

The Value of "Human Resources"

From the age of full employment, with plenty of jobs for less qualified workers in the fifties, via rationalisation and growing unemployment, to the ever more serious competition for highly qualified workers today: Since the time of the economic miracle, the world of work has undergone a dramatic change, which has also affected relationships in dealings between the companies and their workforces.

Der Wert der „Ressource Mensch“

Corinna Blümel, Köln

Von der Vollbeschäftigung mit vielen Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte in den fünfziger Jahren über Rationalisierung und wachsende Arbeitslosigkeit bis zum immer ernsteren Wettbewerb um hochqualifizierte Fachkräfte heute: Seit der Wirtschaftswunderzeit hat sich die Arbeitswelt dramatisch verändert, und damit der Umgang der Unternehmen mit ihren Beschäftigten.



Die Kurzarbeit nutzen viele Betriebe, um eine „Beschäftigungsbrücke“ über das Konjunkturtal zu schlagen, wie es Arbeitgeberpräsident Dr. Dieter Hundt formuliert: Bei wachsender Kapazitätsauslastung profitieren die Unternehmen nun davon, dass sie ihr wertvolles Stammpersonal gehalten haben. Bild: RUHR.2010/Tom Pingel

Die Konjunktur nimmt Fahrt auf: Es wird wieder investiert, weil weltweit das Vertrauen in den Aufschwung wächst. Bei zunehmender Kapazitätsauslastung bewährt sich, dass die Betriebe – trotz teils massiver Umsatzeinbrüche – in der Krise alles daran gesetzt haben, ihr Stammpersonal zu halten. Sie haben „erfolgreich eine Brücke über ein tiefes Konjunkturtal geschlagen“, so Arbeitgeberpräsident Dr. Dieter Hundt im Interview mit dem Schmiede-Journal, Seite 18.

Das „deutsche Beschäftigungswunder“, das im Ausland bestaunt wurde, war nicht nur der gesetzlich verlängerten Kurzarbeit zu verdanken. Die Unternehmen haben aus

der vergangenen Flaute Lehren gezogen: Damals hatten viele Firmen kräftig an der Personalschraube gedreht und konnten im Aufschwung dann kaum Fachkräfte finden. Diesmal haben die Unternehmen es besser gemacht, wie auch Gesamtmetall-Präsident Martin Kannegiesser in einem Interview erklärte: „In den letzten 40 Jahren habe ich keine Krise erlebt, in der sich unsere Firmen so intensiv um Joberhalt gesorgt haben.“

Facharbeiter, die seit Jahren im Betrieb sind und damit eine ganz unternehmensspezifische Qualifikation aufgebaut haben, sind fast unersetzlich. Das wissen gerade auch die metallverarbeitenden Betriebe

und die Zulieferer der Automobilindustrie. Mitarbeiterbindung wird deshalb immer wichtiger. Natürlich war „hire and fire“ nie die bevorzugte Strategie in Deutschland. Trotzdem hat auch die Wertschätzung der Unternehmen für ihre Belegschaften einen gewissen Wandel durchgemacht.

Die Aufbau-Jahre der Bundesrepublik standen unter den Zeichen purer Notwendigkeit. Um den Mangel auszugleichen und ersten bescheidenen Wohlstand zu schaffen, brauchte die rasant wachsende Wirtschaft fast jeden: Hauptsache, er hatte Krieg, Flucht oder Vertreibung so überstanden, dass er arbeiten konnte. Schon ab Mitte der fünfziger Jahre warb Deutsch-

land ausländische Arbeitskräfte an, die vorwiegend als ungelernete Arbeiter in Fabriken, im Bergbau oder auf dem Bau arbeiteten. Die Frauen wurden allerdings zu einem guten Teil zunächst wieder aus dem Erwerbsleben gedrängt und galten lange als „stille Reserve“.

So dynamisch die Wirtschaftsentwicklung war, so geordnet verlief das typische Erwerbsleben. Man blieb von der Lehre bis zur Rente im selben Unternehmen und brachte dort oft auch die nächste Ge-

Berufsgenossenschaften, denen der Gesetzgeber über die Jahrzehnte immer mehr Aufgaben zuwies.

