP)

"Viele Unternehmen verschlafen ihre eigene Zukunft"

Management-Professor warnt vor zunehmendem Fachkräftemangel

Professor Jürgen Deller im Gespräch mit Jürgen Liminski

Jürgen Deller, Professor für Managementauswahl und -entwicklung, hat angesichts des sich verschärfenden Fachkräftemangels ein Umdenken gefordert. Um der demographischen Entwicklung gegensteuern zu können, müssten Arbeitnehmer wieder länger arbeiten. Gerade die Politik habe in den letzten 20 Jahren alles daran gesetzt, Menschen frühzeitig aus dem Arbeitsprozess zu nehmen.

Liminski: Vorerst noch unbeschadet von der Finanzkrise zeigt sich der Arbeitsmarkt. Die Arbeitslosenzahlen weisen nach unten. Aber das wird sich ändern. Die Entlassung von Tausenden von Leiharbeitern ist das erste Signal. Unabhängig von der Konjunktur indes zeigt sich eine andere dringende Frage des Arbeitsmarktes: der steigende Mangel an Fachkräften. Erklärt wird dieser Mangel mit der demographischen Entwicklung. Aber kann man sich damit zufrieden geben? Schließlich ist diese Entwicklung nicht so ohne weiteres umkehrbar und sie betrifft das Personal-Management weiter Teile der Wirtschaft.

Einer, der sich damit nicht zufrieden gegeben hat, und mit anderen Forschern ein Handbuch für den Veränderungsprozess beim Personal-Management verfasst hat, ist Professor Jürgen Deller. Er ist zu uns ins Studio gekommen. Guten Morgen, Herr Deller.

Deller: Guten Morgen, Herr Liminski.

Liminski: Herr Deller, "Personal-Management im demographischen Wandel" heißt das Handbuch, das Sie zusammen mit drei Mitarbeitern verfasst haben und das jetzt vor ein paar Monaten herausgekommen ist. Im Vorwort bedanken Sie sich bei etlichen Fachleuten von Firmen und Universitäten im In- und Ausland. Der Mangel an Fachkräften scheint kein deutsches Problem zu sein. Gibt es ein Allheilmittel? Haben Sie den Stein der Weisen zu bieten?

Deller: Ja, in der Tat: Es ist kein deutsches Problem. Das Problem haben wir in vielen Ländern Europas, aber auch in Asien und auch in Amerika. Und nirgendwo ist der Stein der Weisen bisher ausgegraben worden. Ich weiß auch nicht, ob es ihn gibt. Aber was wir haben und was wir brauchen sind Ideen, wie wir mit diesem Mangel so umgehen, dass sich die Wirtschaft und auch die Gesellschaft gut weiterentwickeln kann. Hier versuchen wir, mit dem Buch anzusetzen, an der aktuellen Situation in Unternehmen, in Organisationen anzusetzen, um mit den Organisationen gemeinsam auch herauszuarbeiten, was genau getan werden kann.

Liminski: Welche konkreten Lösungen gibt es denn für den Mangel an Fachkräften?

Deller: Es gibt eine ganze Reihe von Lösungsmöglichkeiten, von Lösungsoptionen für den Mangel an Fachkräften. Das sind ja zum Teil Ingenieure, das sind zum Teil Installateure. Das heißt, wir haben diesen Mangel in vielen verschiedenen Bereichen. Ein Thema, das ja auch schon bekannt ist, weil es durch die Politik gegangen ist, ist das Thema der Verlängerung von Arbeitszeit. Ein anderes Thema ist es, neue Gruppen zu erschließen, die in den Arbeitsmarkt aufgenommen werden können. Bei beiden Themen geht das nicht einfach so, dass wir von heute auf morgen sagen, jetzt verändern wir das. Bei beiden Themen brauchen wir Veränderungen in den Unternehmen, aber auch Veränderungen bei den Einzelnen.

Liminski: An welche Gruppen denken Sie denn, wenn Sie sagen "neue Gruppen"?

