

# Die Zeit bunter Karrieren bricht an

**ARBEITSMARKT:** Wenn der Fachkräftemangel deutsche Unternehmen mit voller Breitseite trifft, werden sich Personalabteilungen Bewerbern zuwenden müssen, deren Schreiben zuvor häufig im Papierkorb landeten. Dazu zählen Quereinsteiger und Kandidaten mit Brüchen im Lebenslauf. Voraussetzung für eine Einstellung aber bleibt, technisch auf dem Laufenden zu sein.

VDI nachrichten, Düsseldorf, 19. 7. 13, ws

Die Diskussion um den Fachkräftemangel spitzt sich in Deutschland mit dem demografischen Wandel zu. Die Erhöhung der Frauenerwerbsquote und die Verlängerung der Lebensarbeitszeit haben laut Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) „nur eine vorübergehende Wirkung“.

Größeren Erfolg verspräche die Zuwanderung hoch Qualifizierter. „Allerdings haben Studien gezeigt, dass eine Nettozuwanderung von jährlich 300 000 Personen den Bevölkerungsrückgang nicht kompensieren kann“, heißt es in den Instituten.

Zudem sei der Zustrom aus fremden Berufen insbesondere in die technisch-naturwissenschaftlichen Bereiche gering, da dort spezielle Kenntnisse gefragt sind. Der Fachkräftemangel, der sich derzeit vor al-

lem im Segment der Facharbeiter abzeichne, werde langfristig auch den Akademikerarbeitsmarkt hart treffen. Betroffen seien, so BIBB und IAB, vor allem technisch orientierte Unternehmen in peripheren Regionen.

Die Suche nach einer allgemeinen Definition des „Arbeitsmarktes“ für Ingenieure wird immer schwieriger. Denn neben Ingenieuren mit hochspezialisierten Fachkenntnissen suchen Unternehmen für komplexe Aufgabenstellungen „offene und sensible Persönlichkeiten, die sich auch im Ausland den dortigen Gegebenheiten schnell anpassen können. Die Parameter, die eine erfolgreiche Führungskraft auszeichnen, haben sich in den letzten Dekaden stark verändert“, heißt es einer Studie der Personalberatung Boyden.

Von Hochschulabsolventen ist der Spagat zwischen fachlicher Qualität auf der einen Seite und Einfühlungs-

vermögen sowie Erfahrung auf der anderen nicht zu erwarten. Aus dem Ingenieur-Pool der Etablierten zu schöpfen, ist ein zähes Unterfangen, da angestellte Ingenieure als firmentreu gelten (14 Jahre verweilen Ingenieure in Deutschland durchschnittlich bei ihrem Arbeitgeber, so eine Studie des VDI Wissensforums, 2007).

Eine mögliche Zielgruppe sieht das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) bei den Studienabbrechern, deren Zahl besonders in den Ingenieurwissenschaften bedauerlich hoch ist. „Einst geschmäht, mittlerweile sehr begehrt“, heißt es in Köln. „Studienabbrecher gelten aufgrund ihrer Qualifikationen und Motivation in vielen Betrieben als Idealbesetzung.“ Auf welchen Stellen im Betrieb sie landen, darüber gibt es im IW allerdings nur vage Vermutungen.

Das IAB hat festgestellt, dass sich die Chancen für Quereinsteiger erhöhen. So wuchs die Zahl aller Neueinstellungen von 4,5 Mio. im Jahr 2006 auf 5,3 Mio. im Jahr 2012. Der Anteil der neuen Mitarbeiter, bei denen die Qualifikation geringer als ursprünglich gesucht war, blieb fast konstant. Aufgrund der gestiegenen Arbeitsmarktnachfrage erhöhte sich jedoch die Absolutzahl der Neueinstellun-



Foto: FIAP

„Quereinsteiger bringen Erfahrungen mit, die in der neuen Tätigkeit Innovationsimpulse auslösen können.“

Rüdiger Klatt, FIAP

gen gegenüber 2006 um 70 000 Personen. IAB-Mitarbeiter Alexander Kubis: „In Zeiten zunehmender Engpässe am Arbeitsmarkt steigt die Chance, mit ‚bunten‘ Lebensläufen am Arbeitsmarkt Fuß zu fassen.“

