

Die Mär vom Mangel

Von wegen **Fachkräftemangel**. Eine Studie zeigt: Personalabteilungen sind oft selbst schuld an der Misere. Sie vernachlässigen das Potenzial älterer Ingenieure und stellen überzogene Anforderungen an Wiedereinsteiger.

Reiner Schäfer, 51 Jahre

Studium: Elektrotechnik FH Gießen-Friedberg.
Stärken: Experte im Bereich Werkzeugmaschinen und Gasmesstechnik.
Jobsuche: 98 Bewerbungen ohne Erfolg. Vorlesungen an der Hochschule und ein Praktikum beim Schaltanlagenbauer Rittal brachte den neuen Job: Seit November koordiniert er den weltweiten Service der Tochterfirmen.



Mit 51 Jahren ist Reiner Schäfer noch mal Praktikant. Monatlang hatte der arbeitslose Elektroingenieur einen Job gesucht, 98 Bewerbungen geschrieben und festgestellt, dass seine Kenntnisse nicht mehr gefragt waren. Er war raus aus Themen wie SAP, Leitetchnik und Matlab/Simulink, mit denen Elektrotechniker heute arbeiten. Im Juli dieses Jahres startete er beim Schaltanlagenbauer Rittal daher ganz unten – es war seine letzte Hoffnung.

Die Initiative Q+ der örtlichen Arbeitsagenturen zusammen mit der Fachhochschule (FH) Gießen-Friedberg ebnete ihm diesen Weg: Wie er brachten sich 24 weitere arbeitssuchende Ingenieure über FH-Vorlesungen auf den aktuellen Wissensstand und starteten dann ein Praktikum in einem Betrieb. Acht von zehn Ingenieuren ergatterten so einen Job. Auch Schäfer: Seit November ist er bei Rittal fest angestellt.

Q+ ist ein Erfolgsprojekt. Und ein Beweis, dass viele qualifizierte Ingenieure trotz des Technikermangels nur schwer einen Job finden. Bei Weitem schöpfen Unternehmen nicht alle Möglichkeiten aus, wie eine exklusive Studie des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI) zeigt: Sie vernachlässigen die älteren Ingenieure und denken nur halbherzig an die eigenen Leute, etwa wenn es um Fortbildung geht. Die Misere auf dem Fachkräftemarkt haben sie daher zum großen Teil selbst zu verantworten.

Leugnen lässt sich der Technikermangel nicht. Rund 25 000 offene Stellen für Ingenieure wollen vor allem mit Maschinen-

bauern und Elektrotechnikern gestopft werden. Bei den Informatikern ist es dramatischer: Hier fehlen 43 000 Experten, vor allem Software-Entwickler und IT-Manager.

Dabei ist das Problem „hausgemacht“, sagt Gerhard Bosch, Geschäftsführender Direktor des Instituts Arbeit und Qualifikation. „In Krisenzeiten wurde zu wenig eingestellt.“ Beispiel ABB Deutschland: Der Maschinenbaukonzern reduzierte Anfang des Jahrzehnts die Mitarbeiterzahl, obwohl der Fachkräftemangel „absehbar“ war, sagt Arbeitsdirektor Heinz-Peter Paffenholz. Heute rächt sich die Zurückhaltung: ABB fehlen „zwei bis drei Generationen mit jüngeren Mitarbeitern“.

Konzerne wie RWE und E.On boten Mitarbeitern ab dem 51. beziehungsweise 55. Lebensjahr noch bis vor drei Jahren Frühverrentungsprogramme an. 7500 Beschäftigte schieden allein bei RWE viel zu früh aus dem Erwerbsleben – darunter auch hoch qualifizierte Ingenieure.

Der heutige Engpass ist damit auch Resultat einer kurzfristigen Personalplanung. Für die Fachbereiche Maschinenbau, Elektro- und Verfahrenstechnik war schon „seit Jahren klar, dass bei einer konjunkturellen Erholung der Wirtschaft die verfügbaren Ausbildungskapazitäten an den Hochschulen in kürzester Zeit erschöpft sein würden“, sagt Bernd Kriegesmann, Vorsitzender des Instituts für angewandte Innovationsforschung (IAI) an der FH Gelsenkirchen.

Personalabteilungen versagen heute noch an breiter Front. Die Anforderungsprofile der Unternehmen an Ingenieure sind „viel zu spitz“, sagt Outplacementberater Alexander Panitzki. Das Problem ist,

dass Unternehmen eine „gegen null tendierende Kompromissbereitschaft“ an den Tag legen. Technische Führungskräfte würden bevorzugt die Jahrgangsbesten oder Berufserfahrene einstellen, die sofort produktiv sind. Genau so klingen dann auch die Stellenanzeigen: Gesucht werden „kompetente, junge und billige“ Ingenieure, sagt Timo Taubitz, Geschäftsführer des VDI Wissensforums, des Weiterbildungsträgers des VDI. Firmen suchen quasi die „Eier legenden Wollmilchsau“.

