

Quellen: SPIEGEL-ONLINE, DIE ZEIT

Die Hölle der Personalchefs



Geschäftsviertel in Schanghai, Schattenseite des Booms:

Unternehmen in China kämpfen mit rasanter Mitarbeiterfluktuation.

Zu groß ist die Zahl der freien Stellen, zu niedrig die der qualifizierten Mitarbeiter. Die Konzernlenker müssen mit hohen Gehältern locken - was das Wachstum der Volksrepublik bedrohen könnte. Bei Wacker Greater China ist man noch zufrieden. Innerhalb eines Jahres haben nur 15 Prozent aller Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. In Deutschland wäre eine derart hohe Fluktuationsrate ein Krisensignal. In China gilt sie als Erfolg. "Das ist im Vergleich zu anderen Firmen in China ein sehr guter Wert", sagt Rebecca Liu.

In Chinas Unternehmen herrscht ebenfalls akuter Fachkräftemangel.

Längst ist ein erbitterter "War for Talent" entbrannt, ein Wettstreit der Unternehmen um die besten Arbeitnehmer. Die Jagd nach klugen Köpfen führt zu einer extrem hohen Fluktuation. Während ein Arbeitnehmer in Deutschland im Schnitt 10 Jahre bei einer Firma arbeitet, sind es in Asien nur fünf Jahre. Für Betriebe ist das ein großes Problem: Neun von zehn in China tätigen Unternehmen antworteten auf die Frage, was die größte Herausforderung des nächsten Jahres sei, an erster Stelle: Qualifiziertes Personal zu finden. Zwar gibt es in China Millionen von Wanderarbeitern, die bereitwillig jede Arbeit verrichten und dafür kaum mehr als 350 Euro im Monat erhalten, doch an ausgebildeten Fachkräften mangelt es. Gerade [deutsche Unternehmen, die auf hochqualifizierte Arbeitnehmer angewiesen sind, weil sie auf Auslagerung gesetzt- und sich in Asien billiges Personal erhofft hatten, leiden darunter.](#)

"Ständig müssen Mitarbeiter neu eingearbeitet werden!!!"

"In manchen Branchen, wie der Automobilindustrie oder der IT, liegt die Fluktuationsrate sogar bei 30 Prozent", sagt Rolf Köhler, Vorstandsmitglied der Deutschen Handelskammer in Shanghai. Oft würden aus Mangel an Personal zunächst alle Interessenten eingestellt und erst nach Wochen bewertet. „Allein der organisatorische Aufwand ist riesig, doch der wirkliche Verlust ist noch höher: Ständig müssen Mitarbeiter neu eingearbeitet werden. Das hemmt die Produktivität." Die 30 Prozent Fluktuationsrate bedeuten: Im Schnitt muss ein Unternehmen seine Belegschaft alle 40 Monate komplett ersetzen. Erschwerend hinzu kommt, dass die Kündigungsfrist in China zwischen einer Woche und einem Monat liegt - nachdem Mitarbeiter gekündigt haben, sind sie auch binnen

weniger Tage tatsächlich weg. Köhler hat schon von Fällen gehört, in denen **deutsche Unternehmen kurzfristig Fachkräfte aus dem Hochlohnland Deutschland einfliegen mussten**, um die Produktion aufrecht zu erhalten.

Der Fachkräftemangel hat noch eine andere Folge: Zweistellige jährliche Lohn- und Gehaltssteigerungen sind in China normal. "Die Nachfrage nach Arbeitskräften treibt zunächst die Löhne und dann die Preise nach oben", sagt Köhler. Das kann volkswirtschaftlich negative Effekte haben und sogar das Wachstum abwürgen: Die Unternehmen wälzen die entstandenen Mehrkosten auf die Preise ihrer Produkte um. Als Reaktion fordern Gewerkschaften daraufhin wieder höhere Gehälter. Diese Spirale beginnt sich zu drehen, die Inflationsrate steigt und der demografische Wandel verschärft den Arbeitskräftemangel in China zusätzlich.

