

McFachkraft: Billig hat Konjunktur

Zu dem bekannten Klagelied über die hohen Löhne in Deutschland hat sich das Lamento über den Fachkräftemangel gesellt. Der Chor aus Politik, Unternehmen und Wirtschaftsverbänden lässt neue Reformen zur Zuwanderung von Fachkräften anklingen, deren Echo vielstimmig ist. Die Debatte könnte kaum widersprüchlicher sein: für das eine Lager ist Zuwanderung notwendig, um neue Arbeitsplätze zu schaffen, das andere Lager befürchtet die Verdrängung einheimischer Arbeitnehmer, Lohndruck und Vernachlässigung der Weiterbildung. Lösen diese Reformen wirklich die aktuellen Probleme des Arbeitsmarktes oder ist die Lösung zur Verbesserung der Wirtschaftslage ganz woanders zu finden? Eines wird klar: Der Wandel im Wirtschaftssystem ist in vollem Gange und der Weg in Richtung einer Wissensökonomie scheint kein leichter zu sein.

Greencard und Bluecard: bunter Anreiz für Fachkräfte

Die Geschäftsidee von McPfleger war als Provokation gedacht. Im August 2007 sollte ein bundesweiter Pflegedienst starten, der eine Rundum-Betreuung für 1700 Euro durch Billigarbeitskräfte aus osteuropäischen Ländern anbietet. Die etablierten Pflegedienste waren empört und sprachen von "moderner Sklaverei". Bereits nach 10 Tagen erschien auf der Homepage des Anbieters die überraschende Mitteilung: „Projekt beendet, gesellschaftspolitische Diskussion um die Pflegesituation in Deutschland angestoßen“. Auch wenn McPfleger schnell wieder von der Bildfläche verschwand, ging die Debatte über eine faire Entlohnung von Arbeit weiter. Und noch ehe die durch McPfleger ausgelöste Aufregung verarbeitet worden war, kam eine ähnliche Idee an anderer Stelle zum Vorschein: Deutsche Unternehmen sollen Ingenieure aus osteuropäischen EU-Ländern unter erleichterten Bedingungen einstellen. Der EU Entwurf für die „Blue Card“ sieht vor, dass die importierte Fachkraft mindestens das Dreifache des gesetzlichen Mindestlohns erhalten muss. In Deutschland läuft das derzeit allerdings nur auf den bekannten Kölner Karnevalsschlager hinaus: „Drei mal Null is Null bleibt Null“.

Dabei gab es schon einmal eine Regelung für den Import von Arbeitskraft. Die alte Greencard aus dem Jahr 2000 erforderte ein Mindest-Jahresgehalt von 51.000 Euro und erlaubte eine Aufenthaltsdauer von zunächst drei Jahren. Der Fachkräfteeimport kam jedoch nicht so recht in Schwung und als 2001 die Konjunktur wieder schwächelte war keiner mehr sehr traurig über die relativ erfolglose Initiative. Obwohl der VDI Anfang 2002 einen jährlich um 6% steigenden Bedarf an Ingenieuren für mindestens die nächsten acht Jahre prognostizierte, stieg zunächst die Zahl der arbeitslosen Ingenieure in Deutschland bis 2004 auf insgesamt 110.000 an und reduzierte sich erst ab 2005 wieder. Seit dem ersten Greencard Beschluss sind acht Jahre vergangen – ein Zeitraum der ausreichend ist, um aus Abiturienten Ingenieure oder Informatiker zu machen. Warum gab es keine entsprechende Initiative, die uns die heutige Debatte erspart hätte? Die Zahl der Absolventen in den Ingenieurwissenschaften ist zwar leicht gestiegen, aber an den Ursachen des Fachkräftemangels wurde wenig verändert.

Im Gegenteil: Mit der Einführung von Studiengebühren errichtete man neue Barrieren und nach wie vor werden überfüllte Hörsäle, mangelnde Betreuung der Studierenden und veraltete technische Arbeitsmittel in deutschen Universitäten beklagt. Erst jetzt startet das Bundesministerium für Bildung und Forschung eine Qualifizierungsinitiative, die zahlreiche Vorhaben in den Bereichen Aus- und Weiterbildung sowie für das Studium in den nächsten Jahren mit 500 Millionen Euro unterstützen wird. Ein lobenswerter Ansatz, der reichlich spät kommt, und auch erst langfristig wirken wird. Denn alle potentiellen Hochschulabsolventen bis ca. 2032 sind heute schon geboren und keiner sollte überrascht tun, wenn sie keine geeignete Qualifikation erhalten. Das Potential ist bereits heute vorhanden, es muss aber konsequent entfaltet werden.