Deller: Ich denke zum einen an die, die heute schon im Arbeitsmarkt sind - zum Beispiel an die Generation der geburtenstarken Jahrgänge, die absehbar aus dem Arbeitsmarkt herausgehen werden und denen Arbeitgeber anbieten könnten, weiter zu arbeiten - vielleicht nicht mehr in dem Umfang wie bisher, aber doch weiter zu arbeiten und ihre Kompetenzen einzubringen. Ich denke aber auch vor allem an Gruppen, die in dem Arbeitsmarkt noch nicht so stark beteiligt sind, und das sind vor allem Frauen. Hier setzen viele Unternehmen und auch die Politik große Hoffnungen darin, dass sich Frauen stärker am Arbeitsmarkt beteiligen, als das heute der Fall ist.

Liminski: Sie sprechen von einer Verlängerung der Arbeitszeit. Ist die Zeit des Jugendwahns in den Unternehmen vorbei?

Deller: Mein Eindruck ist, dass insbesondere in den großen Unternehmen der Schuss noch nicht gehört worden ist. Es gibt zwar in allen Dax-Unternehmen Projektgruppen, die sich mit dem Thema Demographie beschäftigen, aber es gibt kaum (mit ganz wenigen Ausnahmen nur) Reaktionen, die dazu beitragen, dass wir endlich begreifen, dass auch Ältere leistungsfähig sind, dass wir endlich begreifen, dass Ältere Stärken haben, die Jüngere nicht haben, und dass wir auch endlich begreifen, dass ein steigendes Lebensalter nicht damit einher geht, dass man weniger leistungsfähig ist.

Liminski: Noch einmal die Frage. Sie glauben, dass die deutschen Unternehmen das noch nicht begriffen haben?

Deller: Ich glaube, dass die allermeisten großen deutschen Unternehmen das noch nicht begriffen haben. Schauen Sie in die Automobilindustrie. Dort werden Arbeitssysteme eingeführt, die nur von Jüngeren machbar sind, weil die eine bestimmte Gelenkigkeit haben. Es werden nicht die Ressourcen genutzt, die Kompetenzen genutzt von Älteren, weil man bisher noch genügend Jüngere hat, die diese Aufgaben übernehmen können.

Liminski: Kommt denn jetzt also die Zeit der erfahrenen, der alten Trapper, heute würde man wohl eher sagen der best ager, denen niemand mehr etwas vormachen kann - also nicht jetzt, sondern vielleicht in fünf oder sechs Jahren, wenn man diesen Schuss gehört hat?

Deller: Ja, die Zeit kommt mit Sicherheit. Die Zeit kommt vielleicht nicht in den nächsten ein, zwei oder drei Jahren, wenn wir möglicherweise eher rezessive Tendenzen am Arbeitsmarkt haben, aber die Zeit kommt in dem Moment, wo größere Kohorten, viele Menschen in den Ruhestand wechseln. Dann kommt die Zeit, dass wir genau diese Kompetenzen, die ältere Mitarbeiter aufgebaut haben, am Arbeitsplatz brauchen werden, und dann kommt die Zeit derer, die sich darauf einlassen wollen, und es kommt die Zeit der Unternehmen, die bereit sind, Arbeit anders zu gestalten als sie es heute tun.

Liminski: Sind denn die Unternehmen darauf vorbereitet? Man muss ja auch selbst die älteren Arbeitnehmer weiterschulen.

Deller: Herr Liminski, wir wissen aus eigener Forschung, dass die meisten Unternehmen Menschen, die 40 oder 45 sind, nicht mehr weiter vorbereiten auf neue Aufgaben. Das heißt, Menschen werden 20 oder mehr Jahre mit dem Knowhow, das sie haben, klar kommen müssen. So meinen die Unternehmen, dass das geht. Viele Unternehmen verschlafen hier ihre eigene Zukunft und investieren nicht in lebenslanges Lernen. Das wird häufig als Parole benutzt, aber ganz selten nur wirklich gelebt.