Vor allem Ältere haben es schwer. Offiziell geben das die Unternehmen nie zu, schon wegen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG). Doch die Bewerber spüren: Wer zu alt ist, wird aussortiert. Der 51-jährige Ingenieur Schäfer etwa erlebte, wie seine Bewerbung mit der Begründung abgelehnt wurde, das Unternehmen habe einen qualifizierteren Kandidaten eingestellt. Drei Wochen später entdeckte Schäfer dieselbe Stellenanzeige wieder.

Jugend ist den Unternehmen wichtiger als Erfahrung. Der Anteil der beschäftigten Ingenieure, die das 50. Lebensjahr überschritten haben, ging in den vergangenen zwei Jahren von 23 auf 18 Prozent zurück. Zu diesem Ergebnis kommt die VDI-Umfrage unter 1300 Personalmanagern und Ingenieuren (siehe Grafik Seite 103).

Der Grund ist oft banal: 40-jährige Führungskräfte suchen sich ungerne ältere Ingenieure, die teilweise besser qualifiziert seien als sie, sagt Berater Panitzki. Diese verfügen über langjährige Personal- und Produkterfahrung. Die Jüngeren befürchten einen „schleichenden Autoritätsverfall“. »

Erfahrungsberichte arbeitsloser Ingenieure zeigen, wie hanebüchen es zum Teil in den Personalabteilungen zugeht:

■ Ein 38-jähriger Maschinenbau-Ingenieur und Leiter der Marktforschung musste bei einem führenden Autozulieferer die Koffer packen, weil sein Team nicht mehr in die neue Geschäftsstruktur passte. Alternativen etwa in der Produktion wurden ihm nicht angeboten. Stattdessen sucht die Firma für den Bereich bis heute – vergeblich.

■ Ein Siemens-Verfahrenstechniker Anfang 50 mit weltweiter Vertriebsenerfahrung wollte zur Konzerntochter Power Generation, die eigenen Mitarbeitern für die Vermittlung guter Kandidaten gar „Kopfgelder“ in Höhe von 3000 Euro zahlt. Der Ingenieur wurde nicht einmal zum Gespräch eingeladen.

■ Ein Maschinenbauer schildert, wie Autohersteller Audi ihn als Bewerber im Foyer interviewte. Die Personalabteilung hatte es versäumt, ein Zimmer zu reservieren.

■ Ein Ingenieur machte die Erfahrung, dass ein Unternehmen zwar einen „Projektmanager“ suchte, aber die Stelle eines „Entwicklungsingenieurs“ ausschrieb. Erst im Vorstellungsgespräch klärte sich der Fauxpas.

■ Ein 53-jähriger Maschinenbau-Ingenieur mit Führungserfahrung berichtet, wie Personal auf Rekrutierungsmessen nicht einmal wussten, welche Stellen ihr Unternehmen gerade konkret suchte. Stattdessen verwiesen sie aufs Internet.

■ Fast alle arbeitssuchenden Ingenieure und Informatiker erleben regelmäßig, dass Wochen und Monate ins Land ziehen, bevor sich Personalabteilungen rühren, geschweige denn ein Gespräch anbieten.

Sieht so Fachkräftemangel aus? Normalerweise müssten die Unternehmen Bewerber mit Handkuss begrüßen. Stattdessen schüren Indizien gar Zweifel an der Dramatik des Fachkräftemangels. RWE zum Beispiel sucht 200 Ingenieure pro Jahr für den Kraftwerksbau, die Energienetze und erneuerbare Energien. Doch von Mangell keine Spur: „Es fehlen uns kaum Leute“, sagt Sprecher Harald Fletcher.

Auch beim Zulieferer ZF Friedrichshafen stehen die Bänder nicht still. Kürzlich akquirierte Aufträge im Bereich Hybridantrieb erforderten neues Personal: 100 Ingenieure in diesem und weitere 150 im kommenden Jahr. Die Rekrutierung von jungen Absolventen und erfahrenen Praktikern verlief reibungslos. „Wir hatten uns das vor vier Monaten viel schwieriger vorgestellt“, sagt Sprecher Martin Demel.

Und wenn es sich lohnt, wachsen die hauseigenen Rekrutierer schon mal über sich hinaus: Als die Geschäftsleitung des



Friedrich Lange, 50 Jahre

Studium: Produktionstechnik FH Köln; **Industrial Engineer** in Darmstadt.

Stärken: Internat. Projektmanagement (Kernfusionsforschung), SAP; fließend Englisch und Französisch.