Da der Fachkräftemangel aber gerade jetzt (wieder) aktuell ist, werden schnelle Lösungen gefordert, damit die Konjunktur nicht ins Stottern kommt. Scheinbar pragmatische Reparaturversuche einer lange vorhergesagten Situation machen die Runde. Unternehmen und Wirtschaftsverbände lassen wieder die Greencard Idee aufleben und möchten die Rahmenbedingungen nach ihrem Gusto

gestaltet wissen. Dabei gibt es eine Regelung für hochqualifizierte Zuwanderer, die in Deutschland sofort eine Daueraufenthaltsgenehmigung erhalten. Bedingung: Sie müssen ein Jahresgehalt von mindestens 85.000 Euro nachweisen. Für hochqualifizierte Fachkräfte, also z.B. Ingenieure mit Promotion oder MBA und sieben bis zehn Jahren Berufserfahrung, ist dies ein Markt-konformes Gehalt. Aber gerade diese High-Tech Spitzenkräfte verlassen nicht selten Deutschland in Richtung USA oder Australien. Diese Fachkräfte fehlen dann als Ressource für die heimische Wirtschaft. Wenn es wirklich um Spitzenkräfte geht, müsste eine Initiative zur Bindung der bereits hier ausgebildeten Fachkräfte Vorrang vor allen Arten schneller „Ersatzbeschaffung“ haben. In diesem Beitrag soll es nicht um die politische Diskussion einer sinnvoll gestalteten Zuwanderungspolitik gehen. Nach den Entgleisungen der Diskussion im Jahr 2000 mit Parolen wie „Das Boot ist voll“ oder „Kinder statt Inder“ ist da einiges aufzuarbeiten. Hier soll es um die Wirkung gehen, die durch die aktuellen Diskussionen bei den derzeit tätigen Fachkräften ausgelöst wird.

Zahlen des Mangels

Die bestehende Zuwanderungsregelung ermöglicht bereits heute die Einstellung hochqualifizierter Fachkräfte, da gibt es eigentlich kein Problem. Es geht offenbar eher um durchschnittlich qualifizierte Arbeitskräfte, weil immer wieder die Einkommensgrenze angesprochen wird. Wichtig scheint zu sein, dass der Gehaltsbetrag der aktuellen Regelung und auch der alten Greencard Regelung unterboten wird. Nimmt man den in Deutschland diskutierten Mindestlohn von 7,50 Euro als Basis für die Berechnung der Gehaltsuntergrenze an, so käme man bei einer 40-Stunden Woche auf ein Jahresgehalt von ca. 41.000 Euro. Das ist insofern bedeutend, da das Einstiegsgehalt von Hochschulabsolventen in Informatik oder Ingenieurwesen heute bei ca. 44.000 Euro liegt.

„Der Markt gibt einfach nicht mehr her“ lautet eine immer wieder geäußerte Begründung, egal ob gerade eine Rezession droht oder ob die Hochkonjunktur sprudelnden Unternehmensgewinne beschert. „Den Gürtel enger schnallen“ hörte man allerorten in der Krisenzeit nach 2001 und da nach der Krise ja nur vor der nächsten Krise ist, wurde das Motto prophylaktisch beibehalten. So wurde trotz der guten Konjunkturlage zum Jahreswechsel 2008 bereits vor zu hohen Lohnabschlüssen in diesem Jahr gewarnt.

