

**OBS-Arbeitsheft 65**



**Burkart Lutz**

unter Mitwirkung von Holle Grünert, Thomas Ketzmerick  
und Ingo Wiekert

# **Fachkräftemangel in Ostdeutschland**

## **Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung**

**Eine Studie der Otto Brenner Stiftung**  
**Frankfurt/Main 2010**

OBS-Arbeitsheft 65  
ISSN 1863-6934 (Print)

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung  
Jupp Legrand/Wolf Jürgen Röder  
Wilhelm-Leuschner-Straße 79  
D-60329 Frankfurt/Main  
Tel.: 069-6693-2810  
Fax: 069-6693-2786  
E-Mail: [obs@igmetall.de](mailto:obs@igmetall.de)  
[www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de)

Autoren:

Prof. Dr. Dr. h. c. Burkart Lutz  
unter Mitwirkung von:  
Dr. Holle Grünert  
Thomas Ketzmerick  
Ingo Wiekert  
Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. an der  
Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Emil-Abderhalden-Str. 6  
D-06108 Halle/Saale  
Tel.: 0345-55266-00  
Fax: 0345-55266-01  
[lutz@zsh.uni-halle.de](mailto:lutz@zsh.uni-halle.de)  
[www.zsh-online.de](http://www.zsh-online.de)

Redaktion:

Dr. Burkard Ruppert  
Otto Brenner Stiftung

Satz und Gestaltung:  
[com.plot-mainz.de](http://com.plot-mainz.de)

Druck:

[mww.druckundso... GmbH](http://mww.druckundso...GmbH), Mainz-Kastel

Hinweis zu den Nutzungsbedingungen:

Dieses Arbeitsheft darf nur für nichtkommerzielle Zwecke im Bereich der wissenschaftlichen Forschung und Beratung und ausschließlich in der von der Otto Brenner Stiftung veröffentlichten Fassung – vollständig und unverändert! – von Dritten weitergegeben sowie öffentlich zugänglich gemacht werden.

In den Arbeitsheften werden die Ergebnisse der Forschungsförderung der Otto Brenner Stiftung dokumentiert und der Öffentlichkeit zugänglich gemacht. Für die Inhalte sind die Autorinnen und Autoren verantwortlich.

Bestellungen:

Über die Internetseite der Otto Brenner Stiftung können weitere Exemplare dieses OBS-Arbeitsheftes kostenlos bezogen werden – solange der Vorrat reicht. Dort besteht auch die Möglichkeit, das vorliegende und weitere OBS-Arbeitshefte als pdf-Datei kostenlos herunterzuladen.

Redaktionsschluss:

26. April 2010

## Vorwort

Im ersten Jahrzehnt nach der Herstellung der deutschen Einheit entstand aus der Kombination von sehr geburtenstarken Nachwuchsjahrgängen, die Zugang zu Ausbildung und Erwerbstätigkeit suchten, und einer sehr geringen Zahl von Übertritten aus der Erwerbstätigkeit in die Rente ein massives Ungleichgewicht auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt. Dieses Ungleichgewicht, das die bisherige arbeitsmarktpolitische Entwicklung in den neuen Bundesländern besonders geprägt hat, kann man als *Nachwuchsüberschuss* bezeichnen.

Diese Konstellation geht jetzt zu Ende: Die Zahl der Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen nahm in den letzten Jahren rasch ab, geht weiter zurück und wird bald wenig mehr als die Hälfte der bisherigen Werte betragen. Zugleich erreichen zunehmend stärkere Kohorten Älterer das Rentenalter und beenden ihre Erwerbstätigkeit. Durch diese beiden Prozesse droht ein starker *Fachkräftemangel* als ganz neues Ungleichgewicht zu entstehen, das erhebliche, möglicherweise schwer zu bewältigende Herausforderungen für eine große Zahl von Betroffenen und Beteiligten mit sich bringen könnte.

Angesichts der damit verbundenen beträchtlichen Risiken und absehbaren gesellschaftspolitischen Folgen wollte die Otto Brenner Stiftung dafür Sorge tragen, dass kompetente Wissenschaftler frühzeitig in die Lage versetzt werden, ein möglichst realistisches Bild der sich abzeichnenden Entwicklungen und Problemlagen zu entwerfen. Auf Anregung der Otto Brenner Stiftung und von ihr finanziell unterstützt, hat Burkart Lutz es übernommen – zusammen mit Wissenschaftlern aus dem von ihm geleiteten Zentrum für Sozialforschung Halle, das seit Jahren zu dieser Thematik forscht –, die wichtigsten Entwicklungstendenzen zusammenzustellen, die dadurch aufgeworfenen Probleme zu identifizieren, den zu erwartenden oder heute bereits sichtbaren arbeitsmarktpolitischen Handlungsbedarf zu beschreiben und Lösungsperspektiven aufzuzeigen.

Es freut uns sehr, dass wir nunmehr die Ergebnisse der Untersuchung von Burkart Lutz, einem allseits geschätzten und vielfach geehrten „Theoretiker und Praktiker gesellschaftlicher Transformation“, als Arbeitsheft der OBS der Öffentlichkeit zugänglich machen können. Schon „seine 1984 vorgelegte Stagnationstheorie des modernen Kapitalismus, in den 80er Jahren gegen

den Zeitgeist geschrieben, [erwies] sich als eine der wenigen polit-ökonomischen, soziologischen Zeitdiagnosen [...] mit prognostischem Wahrheitsanspruch und Realitätsgehalt“ (Michael Schumann). Dem sein wissenschaftliches Werk prägenden Soziologieverständnis, nämlich gesellschaftliche Prozesse kritisch begleiten und angewandte Aufklärung betreiben zu wollen, ist er auch bei der Erstellung dieser OBS-Studie treu geblieben.

Bei ihrer Arbeit legten er und die Wissenschaftler und Wissenschaftlerinnen aus Halle in Rücksprache und mit Unterstützung der Stiftung großen Wert darauf, die Ergebnisse ihrer Analysen immer wieder in geeigneter Form mit anderen Forschern, vor allem aber mit Vertretern der gesellschaftlichen Praxis zu diskutieren. Ziel dieses intensiven Austausches über methodische Fragen und der entsprechenden Rückkopplungsprozesse sowie der inhaltlichen Bewertungen war, einseitige oder verkürzte Sichtweisen möglichst zu vermeiden und die Passfähigkeit der Aussagen mit den Bedürfnissen der Praxis zu sichern. Die OBS dankt Burkart Lutz und seinem Team für das große und umsichtige Engagement, mit dem sie die Untersuchung konzipiert, die Studie durchgeführt, vorläufige Ergebnisse zur Diskussion gestellt und Erkenntnisse immer wieder zugespitzt und verdichtet haben.

Wir hoffen, dass wir mit der Veröffentlichung der OBS-Studie „Fachkräftemangel in Ostdeutschland“ einen lösungsorientierten und konstruktiven Beitrag liefern können für die laufende Debatte über die Gestaltung der deutschen Einheit, die 20 Jahre nach der Überwindung der staatlichen Teilung in ihrer sozialen Dimension immer noch nicht vollendet ist. Wir kommen damit auch einem wichtigen Anliegen der Stiftung nach – nämlich Forschung zu fördern und Studien vorzulegen, die sich der Angleichung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse in Deutschland verpflichtet fühlen und die den Anspruch haben, für die Verbesserung der gesellschaftlichen Praxis relevant zu sein.