Mit der fortschreitenden Technologisierung verbesserten sich die Arbeitsbedingungen. Die „Humanisierung“ und „menschengerechtere“ Gestaltung der Arbeitswelt, so die Schlagworte der siebziger und achtziger Jahre, bedeutete weit mehr als Arbeitsschutz im engeren Sinn. Dafür machten sich nicht nur Gewerkschaften und der Gesetzgeber stark: Auch die Arbeitgeber

schwanden die Chancen auf einen Arbeitsplatz.

Schon in den achtziger Jahren begann die Diskussion um die internationale Wettbewerbsfähigkeit, seit den Neunzigern ist die Globalisierung endgültig auch in Deutschland angekommen. Innovation, Know-how und hochqualifiziertes leistungsbereites Personal waren zwar immer noch das Pfund, mit dem die deutsche Wirtschaft wuchern konnte. Aber Lohnkosten und Produktivität gerieten unter Druck. Arbeitsplätze wurden ins Ausland verlagert. Und auch bei den einheimischen Betriebsstätten wählten viele Unternehmen den Weg, die Stammelegschaften immer weiter zu verkleinern und die schwankende Auslastung über Leiharbeit auszugleichen.

Das kann aber auch mit Risiken verbunden sein, wie manches Unternehmen feststellte. Denn auf dem Arbeitsmarkt passen Angebot und Nachfrage trotz der hohen Arbeitslosenzahlen immer weniger zusammen: Im schlechtesten Fall muss ein Betrieb Aufträge verschieben oder sogar ausschlagen, weil der Fachkräfte-Markt leergefegt ist.

Umso kostbarer werden die qualifizierten und eingearbeiteten Mitarbeiter, die man schon hat: Mit ihrer Personalpolitik setzen Unternehmen deshalb zunehmend auf Maßnahmen zur Sicherung der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit. Das betrifft nicht nur Fragen des Arbeitsschutzes und der Gesundheitsfürsorge. Die Planung einer altersgerechten Erwerbsbiografie passt Belastungen und Herausforderungen an die Leistungsfähigkeit der jeweiligen Lebensabschnitte an, sodass zum Beispiel Ältere in körperlich weniger belastende Arbeitsfelder wechseln können.

Ein weiterer wesentlicher Baustein für die Beschäftigungssicherung ist das lebenslange Lernen, um auf neue Herausforderungen und Technologien reagieren zu können. „Die Halbwertszeit des Wissens wird immer kürzer“, wie es Dr. Hundt formuliert. Deshalb investieren die deutschen Unternehmen Milliardenbeträge in betriebliche Weiterbildung – auch in der Krise.

Zugleich beginnt die Wirtschaft, unausgeschöpfte Erwerbspotenziale zu erschließen: Dazu gehören zum Beispiel Frauen, die bisher nicht berufstätig sind oder ihren Fokus auf ein zu enges Berufsfeld richten. Sie sollen ermuntert werden, auch in technische Bereiche zu gehen. Ältere Fachkräfte sind nicht mehr automatisch „altes Eisen“, wenn sie arbeitslos werden. Und nicht zuletzt richtet sich der Blick auch auf Menschen mit Migrationshintergrund, die längst nicht mehr auf die Rolle als ungelernete Arbeiter festgelegt sind. Zwar werden die beruflichen Kompetenzen von Zuwanderern bisher noch viel zu oft verschwendet, aber zunehmend erkennen Unternehmen die „Vielfalt der Belegschaften“



Ein Prozess über Jahrzehnte: Maßnahmen zur Unfallverhütung und zur Sicherung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, die heute selbstverständlich sind, wurden erst nach und nach entwickelt und in den Betrieben umgesetzt.

Bild: SMS Siemag Aktiengesellschaft

neration unter. Die enge Verbundenheit empfanden nicht nur die Arbeitnehmer. Auch die Arbeitgeber, vor allem die mittelständischen Familienbetriebe, fühlten sich für „ihre Leute“ verantwortlich und schätzten das Erfahrungswissen ihrer langjährigen Mitarbeiter.