Demographischer Wandel

Ebenfalls widersprüchlich sind die aktuellen Zahlen über den konkreten Bedarf an Fachkräften. Je nach Verlautbarung sind es mal 30.000 Ingenieure oder 60.000 IT-Fachkräfte, die dem deutschen Arbeitsmarkt fehlen. Beim Bedarf an IT-Fachkräften sind sich die Experten schon nicht einig, da die IT-Branche seit Jahren durch Outsourcing Arbeitsplätze in Deutschland abbaut. Eine Studie von A.T. Kearney prophezeite 2007 gar, dass in den nächsten vier Jahren 120.000 weitere Arbeitsplätze aus deutschen IT-Abteilungen verschwinden werden. Gleichzeitig gibt es unter den 3,6 Mio. Arbeitslosen viele Fachkräfte der gesuchten Berufsgruppen – allerdings häufig älter als 50 Jahre und daher nach Einschätzung der Arbeitgeberseite „falsch qualifiziert“. Die Weiterqualifizierung hätte jedoch in den Unternehmen stattfinden können. Die Hälfte der heute arbeitslosen Elektrotechnik-Ingenieure ist älter als 50 Jahre. Für die aktuell beschäftigten Leistungsträger bedeutet dies, dass hohe Qualifikation, Erfahrung und Kompetenz kein erfolgreiches Berufsleben über den 50. Geburtstag hinaus garantieren. Wer in diesem Alter der Arbeitslosigkeit entgeht, muss häufig schlechtere Konditionen bei Gehalt und Arbeitszeit in Kauf nehmen. Während früher praktisch keine Ingenieure in Zeitarbeitsfirmen zu finden waren, hat sich dieser Anteil in den letzten fünf Jahren deutlich erhöht. Für diese Gruppe ist es schwer zu verstehen, dass trotz erhöhter Nachfrage das Gehalt sinkt.

Aber es ist nicht nur das Potential der Älteren, das zu wenig genutzt wird. Am anderen Ende der Altersskala sieht es nicht besser aus. In allen Ländern der EU ist heute die Arbeitslosigkeit der 15- bis 24-Jährigen besonders hoch, oft sogar mehr als doppelt so hoch wie im EU-Durchschnitt. Der „Schwarze Peter“ liegt mal bei den Unternehmen, die nicht genügend Ausbildungsplätze

bereitstellen, mal an den Schulen, die ihre Absolventen mit unzureichenden Rechen-, Schreib- und Lesefähigkeiten in die Arbeitswelt entlassen. Der künstliche Anreiz in Form eines Ausbildungsbonus soll die Industrie zukünftig motivieren, mehr Jugendliche auszubilden. Offenbar haben die Unternehmen selbst in Sachen Bildung bislang zu wenig unternommen. Lebenslanges Lernen wird jedem Mitarbeiter nahe gelegt, aber in der Praxis selten umgesetzt. Eine Studie von TRIA ergab hierzu folgendes Bild: Während rund drei Viertel der Beschäftigten in Deutschland geradezu nach beruflicher Fortbildung dürsten, sind die Arbeitgeber auf den Bildungshunger ihrer Beschäftigten nicht so gut eingestimmt. Bei einer Umfrage unter 100 Firmen verfügten nicht einmal 20 Prozent eigenen Angaben zufolge über eine firmenweite Qualifizierungsplanung, die sich an der Personalentwicklung orientiert.

Stattdessen werden junge Akademiker mit drei bis fünf Jahren Berufserfahrung gesucht. Diese haben die Grundlagen des Projektmanagements bereits gelernt und die Anfängerfehler woanders gemacht, sind aber nicht weit vom Einstiegsgehalt entfernt und noch „formbar“. In diesem engen Segment kann es natürlich nicht sehr viele Kandidaten zur Auswahl geben und der Markt müsste mit überproportional hohen Preisen reagieren. Es sei denn, man verändert die Marktgrenzen dahingehend, dass man durch ausländische Kandidaten wieder eine größere Auswahl hat und günstigere „Einkaufspreise“ erzielen kann. Aber eine Preisbildung für Arbeitskraft über den freien Markt – das Credo der Marktfundamentalisten – führt nicht automatisch zu gerechtem Lohn.

Ist es recht oder nur billig?