Frankfurt/Main, im Mai 2010

Die Geschäftsführer der Otto Brenner Stiftung

  
Jupp Legrand

  
Wolf Jürgen Röder

# Inhalt

<b>Einleitende Bemerkungen</b> .....	<b>5</b>
1. Ein massiver Nachwuchsüberschuss .....	5
2. Der erste Schritt: Eine „Kurzexpertise“ 2008 .....	6
3. Der zweite Schritt: Eine „Studie“ .....	6
3.1 Leitthesen .....	6
3.2 Eigene Erhebungen .....	7
4. Struktur des Berichts .....	8
<b>Kapitel I</b>	
<b>Starke Ungleichgewichte und der kommende Umschwung</b> .....	<b>10</b>
1. Der Zustrom in Ausbildung und Arbeitsmarkt .....	11
1.1 Der ostdeutsche „Geburtenberg“ .....	11
1.2 Geförderte Ausbildung als unzureichende Lösung .....	12
1.3 Die Verlierer .....	13
2. Sehr wenig Abstrom aus Erwerbstätigkeit in Rente .....	13
2.1 Geringe Stärke der zwischen 1915 und 1935 geborenen Jahrgänge .....	14
2.2 Der massive, altersbezogene Personalabbau nach 1990 .....	15
2.3 Sehr wenig Entlastungseffekte für den Arbeitsmarkt .....	15
3. Der Umschwung aus einem Ungleichgewicht in ein anderes .....	17
3.1 Zehn Jahre hohen Nachwuchsüberschusses gehen zu Ende .....	17
3.2 Fachkräfte: Rückläufiges Angebot und wachsende Nachfrage .....	17
3.3 Vom Nachwuchsüberschuss zur Fachkräfteknappheit .....	20
3.4 Erste Zwischenbilanz .....	22
<b>Kapitel II</b>	
<b>Strukturprägende Effekte des Nachwuchsüberflusses</b> .....	<b>24</b>
1. Neue Herausforderungen .....	24
1.1 Folgewirkungen struktureller Veränderungen .....	24
1.2 Empirische Schwerpunkte .....	25
1.3 Zwei komplementäre Perspektiven der Analyse .....	25
1.4 Die Bedeutung des Ost-West-Vergleichs .....	26
2. Qualifikationsstruktur und Größe der Betriebe .....	27
2.1 Welche Effekte hatte der Nachwuchsüberschuss? .....	27
2.2 Ein Qualifikationsniveau über dem westlichen Durchschnitt .....	28
2.3 Wesentlich mehr kleine Betriebe im Osten .....	30
2.4 Betriebsgröße und Qualifikationsstruktur .....	35
3. Alter und Altern der Beschäftigten .....	37
4. Verdienstniveau und Verdienststruktur .....	42
5. Zwischenbilanz und neue Fragen .....	47

### Kapitel III

#### Unzulängliches Strategiepotezial des Managements ..... 48

1. Strukturprobleme als neue Herausforderung .....	49
1.1 Größe und Qualifikationsstruktur .....	49
1.2 Altersstruktur und Altern der Beschäftigten .....	51
1.3 Niveau und Struktur der Verdienste .....	52
1.4 Eine doppelte Herausforderung .....	55
2. Die Notwendigkeit einer rechtzeitigen, zukunftsorientierten Lösung .....	56
2.1 Verdienstniveau und Verdienststruktur .....	56
2.2 Berufliche Weiterbildung .....	57
2.3 Erhöhte Flexibilität betrieblicher Strukturen .....	57
3. Aufbau einer leistungsfähigen Personalwirtschaft .....	58
3.1 Grenzen isolierter Lösungen .....	58
3.2 Neue schwierige Aufgaben für das Management .....	60
3.3 Die Notwendigkeit externer Unterstützung .....	62

### Kapitel IV

#### Tendenzen denkbarer zukünftiger Entwicklung ..... 64

1. Wichtigkeit und Grenzen prognostischer Ansätze .....	64
1.1 Ein Bündel offener Fragen .....	64
1.2 Grenzen der Prognostik .....	65
1.3 Szenarien und „Möglichkeitsräume“ als Lösungsweg .....	67
2. Zwei Gruppen wenig betroffener Betriebe .....	68
2.1 Strategisch planende und handelnde Betriebe .....	69
2.2 „Neotayloristische“ Betriebe .....	70
3. Das klassische, qualifikationsbasierte Szenario .....	71
3.1 Stärken und Schwächen der ostdeutschen Industrie .....	71
3.2 Zusätzliche Verknappung von Fachkräften .....	72
3.3 Mögliche Einflüsse von Bildung und Ausbildung .....	74
3.4 Verdienstanhebung bei Fachkräfteknappheit .....	75
4. Herausforderungen, Ansatzpunkte und Instrumente politischer Intervention .....	78
4.1 Kampagnen der Aufklärung .....	79
4.2 Ausbau von Betriebsnetzwerken .....	80
4.3 Gezielte Maßnahmen .....	81

Verzeichnis der Tabellen und Schaubilder .....	82
--	----

# Einleitende Bemerkungen

## 1. Ein massiver Nachwuchsüberschuss

Seit der Mitte der 90er Jahre, wenige Jahre nach der Herstellung der deutschen Einheit, entstand in der Wirtschaft und vor allem in der Industrie der neuen Bundesländer ein gravierendes, in mehrfacher Hinsicht ausgesprochen dramatisches Ungleichgewicht, das bis heute anhält und dessen Lasten vor allem die zwischen den späten 70er und dem Ende der 80er Jahre in der DDR geborenen jungen Männer und Frauen zu tragen hatten und heute noch weithin zu tragen haben.

Mit diesem Ungleichgewicht („Nachwuchskräfteüberschuss“) verbindet sich ein ganzes Bündel von Fragen, deren Beantwortung seit den ausgehenden 90er Jahren einen der drei Arbeitsschwerpunkte des Zentrums für Sozialforschung Halle (zsh) bildet:

- In welchen Formen manifestiert sich der Nachwuchsüberschuss?
- Welche Folgewirkungen waren oder sind gegenwärtig zu beobachten bzw. für die kommenden Jahre zu erwarten?
- Warum kam es während mehr als eines Jahrzehnts kaum zu ernst zu nehmenden markt- oder politikinduzierten Tendenzen zur Absorption dieses Ungleichgewichts?

Im Laufe der Zeit gewannen im Rahmen der entsprechenden Forschungsperspektiven vor allem weiterführende, dezidiert zukunftsorientierte Fragen immer mehr an Bedeutung:

- Womit ist zu rechnen, wenn die jüngste Kohorte des „Geburtenberges“ die allgemeinbildende Schule verlassen hat?
- Wie wird der Übergang zu dem sich abzeichnenden neuen Ungleichgewicht akuten und anhaltenden Fachkräftemangels erfolgen?
- Welche Konflikte und Turbulenzen sind zu erwarten, und wer wird welche Lasten zu schultern haben?
- Was könnte und sollte im Interesse der Gesamtheit wie der einzelnen Arbeitsmarktakteure getan werden?

Die Ergebnisse der einschlägigen Erhebungen und Analysen fügten sich in den letzten Jahren zu einem alles in allem zunehmend bedrückenden Bild der aktuellen Verhältnisse und der zu erwartenden (genauer: der zu befürchtenden) Entwicklungen.

Angesichts dieses Bildes zögerten der Verfasser und seine Kolleginnen und Kollegen am zsh auch nicht, im Spätherbst des Jahres 2007 die Anregung aufzugreifen, im Zusammenhang mit dem zwanzigsten Jahrestag der Ereignisse von 1989/90 den aktuellen Stand des Wissens in einer Form zusammenzustellen, die sowohl wissenschaftlich gut begründet ist wie auch für den schnellen Leser von Interesse sein kann.

Die Otto Brenner Stiftung war bereit, im Rahmen ihrer Möglichkeiten dieses Vorhaben in geeigneter Weise zu fördern, wobei sich bei den vorbereitenden Gesprächen sehr schnell die Vorteile eines Vorgehens in zwei aufeinanderfolgenden Schritten – einer „Kurzex-pertise“ und einer auf deren Ergebnissen aufbauenden „Studie“ – zeigte.