Jobsuche: Er schrieb 200 Bewerbungen, bis ihn Pfeiffer Vacuum im September einstellte. Dort organisiert er im Team die Fabrik neu – von Maschinenbeschaffung bis Prozessoptimierung.

Zeitarbeitskonzerns Brunel das Ziel ausgab, innerhalb eines Monats 100 Ingenieure einzustellen, und mit Bonifikationen wie Aktien für jeden eingestellten Mitarbeiter lockte, ging es „ganz schnell“. Da nicht nur Top-Bewerber, sondern auch B-Kandidaten mit leichten Defiziten etwa bei der Fachkompetenz eingestellt und gleich weitergebildet wurden, konnte die avisierte Zahl problemlos erreicht werden. Ältester Neuzugang: ein 60-jähriger Ingenieur.

Es gibt rund 24 000 arbeitslos gemeldete Kandidaten, die zurzeit ihre Chance suchen. Zwar reichten „oftmals die Qualifikationen nicht aus“ und „viele ältere Ingenieure verlassen nur sehr ungern ihre gewohnte Umgebung“, sagt ABB-Arbeitsdirektor Paffenholz. Doch ein Großteil von ihnen überzeugt dennoch – auch ohne 1a-Lebenslauf.

Stefan Gradwohl ist so ein Kandidat. Der 44-jährige Fertigungstechniker arbeitet seit vielen Jahren als selbstständiger IT-Berater. Bis Mitte der Neunzigerjahre studierte er Maschinenbau an der FH Würzburg-Schweinfurt (Note gut), wechselte nach dem Abschluss aber in die IT-Branche, weil Unternehmen damals Ingenieure nicht so stark nachfragten. Heute würde er gerne wieder in die Fertigungstechnik wechseln. Dafür schlägt sein Herz. Doch immer wieder hört er von Personalmanagern, dass er

zu lange raus sei aus der Thematik.

Auch Friedrich Lange kennt die überzogenen Forderungen der Firmen. Der 50-jährige Ingenieur studierte Produktionstechnik in Köln und ist eine Perle auf dem Arbeitsmarkt: souverän, erfahren, mehrsprachig. Er beherrscht Englisch und Französisch. Dennoch benötigte er ein halbes Jahr und 200 Bewerbungen, bis ihn das mittelständische Unternehmen Pfeiffer Vacuum einstellte. Heute organisiert er dort die gesamte Fabrikorganisation neu – von der Maschinenbeschaffung bis zur Prozessoptimierung. Auf Antworten zu manchen seiner Bewerbungen wartet Lange aber noch heute. Er ist davon überzeugt, dass ein wichtiger Grund „das Alter gewesen ist“.

Der Arbeitsmarkt ist kein Wunschkonzert. Unternehmen müssen das begreifen und sich bewegen – doch das gelingt ihnen erstaunlich langsam.

Allein beim Gehalt behandeln viele Arbeitgeber ihre Ingenieure so, als würde ein Engpass nicht existieren: Die durchschnittliche Brutto-Vergütung für Ingenieure stieg nach VDI-Berechnungen innerhalb von zwei Jahren nur um zweieinhalb Prozent: von 65 700 Euro im Jahr 2005 auf 67 400 Euro in diesem Jahr. Bei Unternehmen mit weniger als 50 Mitarbeitern sank die Vergütung gar von 52 000 auf 49 400 Euro. Öko-

nomie paradox. Lernt doch jeder Student und Volkswirt in spe bereits im Grundstudium, dass ein geringes Angebot bei hoher Nachfrage einen hohen Preis bewirkt.

Die Einsparungen der Vergangenheit führten auch zu einer anderen aberwitzigen Konstellation. Weil häufig Sekretariate der Sparwut zum Opfer fielen, müssen in vielen Unternehmen „hoch qualifizierte Kräfte Aufgaben leisten, für die sie eigentlich überqualifiziert sind“, sagt Bodo Wiegand, Leiter des Lean Management Instituts in Aachen. Da quält sich dann ein viel reisender Ingenieur mit Reisekostenabrechnungen, statt sich technischen Problemen zu widmen.

Noch mehr läuft in der Fortbildung falsch. Die Weiterbildung der Ingenieure wird „völlig vernachlässigt“, moniert etwa VDI-Experte Taubitz. Die Anzahl der Trainingstage pro Jahr stieg innerhalb von zwei Jahren von sechs auf nur acht Tage. Mitarbeiter brauchen mehr: Wichtige Kenntnisse in EDV, Mitarbeiterführung und BWL werden im Alltag zwar verlangt, aber

von Unternehmen kaum angeboten (siehe Grafik rechts). So bräuchten etwa neun von zehn Ingenieuren in ihrem Job dringende tiefgehende PC-Kenntnisse, aber nur 58 Prozent der Betriebe bieten Seminare an.