Das glaubt auch Rüdiger Klatt. Der Geschäftsführer des Forschungsinstituts für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP) sieht allerdings den Wert von Quereinsteigern und „Jobnomaden“, deren Er-

werbsbiografie durch häufige Tätigkeits- und Firmenwechsel – ob freiwillig oder nicht – geprägt sind, nicht genügend gewürdigt. „Denn trotz oder gerade wegen der beruflichen Veränderungen werden zusätzliche Kompetenzen aufgebaut.“

Gerade Quereinsteiger und Bewerber, die sich beruflich verändern wollen oder müssen, seien oft hochmotiviert. Rüdiger Klatt: „Darüber hinaus bringen sie Erfahrungen aus früheren Erwerbsphasen mit, die in der neuen Tätigkeit Innovationsimpulse auslösen können.“

So könnte ein IT-Freelancer in einer Altenpflegeeinrichtung für neue Impulse bei der Nutzung des Internets sorgen. Auf solche Transfers seien die meisten Personalabteilungen aber noch nicht getrimmt.

Auch Ina Kayser sieht in den bunten Lebensläufen ungenutztes Potenzial. „Diskontinuierlich Beschäftigte sind gerade in Engpassfeldern und in Unternehmensberatungen gerne gesehen“, so die Arbeitsmarktexpertin des VDI. Voraussetzung für eine erfolgreiche Karriere sei aber, dass Bewerber mit Brüchen in der Laufbahn auf dem aktuellen Stand der Technik bleiben.

W. SCHMITZ

► SEITE 25

# Firmen brauchen Mut zur (Karriere-)Lücke

**ARBEITSMARKT:** Mit der Flexibilisierung der Arbeitsmärkte werden auch die Beschäftigten „unsteter“, Karrieren werden weniger linear, glaubt der Arbeitsforscher Rüdiger Klatt. Personalberater sind unterschiedlicher Meinung. Bunte Lebensläufe stießen in Unternehmen weiterhin auf große Skepsis, sagt der eine; Personalabteilungen hätten inzwischen den Mut zur Lücke im Lebenslauf, glaubt die andere.

VDI nachrichten, Düsseldorf, 19. 7. 13, ws

„Der vernünftige Mensch passt sich der Welt an; der unvernünftige besteht auf dem Versuch, die Welt sich anzupassen. Deshalb hängt aller Fortschritt von unvernünftigen Menschen ab.“

Als der irische Schriftsteller George Bernard Shaw dies 1903 im Anhang zu seinem Drama „Mensch und Übermensch“ schrieb, dachte er sicher nicht an technikaffine Fachkräfte mit „bunten Lebensläufen“. Dabei gibt es unter dieser Spezies neben Menschen, die eine Firmeninsolvenz zum Aus zwang, längst nicht nur Gescheiterte, sondern auch viele „Unvernünftige“, denen der Job nicht schmeckte, deren Kreativität als störendes Querdenken verstanden wurde oder die sich für einige Zeit in der Welt umsehen wollten.

„Job-Nomaden“, meist hoch qualifizierte, planten ihre Karriere „entlang der sich ihnen bietenden Chancen und Herausforderungen oder machen sich selbstständig“, meint Rüdiger Klatt, Geschäftsführer des Forschungsinstituts für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention (FIAP).

Die zunehmende Bedeutung unsteter und bunter Erwerbsverläufe sei, so Klatt, zum einen eine Folge der Flexibilisierung der Arbeitsmärkte, zum anderen werde sie durch die Innovationsdynamik in deutschen Unternehmen erzwungen. „Diejenigen, die heute gut qualifiziert sind, haben den Anspruch, sich auszuprobieren, stetig zu lernen, sich weiterzuentwickeln und neue Erfahrungen zu machen. Die Beschäftigten selbst werden also quasi ‚unsteter‘.“ Rüdiger Klatt ist überzeugt: „Einen Weg zurück in die Zeiten von Normalarbeitsverhältnissen und Normalerwerbsbiografien wird es wohl auf absehbare Zeit nicht geben.“

