



Prof. Kerstin Pull ist Inhaberin des Lehrstuhls für Personal und Organisation der Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Uni Tübingen. Ihre Spezialgebiete sind nachhaltige Strategien der Personalökonomie und Diversität. Foto: Andrea Bachmann

# Mehr Flexibilität für alle

**Interview** Prof. Kerstin Pull forscht zu Veränderungen in der Arbeitswelt – und darüber, was gegen den Fachkräftemangel in verschiedenen Branchen hilft. *Von Andrea Bachmann*

**Frau Pull, nahezu alle Branchen leiden unter Fachkräftemangel. Gibt es Bereiche, die stärker betroffen sind als andere?**

Besonders betroffen sind Berufe, die entweder frauen- oder männerdominiert sind, zum Beispiel Erzieherinnen oder Fachkräfte im Bereich Heizung und Sanitär. Da ist der Mangel am größten. In der Schweiz hat man mit einer Imagekampagne versucht, an den Geschlechterstereotypen dieser Berufe etwas zu ändern. Die Kampagne hat dazu geführt, dass sich mehr Frauen für typische Männerberufe interessiert haben – aber nicht mehr Männer für Frauenberufe.

**Trotzdem gibt es immer noch Menschen, die keinen Job finden. Gibt es doch Branchen, die überbesetzt sind?**

Unsere Absolventinnen und Absolventen werden im Prinzip sofort vom Arbeitsmarkt aufgesogen, und im Handwerk findet man einen Job. Da hat sich der Arbeitgebermarkt in einen Kandidatenmarkt verwandelt. Schwierigkeiten am Arbeitsmarkt haben vor allem Menschen ohne Ausbildung und Menschen mit längeren Erwerbspausen. Insbesondere bezüglich letzterer müssen Unternehmen aber überlegen, wie wählerisch sie in Zukunft noch sein können.

**Erwarten Sie, dass sich durch Automatisierung oder neue Arbeitsmodelle die Verteilung der Fachkräfte in Zukunft ganz grundlegend verändert?**

Von Künstlicher Intelligenz werden nicht nur die Berufe betroffen sein, die schon früher durch Automatisierung gefährdet waren. Auch das Arbeitsumfeld von Geistesarbeitern wird sich durch die zunehmende Nutzung und

Weiterentwicklung von KI drastisch verändern. Ich bin beeindruckt, was so ein stochastischer Papagei wie ChatGPT bereits heute alles kann.

Am ehesten geschützt sind vermutlich medizinische und soziale Dienstleistungsberufe, aber auch zum Beispiel Handwerker, die zu den Leuten ins Haus kommen müssen. Bei einem verstopften Abfluss kommt man nur mit KI nicht besonders weit.

Viele Jobs werden sich grundlegend ändern, aber mit der Bereitschaft zu lebenslangem Lernen, Offenheit und Flexibilität kann man sich auch in einem veränderten Lebensumfeld zurechtfinden. Eine Welt, in der es keine menschliche Interaktion mehr gibt, mag ich mir zudem gar nicht vorstellen.

**Welche Strategien könnten die Unternehmen in der Region entwickeln, um Fachkräfte zu halten und um neue zu gewinnen?**

Zunächst einmal muss man viel bieten: ein attraktives Gehalt, eine sinnstiftende Tätigkeit und – wo möglich – Flexibilität hinsichtlich der Arbeitszeit und des Arbeitsortes. Seit der Corona-Pandemie wollen vor allem darauf viele Menschen nicht mehr verzichten. Außerdem sollte man sich überlegen, wie man Talente fördert und hält. Das heißt, Weiterbildungsangebote machen, in der Elternzeit und anderen Erwerbspausen Kontakt halten, so dass ein qualifizierter Wiedereinstieg möglich ist. Eine verbindliche Unternehmenskultur und innovative Arbeitsmodelle sind wichtige Faktoren, um Fachkräfte zu binden.

**Welche Maßnahmen zur Fachkräftesicherung halten Sie für langfristig wirksam?**

Man sollte sich gezielt an Gruppen heranwagen, die man nicht sofort auf dem Schirm hat: ältere Menschen, Menschen mit langen Erwerbspausen, Menschen mit Migrationshintergrund.

Es ist noch längst nicht genügend Herzblut in die Frage geflossen, wie man ältere Menschen in Arbeit hält. Was kann man denen für Angebote machen? Da gibt es viel Potenzial – ohne Rentenkürzungen dazuverdienen können, Altersteilzeit, veränderte Arbeitsinhalte. Der oft zitierte Dachdecker muss vielleicht nicht mehr selbst aufs Dach, aber er könnte Auszubildende schulen oder Arbeit vorbereiten.

**Welche Rolle spielen dabei Menschen mit einem Migrationshintergrund?**

Trotz aller Automatisierung werden wir dauerhaft darauf angewiesen sein, Menschen aus anderen Orten dieser Welt zu beschäftigen. Wir können es uns nicht erlauben zuzuschauen, wie wenig integriert diejenigen sind, die bereits hier sind. Wir haben auch einen Arbeitskräftemangel bei Jobs, in denen man nicht allzu viel Deutsch können muss. Der sogenannte „Spurwechsel“ würde viele Probleme gleichzeitig lösen. Es wäre eine „Win-win-win“-Situation: für Arbeitgeber, für die jungen Leute und für die Gesellschaft. Ich glaube daran, dass Arbeit einen wichtigen Beitrag zur Integration leisten kann.

**Welche Rolle kommt bei all dem der Ausbildung zu?**

Ich bin ein absoluter Fan der dualen Berufsausbildung. Ich halte es für eine Fehlentwicklung, dass immer mehr junge Menschen meinen, unbedingt studieren zu müssen. Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich habe gerne viele Stu-

dierende um mich und lehre sehr gerne. Aber wenn sich Studierende von Semester zu Semester schleppen, wären sie in der dualen Berufsausbildung eventuell besser aufgehoben.

Sie ist in jeder Hinsicht ein Erfolgsmodell, das inzwischen auch international hohes Ansehen genießt. Aber in Deutschland hat sie aktuell ein Imageproblem. Dabei gibt es für Absolventen der dualen Berufsausbildung kein höheres Risiko, arbeitslos zu werden, als für Hochschulabsolventen, und es stimmt auch nicht, dass man mit einem Studium zwingend mehr verdient.

**Wie beurteilen Sie die Geschlechterdiversität in den Unternehmen? Welche personalökonomischen Maßnahmen sind besonders wirksam, um Diversitätsbarrieren zu überwinden?**

Allgemein gilt, dass Unternehmen in Deutschland beim Thema Frauen in Führungspositionen noch Nachholbedarf haben. Im Vergleich zu ihren Anteilen an den Beschäftigten sind Frauen auf Führungsetagen besonders deutlich bei Unternehmensdienstleistern unterrepräsentiert, aber auch in der öffentlichen Verwaltung. Wer hier nicht die gesamte Breite des Pools an Kandidaten nutzt, die für eine Führungsposition infrage kämen, schadet letztlich sich selbst.

Insofern würde man denken, dass es keine Quoten oder Ähnliches braucht, sondern dass die Unternehmen selbst auf die Idee kommen müssten, Frauen aktiver zu fördern. Die Erfahrung hat aber gezeigt, dass ein gewisser „Schubs“ von außen, etwa in Form gesetzlicher Quoten auf der Ebene von Aufsichtsräten oder Vorstandspositionen, etwas in Gang setzen kann.