

Alt war gestern

Wie wir künftig arbeiten wollen

„Kreativer Kopf dringend gesucht“, „Karriere machen“, „Top-Vergütung garantiert“. So lauten die Überschriften in den Personalanzeigen Woche für Woche in den Zeitungen. Konnten die Personalchefs noch vor nicht allzu langer Zeit aus einer Heerschar von Bewerbern auswählen, können sie heute froh sein, wenn sich überhaupt jemand auf ihre Stellenanzeige bewirbt. Klar, exzellente Fachkräfte waren schon immer heiß begehrt, ob Vertriebler, Ingenieure oder gute Handwerker. Und Metropolen wie München, Frankfurt oder Hamburg bei Bewerbern ebenso. Aber inzwischen hat sich der Wind gedreht. Echte Fachkräfte sind zunehmend Mangelware auf dem deutschen Arbeitsmarkt.

Paul B. kann sich beruhigt zurücklehnen. Er hat als Vertriebsmann gute Karten bei der Jobsuche und einige Firmen haben schon versucht, ihn abzuwerben. Schließlich ist er das Pendeln zwischen Arbeitsplatz und Wohnort der Familie leid. Karriere ist eben nicht alles für ihn. Daher schaut er sich die Angebote genau an, ob sein zukünftiger Arbeitgeber auch familienfreundlich ist.

Ein wenig anders die Situation bei Marlene K. Sie versorgt ihre kranke Mutter zu Hause und wäre froh, wenn sie mal ein oder zwei Jahre weniger arbeiten könnte. Vielleicht wäre ja auch das Arbeiten von zu Hause aus eine vorübergehende Lösung. Schließlich arbeitet sie im Büro und könnte einige Arbeiten auch gut an ihrem Wohnort erledigen. Gerne möchte sie bei ihrem Arbeitgeber bleiben und der würde sie auch gerne behalten, denn sie hat dort gelernt und kennt den Betrieb wie ihre Westentasche.

Kim T. hat gerade ausgelernt. Mit seiner Freundin möchte er bald zusammenziehen und damit gerne in der Region bleiben. Sein soziales Umfeld ist ihm wichtig. Die Ausbildung hat Spaß gemacht und so hofft er auf eine Anschlussbeschäftigung.

Sein Freund Peter L. dagegen will noch ein Studium dranhängen, aber gleichzeitig auch

noch weiterarbeiten. Schließlich muss er das Ganze finanzieren. Da kommt ihm sein Arbeitgeber entgegen und ermöglicht ihm, Studium und Arbeit unter einen Hut zu bekommen. Ernst K. hat ein Großteil seines Berufslebens schon hinter sich, fühlt sich aber noch topfit und würde gerne zwei oder drei Tage in der Woche weiterarbeiten. Er hat jede Menge Know-how, das er gerne weitergibt und motiviert ist er allemal. Davon profitieren seine jüngeren Kollegen, seine Firma und er selbst. Die Beispiele machen deutlich, dass die althergebrachten Arbeitszeitmodelle nicht mehr im Einklang stehen mit den individuellen Bedürfnissen der Arbeitnehmer. Zu unterschiedlich sind die Ansprüche in den jeweiligen Lebenslagen. Flexibilität ist gefragt. Hinzu kommt der demografische Wandel, der längeres oder besser gesagt ein zeitlich anderes Arbeiten erfordert. Bis 2030, so die Prognosen des Statistischen Bundesamts, geht das Arbeitskräftepotential in Deutschland um mehr als 6 Millionen zurück. Bis 2020 schon um 1,6 Millionen. Dieses Defizit wird selbst dann nicht mehr aufgeholt, wenn sich denn die Deutschen kurzfristig aufs Kinderkriegen konzentrieren würden. Verschärft wird diese Kluft durch die zunehmende Alterung der Gesellschaft. Ein heute geborenes Kind kann locker mal 90 Jahre alt werden. Dem medizinischen Fortschritt sei Dank. Gleichzeitig steigen die sozialen Lasten für die verbleibende arbeitende Bevölkerung immer weiter an. Es sei denn, wir verabschieden uns vom vorzeitigen Ruhestand, arbeiten länger, bringen mehr Frauen ins aktive Berufsleben, werden zu einem echten Einwanderungsland. Doch das erfordert ein komplettes Umdenken bei allen Beteiligten aus der Politik, den Gewerkschaften, den Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Ein Paradigmenwechsel im Arbeitsleben, den Deutschland in dieser Ausprägung wohl noch nicht erlebt hat, will man weiter Wohlstand sichern und wettbewerbsfähig bleiben.

[nea]

„Old work“ ist Vergangenheit

Andere Formen
der Lebens-
arbeitszeit
sind angesagt

Kontakt hat bei einem der renommiertesten Personalmanager Deutschlands nachgefragt, auf was wir uns künftig im Berufsleben einstellen dürfen. Jugendwahn adé, Alte an die Front. Rudolf Kast war lange Zeit Personalleiter in einem großen Unternehmen und ist heute Inhaber der Personalmanagementberatung Kast. Die Personalmanufaktur.

kontakt: Die Rente mit 67 ist ein schwer verdaulicher Brocken. Einige wollen sie zurücknehmen, manche fordern sogar, noch länger zu arbeiten. Auf was können wir uns einstellen?