## 2. Der erste Schritt:

### Eine „Kurzexpertise“ 2008

Als ersten Schritt in diesem Sinne bewilligte die Otto Brenner Stiftung noch im Jahre 2007 eine vom zsh zuvor beantragte „Kurzexpertise“, die im Frühjahr 2008 beendet wurde. deren Ziel sollte es vor allem sein, mit dem rasch verfügbaren, überwiegend bereits im zsh vorliegenden empirisch-statistischen Material und ohne neue Erhebungen die wichtigsten bisherigen und aktuellen Entwicklungen von Arbeitsmarkt und Beschäftigung in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie zusammenfassend darzustellen. Hierbei ging es vor allem darum, denkbare Pfade der kommenden Entwicklung zu identifizieren, Handlungsbedarf zu definieren und offene Fragen zu benennen, die sich vermutlich mit zunehmender Dringlichkeit stellen werden.

Die im Frühjahr 2008 vorgelegte Kurzexpertise<sup>1</sup> (deren wesentliche Aussagen sämtlich in den Abschlussbericht der „Studie“ integriert sind) löste eine zeitweise sehr lebhaft diskutierte Diskussion aus. In dieser Diskussion wurden die zentralen Aussagen des zsh zur bisherigen Entwicklung, zu den gegenwärtigen Verhältnissen in der ostdeutschen Industrie und zu den sich anbahnenden tief greifenden Veränderungen ganz überwiegend als zutreffend bezeichnet. Zugleich wurde allerdings auf eine größere Zahl von Fragen aufmerksam gemacht, die bis dahin immer noch offen bleiben mussten.

## 3. Der zweite Schritt: Eine „Studie“

Dieser Stand der Diskussion bekräftigte das erhebliche sowohl wissenschaftliche wie gesellschaftspraktische Interesse daran, in einer vertiefenden, an die Kurzexpertise anschließenden Studie einige der Sachverhalte intensiver zu betrachten, die bereits während der Arbeit an der Kurzexpertise unbestreitbar als wichtig und klärungsbedürftig erkannt worden waren. In Gesprächen, die das Zentrum im Sommer 2008 mit der Stiftung führte, wurde sehr rasch die Dringlichkeit besonders eines Themas sichtbar, das sich unter Begriffen wie „personalpolitische Defizite in vielen Betrieben“, „zunehmende Fachkräfteknappheit“ und „Druck auf beschleunigte Ost-West-Angleichung der Verdienste und Arbeitsbedingungen“ fassen lässt. Dieses Thema sollte im Mittelpunkt der Arbeiten an der Studie stehen.

### 3.1 Leitthesen

Zugespielt kann dieses Thema in drei Thesen zusammengefasst werden:

Gegenwärtig bahnt sich im ostdeutschen Arbeitsmarkt, vor allem für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie, ein rascher Umschlag von massivem Nachwuchsüberschuss zu zunehmender, wahrscheinlich lang anhaltender Fachkräfteknappheit an.

Während gegenwärtig die letzten geburtenstarken Jahrgänge eine berufliche Ausbildung

<sup>1</sup> Burkart Lutz: Aktuelle Strukturen und zu erwartende Entwicklungen von Beschäftigung und Arbeitsmarkt in den neuen Bundesländern und ihre Bedeutung für die Interessenvertretung – eine Kurzexpertise für die Otto Brenner Stiftung; [www.zsh-online.de/pdf/Lutz\\_KurzExp\\_OBS\\_Email.pdf](http://www.zsh-online.de/pdf/Lutz_KurzExp_OBS_Email.pdf); siehe auch OBS-Homepage.



durchlaufen bzw. abschließen und ab jetzt dem Arbeitsmarkt weitaus weniger Nachwuchskräfte als bisher zur Verfügung stehen werden, zeichnet sich unübersehbar in vielen ostdeutschen Industriebetrieben ein wachsender Bedarf an passend qualifizierten Fachkräften ab.

Die neuen Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt werden nachhaltigen Druck auf den Abbau der bisher großen Ost-West-Ungleichheit der Verdienste und nichtmonetären Arbeitsbedingungen erzeugen.

Offen und dringlich zu beantworten bleibt vor allem die Frage, ob der Abbau des West-Ost-Verdienstgefälles überwiegend geordnet oder eher chaotisch geschehen wird.

Sehr viele ostdeutsche Betriebe verfügen bestenfalls in rudimentärer Form über die nunmehr dringend benötigten personalpolitischen Kompetenzen.

Diesen ganz überwiegend kleinen Betrieben fällt es schon heute schwer, selbst sehr dringlichen personalpolitischen Handlungsbedarf rechtzeitig wahrzunehmen. Noch weniger werden sie in der Lage sein, mit ausreichendem zeitlichen Vorlauf wirksame Maßnahmen zu ergreifen, wenn eine ausgeprägte Fachkräfteknappheit den Arbeitsmarkt bestimmen wird. Entsprechend hoch ist dann auch das Risiko, dass ein Gutteil dieser Betriebe nicht dazu fähig sein wird, rechtzeitig und zweckgerichtet auf die für viele von ihnen ganz neuartige Bedingungskonstellation zu reagieren.

Mit Blick auf diese Thesen beantragte das zsh im Sommer 2008 bei der Otto Brenner Stif-

tung die Förderung einer Studie, die sich von der Kurzexpertise durch deutlich stärkere thematische Fokussierung unterscheiden und in gewissem Umfang auch eigene, auf den thematischen Schwerpunkt abgestellte Erhebungen beinhalten sollte, die unter 3.2 kurz darzustellen sind.

Die Studie wurde im Herbst 2008 bewilligt und wird mit dem nunmehr vorgelegten Bericht abgeschlossen.

### 3.2 Eigene Erhebungen

Wenngleich der recht enge zeitliche und finanzielle Rahmen, in den sich die Studie einfügen musste, keine größer dimensionierten Befragungen zuließ, waren zumindest kleinere eigene Erhebungen unumgänglich, um eine gute, solide und aktuelle empirische Grundlage sicherzustellen. Hierfür bot sich – neben der Komplettierung und Aktualisierung der genutzten Statistiken, die vor allem für die Analysen in Kapitel II wichtig waren – die Kombination der zwei Erhebungsinstrumente Experteninterviews und Betriebsbefragung an.

#### ● *Die Experteninterviews*

Sehr rasch nach Bewilligung der Förderung durch die Stiftung wurde mit der Vorbereitung und Durchführung der Experteninterviews begonnen. Realisiert wurden sechs intensive, leitfadengestützte Interviews mit hochrangigen Experten aus Wissenschaft und Verwaltung. Die Interviews, die der Verfasser selbst durchführte, dauerten jeweils etwa eine bis anderthalb Stunden, wurden mitgeschnitten und anschließend verschriftlicht. Den Experten wurden zwei Gruppen von Fragen gestellt:

Eine erste Fragengruppe richtete sich auf das Risiko eines verbreiteten Defizits an personalpolitischer Kompetenz. Hier ging es in erster Linie um die Merkmale von Betrieben mit großen oder mit geringen Defiziten, um Wege zur Überwindung der wichtigsten Mängel, um die Lernfähigkeit von (insbesondere kleinen) Betrieben und um die Bedeutung von Kooperation verschiedener Art.

Eine zweite Gruppe von Fragen galt dem vermuteten hohen Risiko starker Turbulenzen bei der Ost-West-Angleichung von Verdiensten und sonstigen Arbeitsbedingungen: Ist es angesichts des starken West-Ost-Verdienstgefälles richtig, seine weitgehende Einebnung als Aufgabe von hoher Dringlichkeit zu betrachten? Ist die Befürchtung gerechtfertigt, dass es nur wenig Chancen dafür geben wird, die Ost-West-Wanderung zum Stillstand zu bringen, die heute noch sehr geringe Zahl der Rückwanderer nennenswert zu erhöhen oder gar die sich öffnende ostdeutsche Fachkräftelücke durch eine nennenswerte West-Ost-Wanderung wenigstens partiell zu schließen, wenn die Verdienstangleichung nicht gelingt?