In der Tat ist es der entscheidende Punkt, ob der aktuell diskutierte Fachkräfteimport den Zweck hat, einen nur temporären Mangel auszugleichen, oder ob er dazu dient, Arbeitnehmer in Konkurrenz zu setzen, um so den Marktpreis in Form des Gehalts zu senken. Billig einkaufen und teuer verkaufen, so einfach können Geschäftsmodelle sein. Für die künftige Wissensökonomie zu einfach und ziemlich kurzsichtig. Management-Vordenker Peter Drucker schrieb bereits 1969 über die Rolle des Wissensarbeiters in „The Age of Discontinuity“. Dieser werde sich – so Drucker – wesentlich vom dienstbaren Untergebenen unterscheiden. Ein mechanistisches Organisationsbild von der Austauschbarkeit der Mitarbeiter, das auch vor den Fachkräften nicht haltmacht, passt keinesfalls dazu. Auch eine Unternehmensführung mit der Vision „Spar Dich reich“ hat wenig Zukunft. Wert-orientiertes Management heißt heute nicht mehr die Fokussierung auf finanzielle Werte, sondern Wertschöpfung geschieht besonders über die Wertschätzung der Mitarbeiter. Gerade in einer Zeit fortschreitender Globalisierung ist das kein Sozial-Klimbim.

Globalisierung gleicht aus

Auch wenn die Globalisierung bisweilen für die unsichtbare Hand gehalten wird, die für Entlassungen sorgt, bewirkt sie schneller als gedacht die Aufhebung des Lohngefälles. Zwar träumt hierzulande mancher Unternehmer von Lohnzahlungen wie bei den ökonomischen Aufsteigern in Indien oder China. „Die Chinesen haben erfolgshungrige Software-Ingenieure, die nur ein Sechstel kosten“ hörte man noch vor wenigen Jahren. Heute beträgt der Faktor gerade mal zwei bis drei, wenn man auf ein vergleichbares Bildungsniveau Wert legt. Und das geht so weiter in China, in Indien, in Osteuropa, rund um den Globus eben. Das Management von Epcos entschied kürzlich, dass China bereits zu teuer sei und baut jetzt ein neues Werk in Indonesien. So werden demnächst auch in Indonesien die Löhne ansteigen und was ein steiler Aufstieg ist, kann man am Beispiel von Bangalore nachvollziehen. Vor 20 Jahren noch eine weitgehend unbekannte indische Stadt, gehört es heute bei den Hotelpreisen zur Top Ten der weltweit teuersten Städte.

Wenn Nokia Siemens Networks 2.700 Arbeitsplätze abbaut, die Telekom 3.000 oder Nokia einen Standort schließt, handelt es sich hierbei neben Arbeitern aus der Produktion immer auch um ältere Mitarbeiter mit viel Erfahrungswissen. In der Zeitungsmeldung ist kein Platz für Einzelschicksale, das z.B. so aussehen könnte: Herr B. ist Anfang 50 und war Ingenieur in der Fertigung von elektronischen Schaltungen als sein Arbeitgeber entschied, die Produktion in Deutschland zu schließen. Betriebsbedingte Kündigung. Einen regulären Job bei einem neuen Arbeitgeber zu finden

war aussichtslos, trotz Ingenieurmangel. Statt schlecht bezahlter Zeitarbeit oder gar Hartz IV entscheidet sich B. für den Alleingang und bietet seine Kompetenzen als Berater an. Seine langjährige Erfahrung findet am globalen Markt auch Interessenten. Kurioser Weise zeigen osteuropäische, indische und chinesische Firmen großes Interesse, also gerade jene Regionen der Welt, in die hiesige Arbeitsplätze bevorzugt verlagert werden. Sein hier verschmähtes Know-how in Betriebsorganisation, Verfahrenstechnik und Qualitätsmanagement - also Themenfeldern, die sich selten durch Patente schützen lassen, findet großen Anklang. Herr B. reist heute regelmäßig nach China, um dort bei einem Wettbewerber seiner ehemaligen Firma die Innovation bei technischen Beschichtungen und Oberflächenbehandlungen von Metallen zu unterstützen. Verkehrte Strategie-Welt: Während hier über Billiglohn diskutiert wird, setzen die Markt-Konkurrenten auf deutsches Know-how. Und so wird der Unterschied in Lohnniveau und Know-how einander angenähert. Globalisierung ist eben vielschichtiger als man zunächst denkt. Und komplexer, als viele der Einfachrezepte, mit denen Politiker und Verbandsvertreter hierzulande operieren. Die Globalisierung zeigt einmal mehr, was die Vordenker längst wussten: Alles ist miteinander verbunden und in einer Wissensökonomie sind geographische Faktoren sekundär.

