

„Das Zauberwort heißt Flexibilität“

Arbeitsmodelle und Entwicklungswege zu gestalten, ist in einer kooperativen Umgebung einfacher als in starren Strukturen. Davon ist der ADG Vorstand Boris Nannt überzeugt

INTERVIEW: MARTIN LOHMANN

📍 Herr Nannt, in den kommenden Jahren werden in Deutschland deutlich mehr Menschen aus dem Erwerbsleben ausscheiden als hineinwachsen. Sind wir auf diese demografische Entwicklung ausreichend vorbereitet?

Wir haben unsere Hausaufgaben immer noch nicht gemacht. Wir müssen drei Fragen klären: Wie rekrutieren wir effektiv junge Menschen? Wie erreichen wir eine deutlich höhere Erwerbstätigkeit unserer Bevölkerung? Und für welche Prozesse benötigen wir in Zukunft überhaupt noch welche Kompetenzen? Aufräumen ist da angesagt. Wenn ich heute in Deutschland durch die Straßen gehe, wird mir bange, wie wir in wenigen Jahren noch ausreichend Fachkräfte finden wollen. Uns läuft die Zeit davon. Wir brauchen mehr Tempo.

Was können Genossenschaften tun, um mehr Menschen im erwerbsfähigen Alter in Arbeit zu bringen?

Das Zauberwort heißt Flexibilität. Und das in allen Facetten wie Arbeitsmodelle, Entwicklungswege und Arbeitsumgebungen. Genossenschaften bringen durch ihre kooperative und solidarische Unternehmensstruktur die besten Voraussetzungen mit, diese Konzepte auch wirkungsvoll zu leben. Zudem ist eine gute Unternehmenskultur von herausragender Bedeutung. Dafür Sorge zu tragen, liegt in der Verantwortung der Führungskräfte: Sie sind diejenigen, die Kultur

Boris Nannt ... ist seit April 2023 Vorstandsvorsitzender der Akademie Deutscher Genossenschaften (ADG) in Montabaur. Zuvor war der 54-jährige Brigadegeneral a. D. 34 Jahre lang bei der Bundeswehr tätig, zuletzt als Kommandeur der Logistikschule und davor als Direktor an der Führungsakademie.

im Unternehmen stiften. Um den steigenden Anforderungen gerecht zu werden, müssen wir mehr in Führungskräfte investieren und sie entsprechend befähigen.

Was müsste sich aus Ihrer Sicht in der Unternehmenskultur ändern?

Derzeit nehme ich viele Unternehmenskulturen als zu hierarchisch und starr wahr. Oftmals ist die Scheu groß, Verantwortung abzugeben. Es fehlt das Vertrauen. Dass eigene Verantwortung aber zu einer größeren Identifikation mit den Unternehmenserfolgen führt, wird oft außer Acht gelassen. Wichtig ist, dass man sein Team gut kennt und entsprechend Verantwortung verteilen kann. Dafür muss man sich auch selbst ein Stück weit öffnen und vielleicht auch teilweise zurücknehmen. Denn es geht um emotionale Bindung. Das schafft den Klebstoff. Selbst scheinbar belanglose Aspekte der Unternehmenskultur wie „per du“ oder „Wann tragen wir Anzug?“ spielen eine nicht zu unterschätzende Rolle.

Mit Blick auf die Europawahl: Welche Weichen müssen auf europäischer Ebene gestellt werden, um dem Arbeitskräftemangel entgegenzuwirken?

Erstens wünsche ich mir deutlich weniger Bürokratie und mehr Vertrauen ins Unternehmertum – es muss nicht immer alles bis ins Kleinste reguliert werden. Das führt zu starren Korsetts, die es schwer machen, ein Unternehmen bedarfsgerecht zu führen. Mehr Eigenverantwortung ist angesagt. Zweitens brauchen wir eine kluge europäische Einwanderungspolitik, die außereuropäische Arbeitskräfte schnell und effektiv in den Arbeitsmarkt und unsere Gesellschaft integriert.

Haben Sie konkrete Vorschläge für eine schnelle Integration?

Meine Auslandserfahrung hat mich gelehrt, dass das Haupthemmnis in der Integration die Sprache ist. Wenn die Ent-



Eine gute Unternehmenskultur ist von herausragender Bedeutung“

Boris Nannt, Vorstandsvorsitzender der ADG

scheidung über den Aufenthaltsstatus geklärt ist, muss gehandelt werden: Die Menschen brauchen schnell Unterstützung und Begleitung bei Behördengängen, der Wohnungs- und Arbeitssuche. Es ist elementar, ausländischen Arbeitskräften einen Muttersprachler oder eine Muttersprachlerin an die Seite zu stellen, bis die nötigen Sprachkenntnisse erworben wurden. Arbeit kann hier bereits ein Schlüssel sein. Weiterhin sind passende Bildungsangebote sehr wichtig. Oft bringen die Menschen bereits Qualifikationen und Fähigkeiten aus ihrer Heimat mit. Hier muss nicht alles doppelt absolviert, sondern vielmehr auf Vorhandenes aufgebaut werden.

Welche Möglichkeiten sehen Sie, nicht oder nur bedingt in das Bildungssystem integrierte Menschen wie Asylsuchende oder solche, die Schule oder Ausbildung abgebrochen haben, aufzufangen?

Ich bin der festen Überzeugung, dass Zertifikate und Noten bei Weitem nicht alles sind. Ein zu starker Fokus darauf führt lediglich zu einer Aufwärtsspirale bei ihrer Vergabe – quasi einer „Noteninflation“. Sie führt aber nicht zu besseren Fähigkeiten. Wichtiger wären praxisnahe Lehrangebote, damit junge Menschen die Chance bekommen, den Arbeitsmarkt und ihre eigenen Fähigkeiten kennenzulernen. Insbesondere Genossenschaften können durch ihr tiefes Werteverständnis und ihre regionale Verbundenheit Integration fördern. Sie vermitteln nicht nur praktische Fähigkeiten, sondern helfen, Haltung zu entwickeln und soziale Fähigkeiten auszubauen.

Können Sie sich vorstellen, junge Menschen gezielt aus der EU oder sogar aus Drittstaaten zu rekrutieren?

Wenn wir in Deutschland für Arbeitskräfte attraktiv sein wollen, müssen wir uns transformieren. Gerade in den Bereichen Infrastruktur, Bildung und Gesundheitswesen sehe ich deutli-



chen Aufholbedarf im internationalen Vergleich. Bevor wir jedoch unsere Blicke weit über die Landesgrenzen werfen, sollten wir Migrantinnen und Migranten, Schulabbrecherinnen und Schulabbrecher oder Langzeitarbeitslose – also die Menschen, die bereits in Deutschland sind – ins Arbeitsleben integrieren. Da ist noch deutlich Luft nach oben. ☒