Die Interviewprotokolle lieferten wesentliche Grundlagen für die Studie – zum einen im Hinblick auf die Konkretisierung und Ausrichtung der Forschungsfragen, zum anderen im Zusammenhang mit den abschließenden Analysen.

#### ● *Die Betriebsbefragung*

Die Betriebsbefragung sollte laut Antrag in den ersten Monaten des Jahres 2009 stattfinden. Allerdings waren mit der Finanz- und Wirtschaftskrise, die zu diesem Zeitpunkt ihren Hö-

hepunkt erreichte, anfänglich erhebliche Schwierigkeiten sowohl bei der Adressenbeschaffung wie bei der Vereinbarung von Interviews verbunden, deren Überwindung beträchtliche Zeit in Anspruch nahm. Dennoch war es möglich, insgesamt 52 Interviews aus 34 Betrieben, darunter 18 Interviews mit Betriebsräten, zu realisieren.

In der Betriebsbefragung wurden ganz überwiegend Fragen gestellt, die sich bereits bei den Experteninterviews und bei anderen, thematisch ähnlichen Betriebsbefragungen des zsh als wichtig und zielführend erwiesen hatten.

Daten aus der Betriebsbefragung wurden zu verschiedenen Zwecken an verschiedenen Stellen des Berichts genutzt. Besonders wichtig waren sie für die Beschreibung der defizitären personalpolitischen Kompetenz vieler Betriebe in **Kapitel III**.

## 4. Struktur des Berichts

Der Bericht, in dem die wichtigsten Ergebnisse der Studie dargestellt sind, gliedert sich in vier Kapitel unterschiedlicher Länge und mit unterschiedlicher zeitlicher Orientierung. Die ersten drei Kapitel sind vergangenheits- bzw. gegenwartsbezogen. Das vierte Kapitel ist hingegen dezidiert zukunftsbezogen und wird beherrscht von der Frage, welche Entwicklungen zu erwarten sind.

In **Kapitel I** wird gezeigt, dass für Arbeitsmarkt und Beschäftigung in der ostdeutschen Industrie seit der Mitte der 90er Jahre ein starkes Ungleichgewicht zulasten der Arbeitnehmer charakteristisch ist. Nach etwa anderthalb

Jahrzehnten eines massiven Nachwuchsüberhangs bahnt sich gegenwärtig als Folge von Entwicklungen sowohl auf der Angebots- wie auf der Nachfrageseite jedoch ein schneller Umschwung an, der wahrscheinlich in Bälde zu einer ausgeprägten, verbreiteten Fachkräfteknappheit führen wird.

Der erwähnte Nachwuchsüberschuss hatte starke strukturprägende Wirkungen, die vor allem im Ost-West-Vergleich zutage treten. Die hierbei entstandenen Strukturen können die Fähigkeit der Betriebe, neue Herausforderungen zu bewältigen, nachdrücklich reduzieren (**Kapitel II**). In den neuen Bundesländern sind sehr viele Betriebe in Strukturen und Verhaltensmuster eingebunden, die in der bisherigen Konstellation von hohem Wert für wesentliche betriebliche Interessen waren, die jedoch unter anderem Formen von Ungleichgewicht, z. B. einen akuten Mangel an jüngeren Fachkräften und eine ausgeprägte Einengung ihres Handlungsspielraums, bewirken dürften. Dies wird an vier wichtigen Sachverhalten gezeigt: der Qualifikationsstruktur der Belegschaften, der Betriebsgröße, dem Altern und der Altersstruktur der Arbeitnehmer sowie dem Niveau und der Differenzierung der Verdienste.

Angesichts des bereits zu beobachtenden oder unmittelbar bevorstehenden raschen und tief greifenden Wandels der Ungleichgewichtsstrukturen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt wird sich das vorhandene Potenzial zu strategischer Reaktion in großen Teilen der ostdeutschen Industrie als weitgehend unzulänglich erweisen. Diese Beschränkung gilt vor allem für zwei Herausforderungen (**Kapitel III**): für

die frühzeitige, vorausschauende Lösung der wichtigsten heute bestehenden Strukturprobleme und den systematischen Aufbau einer leistungsfähigen Personalwirtschaft.

Das **Kapitel IV** will in erster Linie Zukunftsfragen formulieren: Welche Entwicklungen sind für die nächsten Jahre zu erwarten? Welche Strukturen werden hierbei entstehen? Welche Herausforderungen werden sich den Betrieben, den Arbeitnehmern und der Politik stellen? Welche Lösungswege zeichnen sich ab? Die mit Hilfe von Szenarien abgebildeten Tendenzen denkbaren zukünftigen Handlungsbedarfs und die Perspektiven struktureller Entwicklungen, die teilweise bereits heute wirksam sind, legen es nahe, hohe Divergenzen und Unstetigkeiten anzunehmen, die sich vermutlich weitgehend der ordnenden Kraft der bestehenden Regeln und Regulierungssysteme entziehen.

Großen Dank schuldet der Verfasser allen Diskussions- und Interviewpartnern, die trotz oftmals sehr knapper Terminlage bereit waren, im Laufe der Studie über ihre einschlägigen Kenntnisse und Erfahrungen zu berichten und auf diese Weise Wesentliches zur Erreichung der gesetzten Ziele beizutragen.

Sein besonderer Dank gilt Dr. Holle Grüner, Thomas Ketzmerick und Ingo Wiekert, seinen Kooperationspartnern im Rahmen des SFB 580 der Universitäten Halle-Wittenberg und Jena. Ihr Wissen und ihre aktive Mitwirkung an der Studie waren von sehr hoher Bedeutung für die Qualität der Ergebnisse.

Halle, März 2010

Burkart Lutz

# Kapitel I : Starke Ungleichgewichte und der kommende Umschwung

Seit der Mitte der 90er Jahre werden Arbeitsmarkt und Beschäftigung in den neuen Bundesländern bestimmt durch starke Ungleichgewichte. Diese Ungleichgewichte entstanden bzw. entstehen gegenwärtig als Folge unterschiedlicher Entwicklungen mit teilweise sehr hoher Dynamik, deren Angebots- und Nachfrageeffekte sich zumindest zeitweilig wechselseitig erheblich verstärkten.

Die Entstehung und die wichtigsten Wirkungen dieser sehr ungewöhnlichen Konstellationen lassen sich anhand von drei Sachverhalten darstellen:

## **Das Angebot am Arbeitsmarkt war seit der Mitte der 90er Jahre bestimmt durch einen massiven Nachwuchsüberschuss.**

Seit der Mitte der 90er Jahre bildete sich auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt eine Konstellation ausgeprägten Ungleichgewichts mit einem sehr starken Zustrom von Nachwuchskräften in Ausbildung und Arbeitsmarkt und einem massiven Überschuss von Nachwuchskräften über den je aktuellen Rekrutierungsbedarf bzw. das je aktuelle Rekrutierungspotenzial der Wirtschaft hinaus. Diese Konstellation dauerte mehr als ein Jahrzehnt hindurch an.

## **Die Nachfrageseite charakterisierte sich bisher durch einen ganz ungewöhnlich schwachen Abstrom aus der Erwerbstätigkeit in die Rente.**

Die starken Geburtsjahrgänge, die Schule und Ausbildung abgeschlossen hatten,

trafen nun von Anfang an auf Beschäftigungsstrukturen, die über längere Zeit hinweg nur sehr begrenzten, keineswegs zur Aufnahme des größeren Teils der Nachwuchskräfte ausreichenden Ersatzbedarf und kaum Zusatzbedarf an Arbeitskräften hatten.