Rudolf Kast: Ganz klar auf längere Lebensarbeitszeiten. Festgelegte Altersgrenzen sind starr und wirken unsympathisch. Deshalb werden sie auch von vielen Seiten so bekämpft. Wir brauchen mehr Flexibilität ähnlich wie in Skandinavien. Wir werden Abschied nehmen müssen von der klassischen Dreiteilung Ausbildung, Berufszeit, Rente. Es gibt eine viel stärkere Vermischung. Warum nicht mal eine Auszeit nehmen für die Kindererziehung oder die Pflege von Angehörigen? Warum nicht

länger arbeiten, wenn man sich fit fühlt? Warum nicht mal ein Jahr Pause für einen längeren Auslandsaufenthalt? Warum nicht einen zusätzlichen Beruf erlernen oder eine qualifizierte Weiterbildung machen? Es wird künftig völlig veränderte Erwerbsbiographien geben.

kontakt: Das mag für Dienstleistungsberufe gelten, aber für Menschen, die körperliche Arbeit verrichten, der reinste Horror. Oder?
Rudolf Kast: Das sehe ich nicht so. Auch Menschen, die körperlich hart arbeiten, haben die Chance, die unterschiedlichen Lebensphasen variabler zu gestalten. Sie können im fortgeschrittenen Alter in einem Unternehmen eventuell andere Aufgaben übernehmen, z. B. in der Disposition oder im Facility Management. Oder bei veränderter Arbeitsorganisation bieten sich neue Einsatzmöglichkeiten. Wir brauchen diese Menschen schon deshalb, weil sie viel Erfahrung haben. Zwei oder drei Tage weniger arbeiten, dafür längere Lebensarbeitszeit oder weniger Stunden am Tag. Es gibt zahlreiche flexible Modelle wie die Arbeit an verschiedenen Orten zu unterschiedlichen Zeiten erledigt werden kann. Natürlich muss das immer im Einklang mit den betrieblichen Anforderungen des Unternehmens stehen. Entscheidend ist, was am Ende des Tages hinten herauskommt, welches Ergebnis erzielt wird.



Im Übrigen ist es heute so, dass sich viele Menschen durchschnittlich zehn Jahre jünger fühlen als sie es tatsächlich sind. Das verdanken wir dem technischen Fortschritt, dem Gesundheitswesen und unserer Lebensweise. Salopp gesprochen: Wir sind heute anders drauf. Folglich können wir auch länger arbeiten. Alt war gestern.

kontakt: Hört sich gut an, aber die Realität in der Arbeitswelt sieht anders aus. Viele Unternehmen wollen von Flexibilisierung nicht viel hören. Arbeitnehmer beklagen den zunehmenden Druck und Hierarchien, mangelnde Motivation, haben Angst um ihren Arbeitsplatz, wollen eigentlich nur früh aus dem Arbeitsleben raus. Wie soll der Paradigmenwechsel in die Köpfe rein?

Rudolf Kast: Globalisierung, weltweite Vernetzung, Mobilität, das sind die Trends in der Arbeitswelt. Ob wir das wollen oder nicht. Die Zusammenarbeit in flexiblen interdisziplinären Teams, Prozess- und Projektarbeit, flache Hierarchien, mehr Kompetenzen oder Ad hoc Arbeit sind in international tätigen Unternehmen mittlerweile an der Tagesordnung. Wer sich auf den Standpunkt der „old work“, sprich Herrschaftswissen und hierarchische Strukturen, versteift, dürfte es schwer haben, junge motivierte Arbeitskräfte zu bekommen. Ja, selbst gute Kräfte zu halten, wird schwieriger. Das zeigt zumindest die aktuelle Situation.

kontakt: Wir müssen uns demnach auf neue Arbeitsmethoden und ständiges Lernen einstellen!

Rudolf Kast: Ja, das gilt für alle Bereiche, selbst in der Produktion. Sie wird zunehmend wissensbasiert. Wir werden mehr am Projekt lernen, mehr onlinebasiert über E-learning. Wir sind auf dem Weg zu einer Gesellschaft von Wissensarbeitern. Die Herausforderung besteht darin, die Lust am Lernen zu vermitteln.

kontakt: Länger arbeiten ist die eine Seite, mehr Zuwanderer die andere. Wie soll das gehen?

Rudolf Kast: Deutschland muss ein Einwanderungsland werden und eine Willkommenskultur etablieren. Derzeit kommen sehr viele Osteuropäer und Menschen aus den südeuropäischen Krisenländern. Ob sie bleiben, ist fraglich. Spanier, Portugiesen und Griechen sind viel stärker mit ihrer Heimat verbunden und kehren uns wahrscheinlich schnell wieder den Rücken. Also keine Lösung auf Dauer. Eine Öffnung zu den asiatischen Ländern wäre zudem wünschenswert, denn dort gibt es großes Potential an qualifizierten Kräften.

kontakt: Wie stellt sich die Situation für klein- und mittelständische Firmen da? Schließlich verfügen sie nicht über die Mittel und die Ausstattung wie Großunternehmen.

Rudolf Kast: Es ist keine Frage der Größe oder des Geldes, sondern der Kreativität und der folgenden Innovation. Menschen entscheiden sich für ein Unternehmen, wenn viele unterschiedliche Faktoren vermeintlich zusammenpassen. Das fängt an bei der Arbeitsorganisation geht über die Flexibilisierung der Arbeitszeiten bis hin zu Betreuungsangeboten, Weiterbildung und berufliche Wiedereinstiegsmöglichkeiten. Hier ist kreative Personalentwicklung gefragt. Selbst bei der Rekrutierung von neuem Personal müssen Arbeitgeber neue Wege gehen, aggressiv, innovativ und überraschend. Das muss nicht unbedingt teuer sein, macht aber neugierig und ist Erfolg versprechend. Darauf kommt es an! [nea]