Dafür müssten die Arbeitgeber

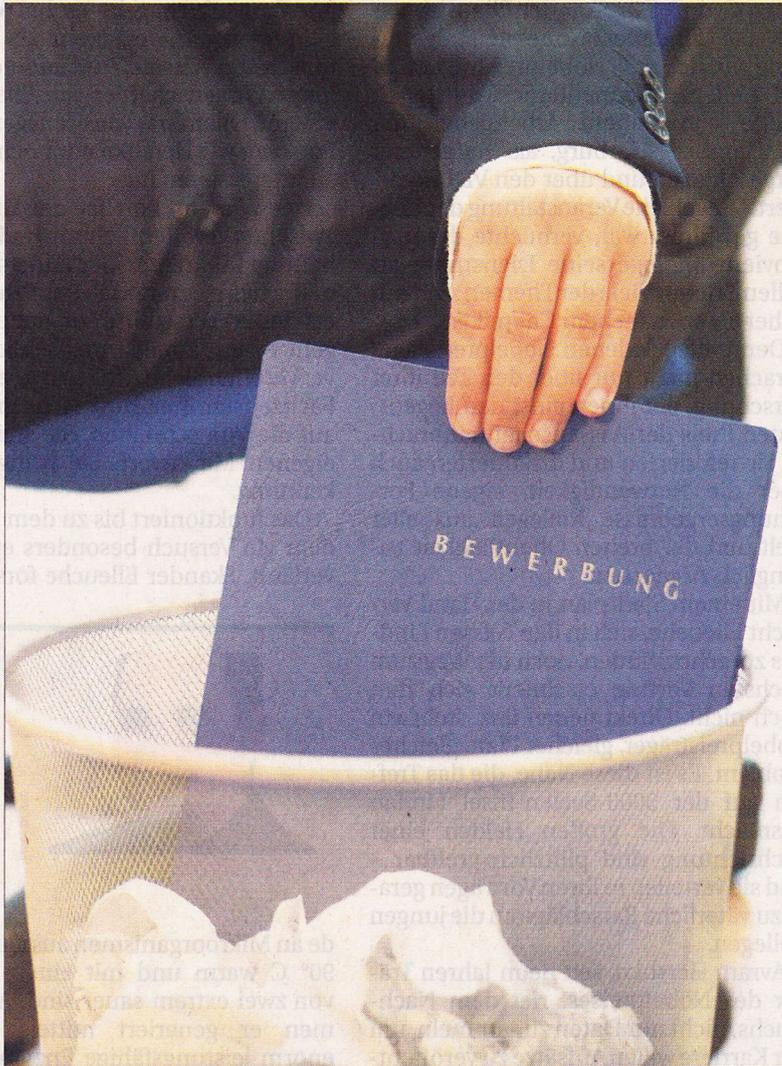
entsprechende Angebote unterbreiten. Das Prinzip „Arbeite wann, wo und wie lange ich dich benötige“ stehe vor dem Aus. Stattdessen müssten „auch die privaten Lebensereignisse sowie individuelle Weiterbildungs- und Mobilitätsbedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter berücksichtigt“ werden.

Da die Unternehmen weiterhin auf Noten und durchgängige Lebensläufe bauten und Erfahrungswissen nicht in Zertifikate einfließen, hätten es bunte Karrieren schwer. Rüdiger Klatt: „Dabei wissen die Unternehmen, dass Hochschulabsolventen mit hervorragendem Abschluss nicht zwangsläufig auch in der unternehmerischen Praxis sofort Höchstleistungen erbringen – oft ist das Gegenteil der Fall.“ Der Fachkräftemangel bohre diese starre Haltung der Arbeitgeber notgedrungen aber auf.

In den Reihen der Personalberater wird die Frage nach der Bedeutung bunter Karrieren sehr unterschiedlich beantwortet. Für **Klaus Schlagheck** von „Schlagheck Radtke Oldiges“ aus Düsseldorf, Spezialist für die Vermittlung von Führungskräften, wollen die Unternehmen keine Abstriche vom Wunsch nach dem „idealen und passgenauen Kandidaten“ machen. „Kommen in einem Lebenslauf gleich mehrere berufliche Stationen mit einer Dauer von weniger als drei Jahren vor, wird das zumeist sehr kritisch gesehen. Oftmals erhalten solche Bewerber nicht die Möglichkeit, die Wechsel zu begründen, da die Bewerbungen sofort aussortiert werden.“