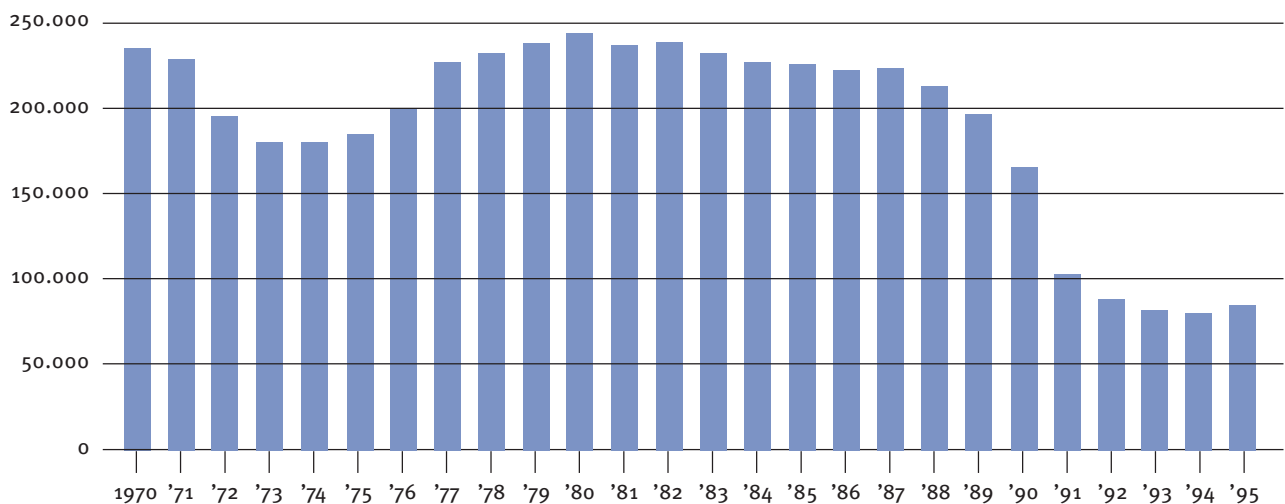
## **Gegenwärtig entsteht eine ganz neue Konstellation, die beherrscht wird durch anhaltenden Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften.**

Seit zirka 2005 werden allerdings – bisher nur wenig durch die Wirtschafts- und Finanzkrise verlangsamt – tief greifende Veränderungen in der betrieblichen Nachfrage nach qualifizierten und hochqualifizierten Fachkräften wie im Angebot an Nachwuchskräften und in den hieraus resultierenden Knappheiten bzw. Überschüssen immer deutlicher sichtbar.

Diese Veränderungen, die einen großen Teil der ostdeutschen Beschäftigten weitgehend unvorbereitet treffen werden, können, wie in den Kapiteln II, III und IV zu zeigen sein wird, sehr rasch eine Konstellation weitgehend neuer Ungleichgewichte und mit ihnen verbundener Herausforderungen hervorbringen. Aufgabe dieses ersten Kapitels soll es sein, als Grundlage der drei folgenden Kapitel den heute bereits beobachtbaren Teil dieser Sachverhalte und ihrer Veränderungsdynamik in drei Schritten nachzuzeichnen und zumindest einige ihrer möglichen zukünftigen Wirkungen zu benennen.

► Schaubild 1:

**Jährliche Geburtenzahl 1970-1995, DDR und neue Bundesländer (in Personen/Jahr)**



Quelle: Holle Grünert (1997): Beschäftigungssystem und Arbeitsmarkt in der DDR (Beiträge zu den Berichten zum sozialen und politischen Wandel in Ostdeutschland; Bd. 1.1), Opladen: Leske + Budrich; Anhangtabelle 1

**1. Der Zustrom in Ausbildung und Arbeitsmarkt**

**1.1 Der ostdeutsche „Geburtenberg“**

In den 70er Jahren beschloss die DDR-Führung, um zukünftigem Mangel an Arbeitskräften vorzubeugen, ein umfangreiches Paket sehr aufwendiger geburtenfördernder Maßnahmen familienpolitischer, sozialpolitischer, wohnungsbaupolitischer und beschäftigungspolitischer Art. Diese Maßnahmen hatten zwar letztlich nur wenig Einfluss auf die Fertilitätsquote der ostdeutschen Frauen, führten jedoch, wie Schaubild 1 anhand der Geburtenzahlen der DDR bzw. der neuen Bundesländer verdeutlicht, dank erheblicher „Vorzieheffekte“ zu einem im internationalen Vergleich ausgespro-

chen seltenen deutlichen Anstieg der jährlichen Geburtenziffern, deren beschäftigungspolitische Effekte allerdings fast ausschließlich erst nach der Herstellung der deutschen Einheit eintraten.

Noch um 1990 verließen in den neuen Bundesländern pro Jahr nur etwa 150.000 junge (in den 70er Jahren geborene) Frauen und Männer die Schule, was allerdings auch Folge eines nach der Wende im Durchschnitt erheblich verlängerten Verbleibs vieler Schülerinnen und Schüler im Bildungssystem war. In der Mitte der 90er Jahre, ein halbes Jahrzehnt später, war die Zahl der jährlichen Schulabgänger auf nahezu 250.000 gestiegen. Wie Schaubild 1 sehr klar erkennen lässt, wurde dieses hohe Niveau der Geburtenzahlen – im Gegensatz zur

*Die Angebotsseite:  
Sehr starke Geburts-  
jahrgänge verlassen  
die Schulen und  
suchen Ausbildung  
und Arbeit.*

Entwicklung in den meisten hochentwickelten Gesellschaften – erst in den späten 80er Jahren in nennenswertem Maße unterschritten.

Während mindestens eines Jahrzehnts (bevor ein dann rasch wachsender Anteil der Schulabgänger bereits den nach 1990/91 geborenen „Nachwendejahrgängen“ angehörte) verließen in den neuen Bundesländern Jahr für Jahr zwischen 220.000 und 240.000 Jugendliche bzw. Jungerwachsene die allgemeinbildende Schule und suchten einen Ausbildungsplatz bzw. nach Abschluss der Ausbildung einen Arbeitsplatz.

Wenn man, um eine Vorstellung von den Größenordnungen zu gewinnen, die hier im Spiel sind bzw. waren, dieses Volumen von jährlich zwischen 220.000 und 240.000 Jugendlichen und Jungerwachsenen auf den gleichzeitigen – zumindest zeitweise erheblich abnehmenden – Gesamtbestand an Erwerbstätigen in den neuen Bundesländern von rund 5 bis 6 Millionen bezieht, errechnet sich eine Nachwuchsquote pro Jahr von zwischen 4 % und 5 %.

### **1.2 Geförderte Ausbildung als unzureichende Lösung**

Dass fast gleichzeitig mit der schwierigen Umstellung der ostdeutschen Wirtschaft auf die mit der deutschen Einheit entstandenen, überwiegend grundlegend neuen Bedingungen auch die Zahl der Schulabgänger erheblich zu-

nahm, wurde am frühesten beim immer schwieriger werdenden Übertritt der Jugendlichen und Jungerwachsenen aus der Schule in die Ausbildung und aus der Ausbildung in die Erwerbstätigkeit sichtbar und wahrgenommen. Deshalb und angesichts der Erfahrungen in den alten Bundesländern mit dem erfolgreich „untertunnelten“ Berg der um 1960 geborenen Schüler lag es nahe, die berufliche Eingliederung der starken Nachwuchsjahrgänge in den neuen Bundesländern in erster Linie als eine Aufgabe der beruflichen Bildung zu betrachten.