Es gibt zu wenig neue Arbeitskräfte

Seit einigen Jahren zeigen sich die Folgen der Ein-Kind-Politik: Schon jetzt sei der Peak an jungen Berufsanfängern erreicht, so eine Studie der Unternehmensberatung Kienbaum. In Zukunft werden es immer weniger. Rolf Köhler wünscht sich deswegen von der chinesischen Regierung vor allem ein verbessertes Ausbildungssystem: "Eine solide, sozial anerkannte Fachkräfteausbildung - wie das duale System in Deutschland - würde China deutlich weiterbringen." Noch immer klaffe eine große Qualifikationslücke zwischen Universitätsabsolventen und ungelerten Billigarbeitern. Immer höhere Gehälter genügen längst nicht mehr, um die begehrten Fachkräfte im Unternehmen zu halten. Köhler nennt als Anreize Weiterbildungsmöglichkeiten, schnelle Karrierewege und konstruktives Feedback. Dass nicht in erster Linie das Gehalt den Ausschlag gibt, ob ein Mitarbeiter im Unternehmen bleibt oder nicht, legt auch die Kienbaum-Studie nahe: Für die meisten Mitarbeitern in China seien Arbeitsklima, Image der Firma und transparente Karrierechancen wichtiger, als die Höhe des Jahresgehalts.

Zu viele Studenten an den Universitäten

Der umgekehrte Trend zeigt sich an den Universitäten: Immer mehr junge Menschen drängen in die Studiengänge, weil sie sich einzig hier eine Ausbildung erhoffen, mit denen eine Karriere möglich ist. Dabei werden vor allem die technischen Fachbereiche immer beliebter, weil diese Branchen stark boomen. Jährlich verlassen **rund 8,6 Mio Absolventen** die Hochschulen des Landes, doch kann selbst der stark wachsende chinesische Markt so viele Absolventen kaum aufnehmen und so mehren sich inzwischen auch in China die Studenten, die **bei der Jobvergabe leer ausgehen**, was bereits **zu groß angelegten Protestaktionen** geführt hat. Die Folge ist laut Kienbaum die Besetzung von Stellen mit mittlerem Anspruch mit hochqualifizierten Akademikern mit der logischen Konsequenz der Unzufriedenheit, was die Fluktuation weiter anheize. **Es fehle die Balance zwischen Mittelqualifizierten und Hochqualifizierten**. Selbst Arbeitsmarktlaien muss klar sein, so Köhler, dass auf Dauer nicht jeder, der studiert, später einen Top-Job weit oben in der Pyramide haben kann – eine Situation, der wir uns inzwischen auch in Deutschland gegenüber sehen:

Droht eine Studentenschwemme auch in Deutschland?

Die organisierte Flucht an die Universitäten hat nicht nur in China Methode: Auch in Deutschland steigen die Studentenzahlen: Inzwischen studieren in den einschlägigen Fachdisziplinen **Mathematik, Ingenieurwissenschaften, Naturwissenschaften und Technik mehr Personen, als in diesen Bereichen überhaupt sozialversicherungspflichtig beschäftigt sind**. Im Studienjahr 2011 immatrikulierten sich 115 800 Studienanfängerinnen und Studienanfänger für ein Studium der Ingenieurwissenschaften – das waren 24,0 % mehr als im Vorjahr. Wie das Statistische Bundesamt (Destatis) nach vorläufigen Ergebnissen weiter mitteilt, nahmen 2011 insgesamt rund 517.000 Anfängerinnen und Anfänger ein Studium auf. Im Vergleich zum Vorjahr erhöhte sich damit die Zahl der Erstimmatrikulierten 2011 um rund 16,2 %. Damit sind die Weichen für eine weiter

steigende Arbeitslosigkeit auch unter technischen Akademikern gestellt und bereits jetzt bekommen **rund 1/3 der Absolventen technischer Studiengänge keine Stelle**. Gleichzeitig gehen die Bewerber für klassische Lehrberufe – vor allem im Handwerk - drastisch zurück.