„Bunte Lebensläufe“, vermutet Klaus Schlagheck, „werden von Personalentscheidern vor allem als erhöhtes Risiko gesehen. Insbesondere US-amerikanische Unternehmen zeigen hier erkennbar mehr Offenheit für Quereinsteiger.“





**Werden Bewerbungen wieder aus dem Papierkorb geholt**, die Personalabteilungen früher nicht geradlinig genug waren? Sollte sich der Fachkräftemangel verschärfen, könnte das der Fall sein. Foto: Keystone

**Heide Huck** von der SCS Personalberatung in Frankfurt fand Menschen mit bunten Karrieren „schon immer interessant“. „Umso verwunderter bin ich, dass Unternehmen wieder verstärkt nach Noten, vor allem nach Abiturnoten, fragen.“ Andererseits sei ein bunter Lebenslauf kein Hinweis auf Qualität. „Wer mit Ende 30 immer noch tingelt, zeigt den Arbeitgebern damit geringe Verlässlichkeit und wenig Kontinuität.“

**Ralf Kleine**, ebenfalls von SCS, erlebt kleine und mittlere Unternehmen (KMU) ebenso wie Start-ups offener gegenüber nicht-linearen Karrieren als Konzerne. „Die Kleineren

geben ‚bunten Leuten‘ eher eine Chance, sie achten mehr auf die Persönlichkeit.“

Da liegt auch die Vermutung nahe, dass KMU sich stärker nach Ingenieuren strecken müssen als die Großen und daher größere Toleranz bei Bewerbungen an den Tag legen.

**Margret Wiczorek** von Wiczorek & Partner beobachtet „seit Langem quer durch alle Branchen und Sparten, und gerade auch im technischen Bereich, dass lineare Lebensläufe immer seltener werden“. Meist seien diese Brüche nicht freiwillig erfolgt, etwa weil der Berufseinstieg ein „Fehlgriff“ war oder der

Arbeitgeber Schiffbruch erlitt. „Allerdings sind sich die Personalverantwortlichen zunehmend bewusst, dass Lücken zu einer beruflichen Laufbahn gehören, den Menschen stärker machen und ihn voranbringen.“

Karrierebrüche seien kein Ausschlusskriterium mehr, dahinter stehe die größere Wertschätzung des Menschen. „Die reine Ausrichtung auf den Markt kann Kreativität verschütten und Top Talente schnell auf ein Abstellgleis bringen.“

Margret Wiczorek weiß aber auch, dass nicht nur mehr „gemenschelt“ wird, sondern dass auch handfeste wirtschaftliche und personelle Notwendigkeiten hinter dem Wertewandel stehen: „Bei der Mehrzahl der Bachelor- und Master-Studenten ist der Erfahrungshorizont im Wesentlichen auf das Hochschulsystem beschränkt. Mit exzellenten Abschlussnoten und klassischem Ingenieur-Know-how sind nicht zwangsläufig Innovationskraft, Teamfähigkeit, interkulturelle Offenheit und Kenntnisse aus Nachbardisziplinen verbunden.“

Während internationale Firmen immer schon offener für nicht-lineare Lebensläufe gewesen seien, und nun auch der deutsche Mittelstand, Start-ups sowie Arbeitgeber in Forschungsinstituten und an Hochschulen nachzögen, sei ein Umdenken bei Konzernen kaum zu beobachten.

Deutsche Unternehmen sollten sich aufgeschlossener gegenüber bunten Karrieren zeigen, meint auch Ina Kayser vom VDI. „Eine Weltreise etwa, für die man die Erwerbstätigkeit unterbrochen hat, ist womöglich hilfreich, wenn man in einem interkulturellen Raum arbeiten will.“ Alles über einen Kamm zu scheren, sei aber genauso falsch. „Schließlich lassen sich Werdegänge meist schlecht vergleichen, weil sie sehr individuell sind.“ Wichtig sei für Ingenieure und Informatiker, den „Faden nicht zu verlieren“ und am Puls der aktuellen Technik zu sein.

Ina Kayser's Tipp: „Solange man in einer Bewerbung den Zusammenhang der eigenen Erfahrungen zur ausgeschriebenen Stelle darlegen kann, haben Bewerber gute Chancen.“

WOLFGANG SCHMITZ