Dieser Orientierung kam entgegen, dass es nach 1990 sehr schnell gelungen war, die ostdeutsche berufliche Erstausbildung in die neuen Bedingungen des sogenannten „dualen“ Systems und seiner Kombination von betrieblicher Lehre und Berufsschule zu überführen und eine zunächst im Wesentlichen als durchaus ausreichend betrachtete Zahl von Ausbildungsplätzen bereitzustellen.<sup>2</sup>

Allerdings zeigte sich rasch, dass die noch vorhandenen oder neu entstandenen Ausbildungskapazitäten nicht ausreichten, um die steigende Nachfrage nach Ausbildungsplätzen zu befriedigen. Um die sich öffnende Ausbildungsplatz-Lücke zu schließen, wurde deshalb vom Bund, von den ostdeutschen Bundesländern und von der Bundesagentur für Arbeit mit zum Teil hohem Mitteleinsatz eine Reihe von Förderprogrammen aufgelegt.

<sup>2</sup> Eine frühe kritische Analyse der Entwicklung der beruflichen Bildung in den neuen Bundesländern findet sich u.a. bei Holle Grünert (2002): Einige Lehren aus der Förderung der beruflichen Erstausbildung durch das Land Sachsen-Anhalt. In: Grünert, Holle; Steiner, Christine (Hrsg.): Geförderte Berufsausbildung in Ostdeutschland – Materialien aus der Forschung. Forschungsberichte aus dem zsh 02-4, Halle.

### **Das Lösungspotenzial dieser Programme der Ausbildungsförderung blieb allerdings begrenzt.**

Ein Gutteil ihrer Effekte bestand lediglich darin, für eine große Zahl von Jugendlichen die Schwierigkeiten beim Übergang von Schule in Erwerbstätigkeit von der „ersten Schwelle“ (zwischen Schule und Ausbildung) an die „zweite Schwelle“ (beim Übergang von Ausbildung in Erwerbstätigkeit) zu verschieben, obwohl hier tragfähige Lösungen wesentlich schwieriger sein können als beim Übergang von Schule in Ausbildung.

Unter diesen Bedingungen ist es dann auch nachgerade selbstverständlich, dass ein erheblicher Teil der ostdeutschen Jugendlichen entweder unmittelbar nach Beendigung der Schule oder nach Abschluss einer Berufsausbildung nach Westdeutschland abwanderte.

### **Insgesamt ist einem Drittel aller Schulabgänger aus den geburtenstarken Jahrgängen kein Einstieg in eine akzeptable Erwerbstätigkeit gelungen.<sup>3</sup>**

Selbst von den Jugendlichen bzw. Jung- erwachsenen der geburtenstarken Jahrgänge, die einen guten Schulabschluss und eine abgeschlossene Berufsausbildung nachweisen konnten, hatten rund 20 % zwei Jahre nach dem Ende der Berufsausbildung trotz oftmals hoher Suchaktivität noch nie eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung ausgeübt.<sup>4</sup>

*Viele Jungerwachsene als Verlierer*

### **1.3 Die Verlierer**

Dass die zentralen Probleme nicht in der beruflichen Bildung, sondern in der sehr geringen Aufnahmefähigkeit des Beschäftigungssystems zu suchen waren, wurde lange Zeit hindurch von den eigentlich zuständigen Stellen nicht ernsthaft zur Kenntnis genommen.

Rückblickend wird allerdings unübersehbar, dass ein beträchtlicher Teil der Männer und Frauen, die in den 80er Jahren geboren wurden und in dem Jahrzehnt zwischen 1995 und 2005 die Schule verließen, zu ausgesprochenen Verlierern der deutschen Einheit und der mit ihrer Herstellung verbundenen Entwicklungen wurde.

### **2. Sehr wenig Abstrom aus Erwerbstätigkeit in Rente**

Die Kohorten der ungewöhnlich geburtenstarken Jahrgänge, die die Schule verließen, eine Ausbildung suchten, die ihnen gute Erwerbschancen eröffnete, und nach Abschluss der Ausbildung auf einen Arbeitsplatz hofften, trafen ihrerseits auf Beschäftigungsstrukturen, die während längerer Zeit und bis heute andauernd ganz ungewöhnlich wenig Ersatzbedarf

<sup>3</sup> Vgl. am Beispiel eines Bundeslandes: Thomas Ketzmerick, Heike Meier, Bettina Wiener (2007): Brandenburg und seine Jugend – Integrationspfade Brandenburger Jugendlicher in Beschäftigung. Forschungsberichte aus dem zsh 07-2, Halle.

<sup>4</sup> Vgl. Gerald Prein (2005): Die Maßnahme und die Folge: Über die Konsequenzen der öffentlichen Förderung der Berufsausbildung in Ostdeutschland für die Einmündung in das Erwerbssystem. In: Ingo Wiekert (Hrsg.): Zehn aus achtzig. Burkart Lutz zum 80. Berlin: Berliner Debatte Wissenschaftsverlag, S. 191-208.



generierten sowie praktisch keinen Zusatzbedarf an qualifizierten Arbeitskräften hatten.

Dieser ausgesprochen problemhaltige und schwierig zu behandelnde Tatbestand ist weitgehend die Konsequenz einer weiteren, für den ostdeutschen Arbeitsmarkt wesentlichen Entwicklung, die vor allem die älteren Geburtsjahrgänge und ihre Erwerbsbeteiligung betraf.

Im Rahmen dieser Entwicklung reduzierten (die schwachen, wenn nicht sogar negativen Beschäftigungseffekte des allgemeinen Wirtschaftswachstums nachdrücklich verstärkend) vor allem zwei Tatsachen den Ersatzbedarf des Beschäftigungssystems und den Entlastungseffekt des Arbeitsmarktes, der gegebenenfalls durch seine Deckung entsteht: Die eine Tatsache besteht in der (unter 2.1 dargestellten) ungewöhnlich geringen Stärke der in den 20er und 30er Jahren geborenen Jahrgänge, die andere Tatsache (wie unter 2.2 zu zeigen) im nachdrücklichen Altersbezug der in den Jahren unmittelbar nach 1989/90 ergriffenen Maßnahmen zum Personalabbau.

Beide Tatsachen bewirkten und bewirken bis heute, dass nach dem massenhaften Personalabbau der frühen 90er Jahre nur mehr eine ungewöhnlich geringe Zahl von älteren Beschäftigten mit einem gewissen Regellauf aus Erwerbstätigkeit (und nicht aus länger dauernder Arbeitslosigkeit) ausscheidet, in Rente übertritt und hierbei gegebenenfalls neu zu besetzende Arbeitsplätze räumt. Entsprechend gering ist dann auch die Aufnahmefähigkeit der Beschäftigungsstrukturen für Nachwuchs-

kräfte, die eine allgemeinbildende Schule beendet bzw. eine berufliche Ausbildung abgeschlossen haben.

### 2.1 Geringe Stärke der zwischen 1915 und 1935 geborenen Jahrgänge

Als Folgewirkungen des Zweiten Weltkriegs und der politischen Entwicklungen in der Nachkriegszeit waren in der Bevölkerung der DDR die zwischen 1915 und 1935 geborenen und 1990 zwischen knapp 50 und knapp 70 Jahre alten Kohorten auch im Verhältnis zum Altersaufbau der Bevölkerung in den alten Bundesländern besonders schwach besetzt. Dies traf vor allem (aber nicht nur) für die männliche Bevölkerung zu.

(a) Zum einen hatten, wie in den alten Bundesländern, auch in der Bevölkerung der DDR die Jahrgänge, die im Jahrzehnt um 1920 geboren waren (also zu einer Zeit, in der erstmals in Deutschland, überwiegend kriegsbedingt, die Geburtenzahlen markant rückläufig waren), im Zweiten Weltkrieg einen besonders hohen Blutzoll zu zahlen.

(b) Zum anderen stellten, nunmehr ausgesprochen DDR-spezifisch und die Kriegswirkungen nochmals verstärkend, im Wesentlichen die gleichen Alterskohorten auch einen weit überproportionalen Teil der meist gut qualifizierten Menschen, die vor 1961 die DDR verließen und in die Bundesrepublik übersiedelten.

