

**Vortrag „Mobilisierungsstrategien für Fachkräfte“, Dr. Mertin, 4. Weimarer  
Wirtschaftsforum, 14. Mai 2013**

v.2

Sehr geehrter Minister Machnig,  
sehr geehrte Damen und Herren,

als ich vom Thüringer Wirtschaftsministerium angefragt wurde, auf dem Weimarer Wirtschaftforum aus Perspektive der Privatwirtschaft einen Vortrag zum Thema „Mobilisierungsstrategien für Fachkräfte“ zu halten, habe ich gerne zugesagt.

Zum einen, weil das Thema hochgradig relevant ist – nicht nur für ein Wirtschaftsunternehmen sondern für eine Region bzw. ein Bundesland im Allgemeinen. Zum anderen, weil gerade eine Veranstaltung wie das Weimarer Wirtschaftsforum alle betroffenen Akteure in einen Saal bringt und damit beste Chancen bietet, gemeinsame Lösungen zu finden.

Bevor ich zu einigen Denkanstößen zu möglichen Mobilisierungsstrategien komme, zunächst kurz zu dem Begriff „Fachkräfte“:

In den Medien, der Politik, Wirtschaftsverbänden und Unternehmen wird der Fachkräftemangel in Deutschland rege diskutiert. Dabei erhält man nicht selten den Eindruck, dass es der Wirtschaft lediglich an Ingenieuren mit Diplom- oder Masterabschluss und möglicherweise Promotion mangelt. Aus meiner Sicht ist das zu kurz gegriffen; der tatsächliche Mangel ist wesentlich breiter.

- Neben dem klassischen Ingenieur oder Naturwissenschaftler mit akademischer Ausbildung benötigt die deutsche Wirtschaft insbesondere auch **Meister und Facharbeiter**, welche bzgl. Ihrer Fähigkeiten im internationalen Vergleich Ingenieuren mit Bachelor-Abschluss in nichts nachstehen. Gerade technisch versierte Facharbeiter die Ihre Laufbahn im Unternehmen – ergänzt durch duale Ausbildungsgänge – gemacht haben, ergänzen akademisch geprägte Ingenieure im Produktumfeld optimal. Sie wissen, was nicht nur theoretisch sondern auch praktisch möglich ist und bauen auf einen breiteren Erfahrungsschatz auf.
- Neben dem Fachkräftemangel im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich werden jedoch zunehmend auch **Juristen und gute Betriebswirte**, zum Beispiel für die Bereiche Mergers & Akquisitions, Corporate Finance, Treasury oder Revision bzw. Audit rar. Diese Knappheit wird sich angesichts der zunehmenden Komplexität der Gesetzgebung und Rechnungslegungsvorschriften noch weiter verschärfen.
- Nicht zuletzt ist es eine große Herausforderung, Mitarbeiter welche über Wissen und Erfahrungen aus beiden Disziplinen – den Ingenieur- und Naturwissenschaften als auch den Wirtschaftswissenschaften – zu rekrutieren. Die **Kombination beider Qualifikationen** gepaart mit der Fähigkeit, komplexe Projekte zu managen und der Bereitschaft, international zu arbeiten, ist schwer zu finden. Will sich ein produzierendes Unternehmen internationalisieren, ist es aber gerade auf derartige Profile angewiesen.

Dies macht deutlich, dass wir beim Fachkräftemangel in Deutschland nicht über einige wenige Berufsfelder sprechen sondern im Gegenteil eine große Bandbreite verschiedener Qualifikationen betroffen ist.

Um begehrte Fachkräfte zu mobilisieren ist neben der Attraktivität der spezifischen Aufgabe und des Arbeitgebers auch die Attraktivität einer Region und – im Falle international orientierter Fachkräfte – die Attraktivität eines Landes ausschlaggebend.