Liminski: Sie glauben also, dass das Problembewusstsein, das es zu schaffen gilt, also über die

demographischen Probleme in den Unternehmen, noch nicht da ist?

Deller: Ja, das glaube ich in der Tat, dass das noch nicht da ist. Die Analyse ist noch nicht hinreichend. Insbesondere die großen Unternehmen glauben, dass sie mit der alt bewährten Methode weiterkommen. Anders ist es im Mittelstand und bei kleineren Unternehmen, die nicht so eine große bekannte Marke haben, die eher Probleme haben, Menschen für sich zu gewinnen, und hier sehen wir heute schon Veränderungen, Veränderungen in Arbeitszeiten, Veränderungen in der Führung. Unternehmen bereiten sich darauf vor, auch ältere Menschen zu führen. Das ist so etwas, was wir auch gelernt haben im Rahmen unserer Projekte, dass gut die Hälfte aller Unternehmen in Deutschland keinen Mitarbeiter mehr haben, der älter als 50 Jahre ist, und von daher die Führungskräfte in den Unternehmen auch gar nicht wissen, ob sich Menschen, wie sich Menschen mit 60 von denen unterscheiden, die 30 sind.

Liminski: Sie arbeiten in Amerika und in Deutschland. Wie gehen die Unternehmen in Amerika denn im Vergleich mit denen in Deutschland mit dieser Problematik um?

Deller: Die Unternehmen in Amerika sind etwas freier und offener. Wir haben in Deutschland doch zum Teil sehr restriktive Regelungen. Ich nehme nur mal mein eigenes Beispiel. Ich habe eine Arbeitszeitgrenze von 68 Jahren. Danach darf ich nicht mehr tätig sein. In den USA wäre die Entscheidung, mich als 69jährigen nicht mehr in ein Berufungsverfahren mit hinein zu nehmen, diskriminierend und damit illegal. Das heißt, wir haben in den USA eine viel größere Offenheit, kompetenzbasiert zu entscheiden, also die Menschen, die etwas können, in Berufe hineinzunehmen und zwar unabhängig davon, wie alt sie sind).

Liminski: Es mangelt an Flexibilität, wenn ich das mal so übersetzen darf. Hat hier auch die Politik versagt?

Deller: Die Politik hat über 20 Jahre lang hinweg darauf gesetzt, dass Menschen frühzeitig aus dem Arbeitsprozess genommen werden, um jüngeren Menschen die Chance zu geben, im Arbeitsprozess eine Rolle zu spielen. Die Politik ist jetzt gefordert. Sie ist gefordert zu deregulieren. Sie ist gefordert, die Kompetenzen, die Unternehmen brauchen, ihnen auch zur Verfügung zu stellen. Wir sprechen hier gerne von "Silver Workern". Wir brauchen Rahmenbedingungen, damit "Silver Worker", also Menschen, die heute noch im Ruhestand sind, gerne wieder arbeiten wollen.

Liminski: Herr Deller, Sie sagen, ein Allheilmittel gibt es nicht. Aber gibt es sozusagen eine Generallinie, an der sich Unternehmen orientieren können? Was würden Sie zu allererst empfehlen?

Deller: Es gibt das Allheilmittel nicht, aber es gibt eine Linie und die Linie heißt, lasst uns nicht mehr auf das Alter schauen, weil Menschen sind heute auch mit 70 und 75 noch leistungsfähig - das ist anders als vor 50 Jahren -, sondern lasst uns auf das schauen, was Menschen an Beiträgen leisten können und auch wollen. Lasst uns auf das schauen, was wir Kompetenzen nennen. Lasst uns darauf schauen, welche Leistungen Menschen am Arbeitsplatz erbringen können. Das ist in vielen Fällen - insbesondere auch in Bürojobs - unabhängig vom Alter.

Liminski: Flexibler arbeiten, nicht aufs Alter schauen, sondern auf die Leistung. Das war Professor Jürgen Deller. Besten Dank für das Gespräch, Herr Deller.

Deller: Vielen Dank, Herr Liminski.

© 2008 Deutschlandradio