Situation wird für Firmen und Bewerber prekär

Die immer weiter wachsende Studienbereitschaft hat gleich mehrere fatale Folgen: Zum einen gibt es für Akademiker auch in Zukunft nicht wirklich mehr Jobs. Die Folge wird laut Kienbaum ein immer brutaler werdendes Aussieben der Besten sein. Diese zu finden, wird aber für die Personalabteilungen auch zunehmend schwieriger, denn das Qualitätsprofil wird durch mehr Studenten ja nicht besser, sondern nur nach unten erweitert. Die Guten gehen in der breiten Bewerbermasse schon rein zahlenmäßig immer mehr unter. Eine weitere unangenehme Tatsache ist das allgemeine **schleichende Absinken des Niveaus der Absolventen**, denn die High Potentials leiden an überfüllten Hörsälen, knappen Wohnungen und am geringem Zuspruch der Professoren, die ihre kostbare Zeit unter vielen aufteilen müssen. Des Weiteren haben Studiengebühren dafür gesorgt, dass Studenten heute immer mehr Zeit zum Arbeiten benötigen und in das Studium **nur noch das Nötigste investieren und das Minimum an Scheinen machen**. Mehr zu Studieren als nötig, um mehr zu können, als die breite Masse, ist immer unwirtschaftlicher geworden – auch Dank der scheinbaren aber nicht wirklich funktionierenden Gleichmacherei des Bologna-Studiensystems.

Studium: Nein Danke?

Leider werden durch die sich verschlechternde Situation immer noch junge Menschen vom Studium abgeschreckt, die wirklich gut talentiert wären. Immer mehr entscheiden sich bewusst gegen ein Studium, weil sie den allgemeinen Arbeitsplatzabbau und die Auslagerungsbestrebungen in den Firmen weltweit beobachten. Auch die technischen Disziplinen sind von diesem neuen Trend betroffen: Gerade Ingenieure jenseits der 50 werden heutzutage in vielen Firmen abgebaut. **Daher überlegen laut Kienbaum viele junge Menschen, die besten Arbeitsjahre nicht mit einem Studium zu blockieren**, bzw. sie entscheiden sich für andere Disziplinen, als die Technik, in denen sie eine höhere Arbeitsplatzsicherheit erwarten. So studieren nach einer Umfrage viele technik- und computerbegeisterte junge Menschen heute gezielt Jura oder BWL und betreiben Technik lieber als Hobby, frei nach dem Motto: „**Auslagern, statt ausgelagert werden**“. Dieser Effekt der Abwanderung aus der Fachdisziplin, wie ihn Arbeitsmarktexperten bezeichnen, vollzieht sich dabei allerdings nicht nur bei Anfängern:

Fachkräftemangel = Stellenmangel

Immer wieder werden Ingenieure und Informatiker durch Krisen und Einstellungsstopps gebeutelt, sehen sich wachsendem Konkurrenzdruck gegenüber und müssen erleben, wie ihre Arbeit unterbewertet wird und sie zu einem Kostenfaktor degradiert werden. Immer mehr Ingenieure werden nur noch projektspezifisch und in Zeitarbeit beschäftigt: Geht es im Markt bergab, werden sie kurzerhand abgebaut. Statt das Knowhow zu halten, setzen Firmen darauf, es in steigenden Marktphasen preisgünstig wieder einkaufen zu können, sei es durch erneute Leiharbeit oder Abwerbung. Dabei wird übersehen, dass arbeitslose unterbeschäftigte Fachkräfte sehr rasch keine solchen mehr sind, weil ihre Arbeitskraft an aktuelles Wissen, Arbeits- und Projekterfahrung gekoppelt ist. Die Konsequenz: Fachkräfte tendieren immer mehr dazu, dem zu entgehen, orientieren sich um und gehen dem Markt dauerhaft verloren. Hier spielt es eine große Rolle, dass die Firmen selbst es sind, die sich schwer tun, eine einmal in die Arbeitslosigkeit abgedriftete Fachkraft wieder aufzunehmen. So scheidet der Markt regelmäßig Tausende an MINT-Fachkräften aus, die er zu anderen Zeiten wieder aufwändig rekonstruieren muss. **Die „Dynamisierung der Human Resources“**, trägt damit **indirekt zum allgemeinen Fachkräftemangel bei**. In diesem Punkt unterscheidet sich der Arbeitsmarkt in Europa nicht (mehr) von dem in China:

Der Kampf um (je)den Preis

Firmen, die wegen der niedrigen Personalkosten auf Auslagerung ihrer Produktion und Entwicklung in das scheinbar preisgünstige Asien gesetzt haben, sehen sich nunmehr der Situation gegenüber, dass der Schweinezyklus offenbar auch hier in Gang gesetzt wurde und die Gehälter steigen, bei sinkender Verfügbarkeit von echten Fachkräften. „Der Aufwand für die Personalsuche übertrifft bereits den, in der Heimat“, so Köhler und das einmal verhandelte Gehalt, das eben noch angemessen war und zur Abwerbung taugte, ist schon in 3 Monaten veraltet und der Mann ist – frisch eingearbeitet – schon wieder weg. Mit ihm gehen DVDs der gesamten eigenen Arbeit und nicht selten auch der, der Kollegen, denn anders, als in Deutschland, ist es in China Gang und Gäbe, den in einer Firma geleisteten „output“ als Teil der eigenen Arbeitskraft anzusehen und im Rahmen der Bewerbung bei der neuen Firma mit einzubringen. Um dies zu verhindern, sind Firmen gezwungen, immer höhere Gehälter zu zahlen, bis eine Art von Ausgleichsbewegung eingesetzt hat und Erfahrene wieder länger in einer Firma verbleiben, dass sie effektiv werden. Dabei dürfte sich der Bedarf an akademischen Fachkräften auf Dauer sogar einfacher decken lassen, als der bei den nichtakademischen Fachkräften. Somit dürfte sich auch in Asien langfristig eine ähnlich ambivalente Situation wie in Europa einstellen:

Die einen Hui, die anderen Pfui?

Da der zitierte Schweinezyklus immer wieder Talentierte aus dem Markt eliminiert und Firmen es vielfach einfach versäumt haben, neue Mitarbeiter für qualifizierte Aufgaben heranzubilden, entsteht bei den Erfahrenen und sehr gut Ausgebildeten eine immer größere Lücke zwischen Bedarf und Angebot, das sich weder aus dem Ausland noch von Mitbewerbern wird decken lassen, da die Leute schlicht nicht in der gewünschten Zahl existieren. Experten schätzen für die Hochschuljahrgänge zwischen 1995 und 2005 bereits eine Lücke von > 10.000 Personen, was die Gehälter weiter nach oben treiben wird. Auf der anderen Seite können Firmen das Versäumte auch beim allerbesten Willen nicht beliebig rasch nachholen und Jungabsolventen zu zig-Tausenden in Rekordgeschwindigkeit zu Erfahrenen promovieren, zumal die vorgenannte Problematik des endlichen Qualitätsprofil dem entgegenstünde. Dadurch werden die Stellen für Neueinsteiger letztlich begrenzt bleiben. Um diese wenigen Stellen streiten sich jedoch immer mehr Absolventen, was auf Dauer zu einem weiteren Verfall der Einstiegsgehälter führen wird.

Wo bleiben die echten Talente?

Die Gehälter für Ingenieure sind dabei schon heute nicht mehr das, was sie einst waren: Laut den Zahlen des statistischen Bundesamtes und der Jahressteuerberichte haben Ingenieure und Informatiker, die im Jahr 2010 begonnen haben, mit durchschnittlich €42.800 inflationsbereinigt bereits 6% weniger brutto, als die von 2000, wobei diese mit €34.400 wiederum 9% weniger bekamen, als Ihre Vorgänger von 1990. Nach Abzug von Steuer, Sozialangaben und der Lebenshaltungskosten sieht es noch ungünstiger aus! Zum Vergleich dazu kostete ein durchschnittlicher Absolvent der Computerwissenschaften in China im Jahre 2000 nur umgerechnet €8500,- p.a. - im Jahre 2005 bereits €14.200 und in 2010 schon über €23.000,- - Tendenz steigend! Dabei gibt es aber auch in China einen Trend, wie in Europa: Der richtig schlaue Chinese wird nicht Techniker oder Ingenieur, sondern Geschäftsmann: Die erzielbaren Einkommen für Geschäftsführer, Produktionsleiter und Händler für Waren, die in Europa verkauft werden, liegen knapp beim Doppelten, dessen, was vergleichbare Ingenieure und Computerspezialisten erhalten und selbst ohne akademische Ausbildung lässt sich im internationalen Warenverkehr inzwischen erheblich mehr verdienen, als beim Programmieren. So herrscht beim „War Of Talents“ auch in China letztlich nur das Prinzip von Angebot und Nachfrage. (SK)