- Im Falle des **Arbeitgebers** ist aus meiner Erfahrung eine Vielzahl von Faktoren relevant. Attraktiv ist, wer eine hohe Identifikation mit Produkten und der Unternehmensstrategie ermöglicht, innovativ ist und – selbstverständlich – ein angemessenes Gehalt bietet. Darüber hinaus spielen verstärkt die Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie das Engagement des Unternehmens hinsichtlich Nachhaltigkeit und Corporate Social Responsibility eine Rolle. Um nicht im „War for Talent“ ins Hintertreffen zu geraten müssen sich Arbeitgeber bezüglich aller Faktoren regelmäßig dem Vergleich zu ihren Wettbewerbern stellen, sich wo nötig verbessern und – nicht zu vergessen – Marketing betreiben um Ihre Außenwahrnehmung, das Employer Branding, zu stärken.

- Wie erwähnt ist die Attraktivität eines Arbeitgebers jedoch nicht nur von unternehmensspezifischen Faktoren sondern ebenfalls von der jeweiligen **Stadt oder Region** abhängig. Begehrte Fachkräfte welche zwischen verschiedenen Angeboten wählen können, machen Ihre Entscheidung nicht nur von der jeweiligen Arbeitsstelle sondern ebenfalls von der Infrastruktur und dem Freizeitwert des Standorts abhängig. Dabei entscheidet nicht nur er oder sie selbst sondern oftmals auch der Lebenspartner bzw. die ganze Familie.

Will eine Stadt oder Region eine intakte Industrielandschaft und dauerhaft hohe Wirtschaftskraft aufrechterhalten, muss sie neben attraktiven, bezahlbaren Wohnmöglichkeiten, Freizeit- und Einkaufsangebote, eine gute Verkehrsanbindung sowie guten Schulen und ein weltoffenes Flair bieten. Denn gerade Fach- und Führungskräfte, deren Wochenarbeitszeiten oftmals über 50 Stunden liegen, wollen die wenigen Stunden Freizeit umso intensiver und angenehmer gestalten. Mobilisierungsstrategien für Fachkräfte zu entwickeln und umzusetzen ist somit auch Aufgabe von Stadt und Land.

- Nicht zuletzt muss sich selbst gesamt **Deutschland** mit der Frage beschäftigen, wie wir für Fachkräfte attraktiver werden können. Damit ist nicht nur die Attraktivität gegenüber gut ausgebildeten und integrationsfähigen Ausländern gemeint sondern ebenso die Attraktivität gegenüber den Leistungsträgern im eigenen Land die sich ebenso für Karrieren in Skandinavien, Nordamerika oder der Schweiz entscheiden können. Neben Infrastruktur und Bildung beeinflussen insbesondere die Höhe von Abgaben und Steuern die Attraktivität eines Standorts. Deutschland mit seinem Spitzensteuersatz von 47,5 % liegt laut EU-Statistikbehörde im EU-Vergleich deutlich über dem Durchschnitt von 38,3%. Hinzu kommen Sozialabgaben und weitere Belastungen. International orientierte Arbeitnehmer sind mit derart hohen Belastungen teils schwer nach Deutschland zu bekommen bzw. zu halten. Auch die Jenoptik machte bereits die

Erfahrung, dass ein internationaler Projektmanager nach Erhalt der ersten Gehaltsabrechnung kündigte und sich nur nach Angebot eines Arbeitsvertrags in Malaysia – dem Einsatzort des Mitarbeiters – im Unternehmen halten lies.

Im Falle Thüringens muss eine Mobilisierungsstrategie zur Begegnung des Fachkräftemangels aus meiner Sicht vor allem auf zwei Säulen ruhen:

- **Mittelfristig**, also in den kommenden fünf Jahren, ist zur Steigerung der Attraktivität Thüringens vor allem eine Verbesserung der Verkehrs- und Freizeitinfrastruktur notwendig. Insbesondere die fehlende internationale Anbindung Thüringens sowie die langen Reisezeiten zu deutschen Großstädten erschweren es Unternehmen, Geschäftsverbindungen ins Ausland zu pflegen und Fachkräfte – im Falle von Wochenendpendlern – nach Thüringen zu holen. Falls wie vergangene Woche von Sigmar Gabriel vorgeschlagen „Tempo 120“ auf den Autobahnen gelten sollte, ist Thüringen vollends abgehängt.