Was damals normale Arbeitsbedingungen waren, gilt aus heutiger Sicht allerdings eher als verschleißend, nicht nur wegen der langen Arbeitszeiten: Maßnahmen zur Unfallverhütung und zur Sicherung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wurden erst nach und nach entwickelt und dann in den Betrieben umgesetzt. Eine wichtige Rolle spielte dabei die

wussten längst, dass sie teuren Fehlzeiten am besten entgegenwirken konnten, wenn der Umgang mit der „Ressource Mensch“ stimmte. Die Instrumente dafür wurden immer feiner – technisch und ergonomisch, aber auch in der Arbeitsorganisation und der Personalpolitik.

Rationalisierung und Automatisierung machten aber auch viele einfache Tätigkeiten überflüssig. Und für die verbleibenden Arbeitsplätze entwickelten sich stetig höhere Anforderungen. Nicht nur in der Produktion, auch im Lager, im Sekretariat und in der Auftragsannahme und -abwicklung wurden die Tätigkeiten immer komplexer. Für Geringqualifizierte

auch als Chance für sich. So haben bereits Hunderte Unternehmen und öffentliche Einrichtungen die so genannte „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und verpflichten sich damit, eine offene, vorurteilsfreie Unternehmenskultur ohne Ausgrenzung zu schaffen.

Für die Zukunft müssen die Unternehmen sich auf einen wachsenden Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte einstellen – eine absehbare Folge des demografischen Wandels. Schon länger merken gerade kleinere und mittlere Unternehmen, dass sich das Gewicht verschiebt: Wer sein Wunschpersonal finden und binden will, muss was bieten. Die begehrten Fachkräfte schauen nicht nur auf Gehalt und Weiterbildungs- oder Aufstiegsmöglichkeiten. Auch Faktoren wie die Sicherheit des Arbeitsplatzes, die konkrete Arbeitsorganisation, die Vereinbarkeit von Familie und Beruf oder ein angenehmes Betriebsklima tragen zur Attraktivität eines Arbeitgebers bei.

Wenn so die neue Wertschätzung für die „Ressource Mensch“ zu einem sportlichen Ringen um die besten Arbeitsbedingungen wird, können alle davon profitieren.

Interview mit Arbeitgeberpräsident Dr. Dieter Hundt

Als die Finanzkrise auf die Realwirtschaft durchschlug, haben die Unternehmen – unterstützt durch die entsprechende Gesetzgebung – alles getan, um durch Kurzarbeit ihr Stammpersonal zu halten. Waren sie damit erfolgreich? Und warum war das so wichtig?

Im Jahresdurchschnitt 2009 waren in den Unternehmen 1,1 Millionen Beschäftigte in Kurzarbeit. Das entspricht nach Schätzungen der Bundesagentur für Arbeit rund 330.000 Vollzeitarbeitsplätzen. In vielen Betrieben wurde damit erfolgreich eine Beschäftigungsbrücke über ein tiefes Konjunkturtal geschlagen.

Stammebelegschaften mit ihren Erfahrungen sind kostbar. Das ist ja eigentlich keine neue Erkenntnis. Trotzdem haben die Unternehmen in dieser Krise anders gehandelt als in früheren. Woran lag das? Gibt das auch eine Richtung jenseits der Krisenbewältigung vor?

Dass Unternehmen trotz massiver Auftrageinbrüche in erheblichem Maße an ihrem Personal festgehalten haben, liegt unter anderem auch an den negativen Erfahrungen mit dem Fachkräftemangel im letzten Aufschwung. Vor dem Hintergrund

der demografischen Entwicklung wird es für die Unternehmen immer wichtiger, ihre gut ausgebildeten und eingearbeiteten Arbeitnehmer zu halten.

Nachdem die deutsche Wirtschaft lange vor allem die technische Seite im Blick hatte – Automatisierung, Effizienzsteigerung, Optimierung der Prozesse – rückt jetzt auch wieder das Personal in den Mittelpunkt. Stichworte dazu: Demografische Entwicklung, Facharbeitermangel, Suche nach Ingenieuren...