Leistungsorientierung = Motivationsorientierung

Eine Wissensökonomie hat das Potential, dass sich durch kooperatives Wirtschaften alle mehr leisten können. Stattdessen leistet man sich Milliardenabschreibungen wegen einer Kreditkrise, Milliardenaufwände zur Aufklärung von Korruptionsaffären oder Milliardenstrafen wegen Kartellbildung und Preisabsprachen. Millionenabfindungen und üppige Lustreisen sind dagegen im finanziellen Vergleich Kleinigkeiten, haben aber katastrophale Auswirkungen auf die Wirtschaftskultur. Wer bisher als Mitarbeitern loyal zu „seiner“ Firma stand, ist reichlich schockiert, dass bestimmte Firmenvertreter lediglich vom Eigennutz motiviert sind.

Das Gefühl der Wertschätzung leidet erheblich, wenn erst die Verlagerung des Arbeitsplatzes in ein Billiglohnland droht und dann die Fachkraft aus dem Billiglohnland an den Nachbarschreibtisch geholt werden soll. Kein Wunder also, wenn sich die inländische Fachkraft in die Mangel genommen fühlt und mit Verwirrung, Verärgerung und Angst reagiert. Dass dadurch die Motivation der Wissensarbeiter systematisch beschädigt wird, kommt in der Kalkulation der Kostensparer nicht vor. Erst wenn ein Experte frustriert zur Konkurrenz wechselt, merkt man, dass der Einzelne doch nicht so einfach ersetzt werden kann. Personalentwickler rechnen heute mit einem Zusatzaufwand von ein bis zwei Jahresgehältern bis ein entsprechender Ersatz gefunden und eingearbeitet ist. Demotivationskosten mögen schwer messbar sein, sie sind aber hochrelevant für das Abschneiden von Unternehmen. Alex Edmans, Professor an der renommierten Wharton School, konnte nachweisen, dass die Zufriedenheit der Mitarbeiter positiv mit der Performance des Unternehmens verknüpft ist. Motivation ist neben Qualifikation wahrscheinlich der entscheidende Faktor für die Produktivität in der Wissensökonomie.

Nach einer Studie von Towers Perrin aus dem Jahr 2007 ist bereits über ein Drittel der Angestellten in Deutschland wenig engagiert und macht „Dienst nach Vorschrift“. Der Wert hat sich – und das ist dramatisch – seit 2004 mehr als verdoppelt. Als Gründe der mangelnden Motivation wird das Verhalten der Konzernlenker sowie zu wenig Freiraum in der Arbeitsgestaltung genannt. Auch die seit vielen Jahren regelmäßig durchgeführten Gallup-Studien berichten über ähnliche Erkenntnisse. Umso bedauerlicher ist es, dass auf diesen Mangel kaum Reaktionen erfolgen. Hier liegen die wahren Produktivitätsreserven der Unternehmen, sofern ihre Strategie auf der Herstellung wissensintensiver Produkte und Dienstleistungen liegt. Die wenigen Prozente Gehaltserhöhung, über die hierzulande jährlich aufs Neue trefflich gestritten wird, haben in einer ganzheitlichen Betrachtung nur zu einem Teil mit der Wettbewerbsfähigkeit zu tun. Innovationsfähigkeit und Wertorientierung können nachhaltig gesteigert werden, wenn sich die Eigenmotivation der Mitarbeiter besser entfalten könnte.

Viel zu selten wird beachtet, dass die Quelle wirtschaftlicher Wertschöpfung nicht in den Ressourcen selbst liegt, sondern in ihrem Zusammenspiel und dem Grad ihrer Aktivierung. Ein

neues Elektroauto entsteht nicht aus Powerpoint Präsentationen, sondern erfordert interdisziplinäres Expertenwissen und ein partizipatives Miteinander. Ein mechanistisches Organisationsverständnis hingegen führt dazu, die Fachkraft als ähnlich austauschbar zu betrachten wie einst den Fließbandarbeiter zu Beginn des Industriezeitalters. Der technokratische Mythos der exakt planbaren Steuerbarkeit von Menschen als Ressourcen gehört in die Vergangenheit. In Zukunft wird zunehmend eine systemisch-organische Sichtweise in den Unternehmen Einzug halten.