Die Alternative, nationale oder internationale Ziele per Flugzeug zu erreichen besteht de facto nicht. Will man dauerhaft eine international orientierte Wirtschaftsstruktur etablieren, müssten sich beispielsweise Thüringen, Sachsen und Sachsen-Anhalt auf eine überregionale Lösung verständigen welche z.B. den Flughafen Leipzig als zukünftigen internationalen Hub, inklusive dem Ausbau besserer Zubringer vorsieht. Andere Flughäfen müssten konsequenterweise geschlossen werden – besser ein attraktiver, funktionierender Flughafen statt 3 oder 4 defizitäre Scheinlösungen.

Um darüber hinaus Fachkräfte samt ihrer Familien zu einem Umzug nach Thüringen zu bewegen, sind neben guten Schulen und Kindergärten – hier können wir durchaus punkten – bessere Einkaufs- und Freizeitmöglichkeiten notwendig. Ich mache regelmäßig die Erfahrung, in Leipzig vielen Bekannten aus Jena beim Einkaufen zu begegnen. Es besteht also erhebliches Verbesserungspotenzial.

- **Langfristig**, also in einem Zeitraum von bis zu 10 Jahren, muss es Thüringen durch eine fokussierte Wirtschaftspolitik, in Abstimmung mit einer deutlich besseren Bildungspolitik gelingen, eine wettbewerbsfähigere Wissenschafts- und Industrielandschaft zu etablieren. Dabei meine ich mit Bildungspolitik nicht Theater, Kunst, Kindergärten und die Abschaffung von Noten sowie gesamtschulartige Ansätze sondern insbesondere eine durchdachte, leistungsorientierte Schul- und Hochschulpolitik.

Dazu ist es zunächst notwendig, einen ehrlichen Abgleich der Kernkompetenzen Thüringens mit globalen Megatrends durchzuführen und die identifizierten Zukunftsindustrien gezielt zu fördern. Je konsequenter dieser Prozess durchgeführt würde, desto schmerzhafter aber auch erfolgreicher wird er sein. Industrien, welche marktseitig kaum Chancen haben bzw. in welchen Thüringen keine Kernkompetenzen besitzt, dürfen nicht weiter subventioniert werden sondern müssen zu Gunsten der Förderung zukunftsträglicherer Bereiche zurückgestellt werden. Das geschieht heute in Teilen der Thüringer Politik, so z.B. durchaus in der Wirtschaftspolitik. Die richtigen Ansätze werden jedoch oftmals durch Maßnahmen in der Kultuspolitik konterkariert.

Mit einem konsequenteren Fokus kann es Thüringen gelingen, gesunde, stark wachsende Wirtschaftskerne mit hochwertigen Arbeitsplätzen und langfristigen Karriereperspektiven zu etablieren. Dies wird auch die Attraktivität der Region für Fachkräfte steigern welche nach Abschluss ihrer Ausbildung in Thüringen bleiben oder dauerhaft von außen zuziehen werden.

Sehr geehrte Damen und Herren,

aus Sicht der Jenoptik kann ich sagen, dass dort, wo wir in Thüringen einen gut etablierten Wissens- und Industriekern haben – wie beispielsweise das Optik-Cluster in Jena – auch die nötigen Fachkräfte zur Verfügung stehen.

Kultus- und Wirtschaftspolitik wie auch Industrie und wissenschaftliche Einrichtungen haben mit der Etablierung und Förderung von spezifischen Studiengängen, Bildungszentren und Instituten gemeinsam dazu beigetragen, dass in Jena das notwendige Fachwissen für einen gesunden Wirtschaftsstandort vorhanden ist.

Herausforderungen bestehen allerdings nach wie vor im Bereich Infrastruktur. So ist attraktiver Wohnraum zu knapp und teuer; Wasser- und Strompreise sind mit auf dem höchsten Niveau in Deutschland. Zudem wird sich die Verkehrsanbindung Jenas mit dem neuen Verlauf der ICE-Verbindung Berlin-München über Erfurt nochmals deutlich verschlechtern.

Wenn die Verkehrs- und Freizeitinfrastruktur weiter ausgebaut wird um Thüringen für Zuziehende und Unternehmen attraktiver zu machen bin ich überzeugt davon, dass sich die Erfolgsgeschichte Jenas fortsetzen und an anderer Stelle wiederholen lässt. Damit wird es auch Thüringen gelingen, wirtschaftlich in eine höhere Liga aufzusteigen.