Aus dem Zusammenwirken der beiden unter (a) und (b) genannten Tatsachen resultierte in den ersten Jahren nach der deut-

*Die Nachfrageseite:  
Nur geringe Arbeitsmarktentlastung*

*Sehr schwache Altersjahrgänge.  
Die Altersstruktur der Abwanderungen vor 1961*

schen Einheit eine ganz ungewöhnlich geringe Stärke der zwischen 1915 und 1935 geborenen Jahrgänge. Entsprechend gering waren dann auch die Entlastungseffekte für den ostdeutschen Arbeitsmarkt, die mit dem Übertritt dieser Jahrgänge aus Erwerbstätigkeit in Rente verbunden waren.

## 2.2 Der massive, altersbezogene Personalabbau nach 1990

Die sehr schnelle Integration der ostdeutschen Wirtschaft in marktwirtschaftliche Verhältnisse und die Entscheidung, für die ostdeutsche Wirtschaft der Privatisierung den eindeutigen Vorrang vor der Sanierung einzuräumen, waren unter anderem mit einem massiven Beschäftigungsabbau verbunden. Dies geschah vor allem auf zweierlei Weise:

- durch die (oftmals durch ABM und ähnliche Programme „abgefederte“) Freisetzung ganzer Belegschaften von Unternehmen oder Betrieben, die von der Treuhand und ihren Experten als nicht überlebensfähig eingeschätzt und deshalb liquidiert wurden, oder
- durch die Nutzung des Personalabbaus als Instrument der technischen Rationalisierung und der betriebswirtschaftlichen Sanierung in den Betrieben, denen Lebenschancen nach erfolgreicher Sanierung zuerkannt wurden.

Dieser Abbau und die Wirkungen der hierbei überwiegend praktizierten Sozialauswahl betrafen vor allem die schwach besetzten Jahr-

gänge der älteren Erwerbstätigen. Ihnen wurde mit Hilfe groß dimensionierter Programme ein Übertritt in die vorgezogene Rente ermöglicht, wenn nicht unmittelbar nahegelegt.

Als Folge dieser Entscheidungen und Maßnahmen altersbedingten Personalabbaus verblieb nach 1992/93 nur ein sehr kleiner Teil der vor dem Jahre 1938 geborenen Beschäftigten überhaupt in Erwerbstätigkeit.

## 2.3 Sehr wenig Entlastungseffekte für den Arbeitsmarkt

Es versteht sich wohl von selbst, dass bei einem in der Gesamttendenz bestenfalls stagnierenden Beschäftigungsniveau mit der geringen Zahl von Übertritten aus Erwerbstätigkeit in Rente erhebliche Belastungen für den Arbeitsmarkt und das Beschäftigungssystem verbunden sind. Auch ist offensichtlich, dass diese Belastungen umso gravierender ausfallen, je größer die Differenz zwischen Abstrom in Rente auf der einen und jährlichem Zustrom von Nachwuchskräften auf der anderen Seite ist.

Deshalb ist die Zahl der Übertritte aus Erwerbstätigkeit in Rente im Verhältnis zur Zahl der Schulabgänger pro Jahr von beträchtlicher Bedeutung für die Einschätzung der Lage am Arbeitsmarkt.

Allerdings stößt die Absicht, den hierbei entstehenden Ersatzbedarf bzw. die mit dessen Deckung gegebenenfalls verbundenen Entlastungseffekte des Arbeitsmarktes zu ermitteln, auf einige statistische Schwierigkeiten, die nur mit Hilfe von Annahmen und Schätzungen über-

*Hoher Altersbezug des Personalabbaus um 1990*

wunden werden können. Die wesentlichen Schwierigkeiten liegen vor allem in der Ermittlung der Zahl der bisher Erwerbstätigen, die weder aus Langzeitarbeitslosigkeit (einschließlich der in den neuen Bundesländern vielfach vorzufindenden „Maßnahmenkarrieren“) noch aus einer länger dauernden Beschäftigung in Rente übertreten, bei denen vielmehr lediglich zwischen Erwerbstätigkeit und Rente eine mehr oder minder lange Arbeitslosigkeit eingeschoben wurde.

Da es sehr wohl möglich ist, dass beim Ausscheiden dieser Personen aus Erwerbstätigkeit und ihrem Eintritt in Arbeitslosigkeit, ebenso wie beim direkten Übertritt aus Erwerbstätigkeit in Rente, ein dann neu zu besetzender Arbeitsplatz geräumt wurde, ist diese Population für Arbeitsmarktanalysen in der hier verfolgten Perspektive von beträchtlichem Interesse. Sie wird jedoch als solche in den einschlägigen Statistiken nicht ausgewiesen (und wurde während längerer Zeit nicht einmal erhoben). Erst seit einigen Jahren kann mit Daten aus dem Beschäftigtenpanel der Bundesanstalt für Arbeit (BA) mit einigen plausiblen Annahmen ein einigermaßen zuverlässiges Bild gezeichnet werden:

Zu diesem Zweck ist zunächst im Beschäftigtenpanel Ost die Kohorte der 55- bis 65-jährigen vollbeschäftigten Erwerbstätigen des jeweiligen Jahres als Ausgangsgröße zu wählen. Für diese Population stellt das Jahr 2005 den aktuellsten Beobachtungszeitraum dar.

Aus der ausgewählten Kohorte traten laut Beschäftigtenpanel in den neuen Bundesländern im Jahre 2005 insgesamt knapp 57.000

Personen aus Beschäftigung in Arbeitslosigkeit oder Rente über. Nur die Angehörigen dieser Gruppe können als „Abstrom aus Erwerbstätigkeit“ im hier verwendeten Sinne betrachtet werden, nur bei ihnen ist es möglich (aber keineswegs sicher), dass sie durch ihr Ausscheiden aus Beschäftigung einen Arbeitsplatz räumen bzw. geräumt haben, der mit einer Nachwuchskraft besetzt wird.

Aus dieser Gruppe traten laut Beschäftigtenpanel im Jahr 2005 knapp 27.000 Personen, nahezu die Hälfte, direkt in die Arbeitslosigkeit über.

#### Selbst wenn

- die Gesamtheit der 57.000 Personen, die 2005 aus Erwerbstätigkeit ausgeschieden sind, Arbeitsplätze geräumt haben sollte, die neu besetzt werden können,
  - man – nicht zuletzt als Nebenwirkung von Job-Turnover<sup>5</sup> – eine erhebliche Substitution von 50-jährigen Erwerbstätigen durch junge Arbeitslose unterstellt und
  - man den Beschäftigungseffekt des auch im Jahre 2005 immer noch schwachen Wirtschaftswachstums eher überals unterschätzt,
- reichte doch die Arbeitsmarktentlastung durch das Ausscheiden Älterer sicherlich keineswegs dazu aus, den Zustrom von Beschäftigung suchenden Nachwuchskräften vollständig oder wenigstens überwiegend zu absorbieren.

#### Blockierter Generationenaustausch

### 3. Der Umschwung aus einem Ungleichgewicht in ein anderes

#### 3.1 Zehn Jahre hohen Nachwuchsüberschusses gehen zu Ende

Seit der Mitte der 90er Jahre wirkten in Ostdeutschland und insbesondere in der ostdeutschen Industrie drei Faktoren zusammen, die zur Entstehung und zur zunehmenden Verfestigung starker Ungleichgewichte führten: (1) Trotz einer zeitweise beträchtlichen Abwanderung blieb das Neuangebot an Nachwuchskräften überwiegend in der Größenordnung von etwa 200.000 pro Jahr. Zugleich baute sich ein wachsender Bestand von „Alt-Fällen“ auf, also von jüngeren Arbeitslosen, die bereits mindestens einmal beim Versuch des Übertritts in Beschäftigung gescheitert waren. (2) Demgegenüber stagnierten die Aufnahmefähigkeit der Beschäftigungsstrukturen im Generationswechsel und die hieraus resultierende Nachfrage nach Nachwuchskräften im größten Teil der hier betrachteten Zeit bei deutlich unter 100.000 Beschäftigten pro Jahr. (3) Das Wirtschaftswachstum reichte kaum dazu aus, die Produktivitätsgewinne auszugleichen, geschweige denn, dass es in größerem Umfang die Entstehung neuer Arbeitsplätze veranlasst hätte.