Die technische Entwicklung steht in keinem Gegensatz zu einer nachhaltigen Personalpolitik. Durch die notwendige Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit in zunehmend globalen Märkten haben wir Arbeitsplätze gesichert und neue Beschäftigung geschaffen.

In den nächsten Jahren werden allein im naturwissenschaftlich-technischen Bereich jährlich mehr als 100.000 Nachwuchskräfte für altersbedingt ausscheidende Fachkräfte und für den Expansionsbedarf der Unternehmen benötigt. Neben einer längeren Beschäftigung Älterer muss auch die Erwerbstätigkeit von Frauen gegenüber bisher erhöht werden. Darüber hinaus brauchen wir mehr gezielte Zuwanderung von qualifizierten Ausländern.

Über die Jahrzehnte hat sich der Umgang mit der „Ressource Mensch“ geändert. Was ist heute anders als beispielsweise vor zehn, dreißig oder sogar fünfzig Jahren? Und woran liegt das?

Die Belegschaften sind im Verlauf der letzten Jahrzehnte vielfältiger geworden. Das hat auch Auswirkungen auf die betriebliche Personalpolitik. Diversity Management wurde in den letzten Jahren immer wichtiger. Bisher haben mehr als 800 Unternehmen und öffentliche Einrichtungen die „Charta der Vielfalt“ unterzeichnet und damit eines der größten Netzwerke dieser Art geschaffen.

Wie hat sich die Personalentwicklung in der Vergangenheit entwickelt und welche Rolle spielt sie heute und in Zukunft? Welche Rolle spielen die Frauen?

Personalentwicklung wird entsprechend den steigenden Anforderungen an die Arbeitnehmer weiter an Bedeutung gewinnen. Personalentwicklung erstreckt sich heute über die gesamte Erwerbsbiografie: Wissen muss permanent erneuert und bis zum Ren-

teneintrittsalter auf aktuellem Stand gehalten werden.

Junge Frauen wollen eine gute Ausbildung absolvieren, finanziell unabhängig sein und sich nicht zwischen Beruf und Familie entscheiden müssen. Personalentwicklungskonzepte greifen dies verstärkt auf.

Um sicherzustellen, dass auch ältere Arbeitnehmer produktiv bleiben, nehmen die Betriebe ja auch Fragen der Gesundheitsvorsorge viel ernster als früher. Nicht nur für Menschen, die körperlich schwer arbeiten, sondern auch für die an den Schreibtischen.

Die allein von den Arbeitgebern finanzierten Berufsgenossenschaften haben 2008 mehr als 850 Millionen Euro für Prävention ausgegeben, um Arbeitsunfällen, Berufskrankheiten und arbeitsbedingten Gesundheitsgefahren vorzubeugen. Die Präventionsausgaben der Unternehmen selbst sind noch um ein Vielfaches höher. Die Arbeitgeber können gesundheitsbewusstes Verhalten aber nur sehr begrenzt durchsetzen. Die Beschäftigten sind in erster Linie selbst für ihre Gesundheit verantwortlich.

Im globalen Wettbewerb ist Know-how die wichtigste Ressource, auf der Deutschlands Zukunft basiert. Was können die Unternehmen tun und was tun sie, um den Wissensvorsprung der Deutschen sicherzustellen?

Die Halbwertszeit des Wissens wird immer kürzer. Die eigenen Kompetenzen müssen kontinuierlich an neue Herausforderungen und Technologien angepasst werden. Die Unternehmen investieren jedes Jahr rund 27 Milliarden Euro in die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Wichtig ist, dass jeder Einzelne Weiterbildung als eigene Zukunftsinvestition begreift. Dazu gehört auch, mehr Freizeit in die betriebliche Weiterbildung einzubringen, die bisher zu vier Fünfteln während der Arbeitszeit stattfindet.



Corinna Blümel
Bild: Fotostudio Balserei, Köln



Dr. Dieter Hundt