Nun reagiert Torschlusspanik. 1&1 Internet richtet jetzt zum Beispiel einen „extra Vorstandsposten für Personalentwicklung“ ein. Rund 100 Fachkräfte fehlen dem Unternehmen – etwa in den Bereichen Software, Entwicklung und Produktmanagement. Der neue Vorstand soll sich um Rekrutierung und Weiterbildung kümmern. Warum eigentlich erst jetzt?

Wer schon vor Jahren mit nachhaltiger Personalentwicklung begonnen hat, „kennt keinen Fachkräftemangel“, sagt VDI-Experte Taubitz. Beispiel Endress + Hauser im badischen Maulburg. Seit zehn Jahren lockt der Hersteller von Messtechnik den Nachwuchs mit einem lukrativen Angebot: Top-Abiturienten mit mindestens Note 1,5 absolvieren im ersten Jahr eine Ausbildung zum System- oder Elektrotechniker, studieren dann an der TU Karlsruhe und arbeiten in den Semesterferien im Betrieb. E+H unterstützt sie monatlich mit 800 bis 1000 Euro. Den Ingenieurmangel konnte man „damals schon absehen“, sagt Projektleiter Kurt Bang. Die Kosten pro Auszubildenden lägen bei rund 50 000 Euro. „Doch das lohnt sich.“ Bisher blieben die meisten auch nach dem Studium bei E+H.

Erstaunlicherweise erkennen nur wenige Firmen kooperative Studiengänge als Maßnahme zur Personalgewinnung. Die Anzahl der Studierenden in dualen ingenieurs- und naturwissenschaftlichen Studiengängen ist seit Jahren konstant: Von knapp 688 000 Studenten sind es nur 2,5 Prozent.

Bei E+H wird das Programm sogar aufgestockt, „weil es so erfolgreich ist“, sagt Bang. Einmal im Jahr macht der Personalmanager auch Jagd auf japanische Abiturienten. Ihnen bietet er das gleiche Programm plus Unterkunft. „Normalerweise bekommen wir für unsere Standorte in Japan nur Studenten aus der vierten Reihe“, so Bang. Doch Deutschland lockt den asiatischen Nachwuchs. Und wenn sie erst einmal die Vorzüge eines Familienunternehmens kennengelernt haben, gehen sie nicht mehr so schnell weg. Ingenieure sind ohnehin überdurchschnittlich loyale Mitarbeiter: Sie bleiben im Schnitt 14 Jahre in einem Unternehmen, bevor sie weiterziehen. ■

christian.schlesiger@wiwo.de, til knipper



Stefan Gradwohl, 44 Jahre

Studium: Maschinenbau (Fertigungstechnik) FH Würzburg-Schweinfurt.

Stärken: Experte Prozessoptimierung und Qualitätsmanagement in Fertigungstechnik; heute freiberuflicher IT-Berater.

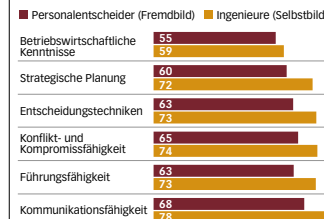
Jobsuche: Will stärker in Konstruktion, Entwicklung und Fertigung von Maschinen. Bislang 20 Bewerbungen ohne Erfolg.

FOTOS: BERT BOSTELMANN FÜR WIRTSCHAFTSWOCHEN

Personalmanager versagen, weil sie Ingenieure...

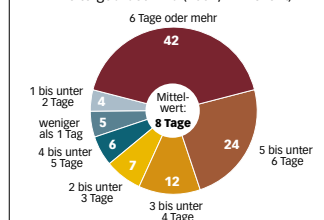
...oft missverstehen

Welche Managementkompetenzen die heutigen Ingenieure benötigen (Angaben in Prozent)



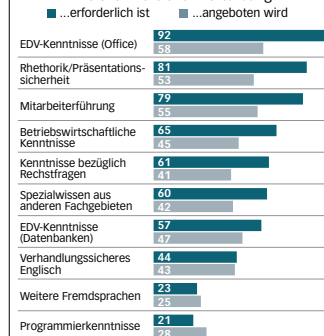
...zu wenig weiterbilden

Wie viele Tage pro Jahr ein Ingenieur weitergebildet wird (2007, in Prozent)



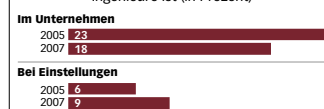
...falsch fortbilden

In welchen Bereichen Fortbildung...



...die älter als 50 Jahre sind, vernachlässigen

Wie hoch der Anteil der über 50-jährigen Ingenieure ist (in Prozent)



Bei Einstellungen



Quelle: Verein Deutscher Ingenieure (VDI)