Diese Daten indizieren ein flagranter Missverhältnis von Angebot und Nachfrage am ostdeutschen Arbeitsmarkt, das in der Mitte der 90er Jahre einsetzte und

über die Mitte des gegenwärtigen Jahrzehnts hinaus anhielt.

Gegenreaktionen einer größeren Zahl von Arbeitsmarktakteuren und der Politik, die im Sinne einer negativen Rückkoppelung dazu beitragen könnten, die Ungleichgewichte schrittweise abzubauen, sind allenfalls im Bereich der beruflichen Erstausbildung und Weiterbildung zu beobachten, sonst aber kaum zu erkennen. Vielmehr vermitteln die ostdeutschen Verhältnisse den Eindruck, dass sich die große Mehrheit der Akteure, Beschäftigte und Beschäftigten, inzwischen mehr oder minder gut in den Strukturen eingerichtet haben, die aus der Konstellation hohen Nachwuchsüberschusses entstanden sind – weil die mit dieser Konstellation verbundenen Gegebenheiten wesentlichen Eigeninteressen der Akteure entgegenkommen oder weil diese vor den konstellationsspezifischen Zwängen resigniert haben.

#### 3.2 Fachkräfte: Rückläufiges Angebot und wachsende Nachfrage

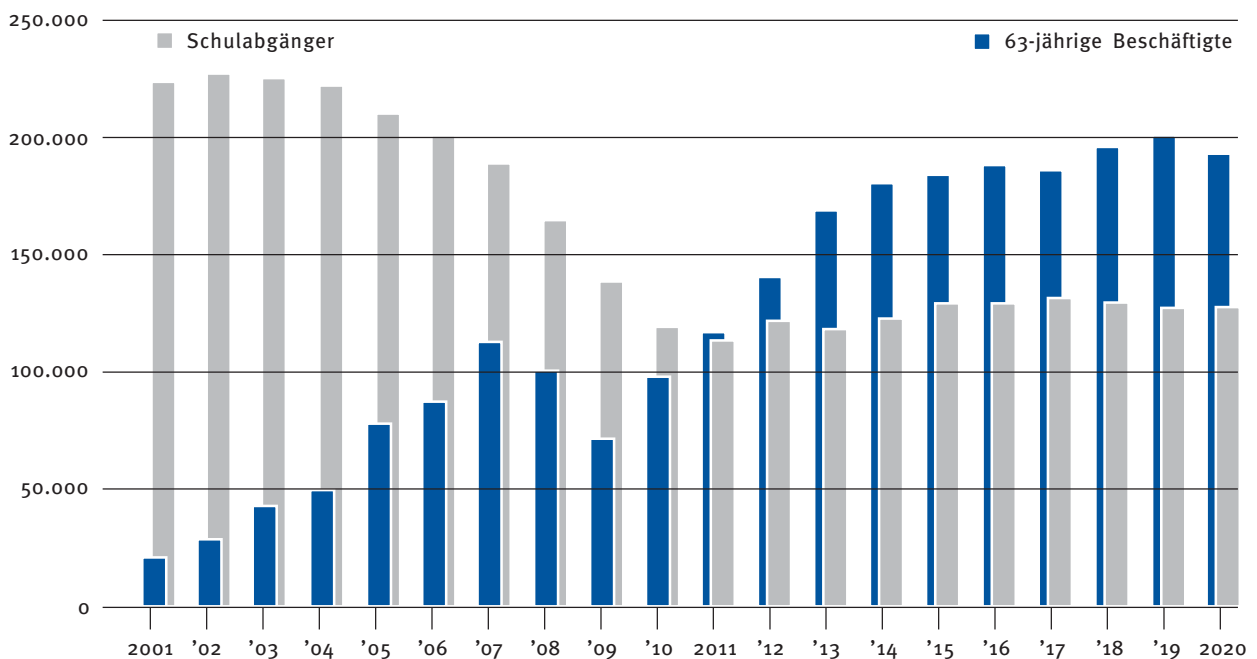
Nun ist schwer vorstellbar, dass die Verhältnisse, die seit der Mitte der 90er Jahre, also seit nunmehr fast eineinhalb Jahrzehnten, den ostdeutschen Arbeitsmarkt charakterisieren, tatsächlich von Dauer sein sollten. Schaubild 2 (Seite 18) stellt für den Zeitraum von 2001 bis 2020 die bereits eingetretenen oder mit hoher Wahrscheinlichkeit zu erwartenden Veränderungen der beiden wichtigsten Parameter der eben skizzierten Konstellation dar.

*Der schnelle Umschwung von dramatischem Nachwuchsüberschuss zu ausgeprägtem Fachkräftemangel*

<sup>5</sup> Während der Begriff des „Labor-Turnovers“ Mobilitätsprozesse zwischen Arbeitsplätzen bezeichnet, ohne dass deren Existenz in Frage stehen muss, bezieht sich der Begriff des Job-Turnovers auf Veränderungen der Arbeitsplatz-, vielfach auch der Betriebsstruktur im Sinne ihrer schöpferischen Zerstörung.

► Schaubild 2:

Schulabgänger und 63-jährige Beschäftigte in Ostdeutschland 2001-2020 (absolute Zahlen)



Quelle: Schulabgänger: Prognose der Kultusministerkonferenz 2007; sozialversicherungspflichtig Beschäftigte: hochgerechnet aus dem Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit; neue Bundesländer

Dem Schaubild liegen drei Annahmen zugrunde, die ohne Weiteres modifiziert werden könnten, um unterschiedlichen Prämissen Rechnung zu tragen: **(1)** Beim Übertritt aus der allgemeinbildenden Schule wird das durchschnittliche Alter der Prognose der Kultusministerkonferenz übernommen. **(2)** Bei Rentenbeginn wird ein durchschnittliches Alter von 63 Jahren angenommen. **(3)** Es wird unterstellt, dass das Wirtschaftswachstum in der ostdeutschen Industrie nicht in nennenswertem Umfang zu einem Anstieg der Beschäftigung führen wird.

Das Schaubild zeigt ein sehr markantes Bild. Es lässt klar erkennen, wie unwahrscheinlich es ist, dass die bisherige, seit der Mitte der 90er Jahre vorherrschende Konstellation von starken Nachwuchsjahren und geringem Ersatzbedarf noch längere Zeit fortbestehen sollte. Die sich bereits im Gang befindlichen oder zu erwartenden Entwicklungen von Angebot und Nachfrage sind eindeutig komplementär.

● *Die Angebotsseite*

Auf der Angebotsseite ist vor allem hervorzuheben, dass die Zahl der Lebendgeborenen, wie schon in Schaubild 1 deutlich wurde, in den neuen Bundesländern seit 1989/90 rasch und stark abgenommen hat und seit längerer Zeit bei etwa der Hälfte des in den 80er Jahren in der DDR erreichten Niveaus liegt. Bereits seit mehreren Jahren sinken deshalb auch die Zahlen der Schüler und der Schulabgänger – praktisch in allen Schulformen.

Erste Anzeichen für einen sich verschärfenden Wettbewerb der Universitäten und Fachhochschulen um die im weiteren Umkreis aufgewachsenen Studenten sind unübersehbar.

Auch der gegenwärtig zu beobachtende leichte Anstieg der Geburtenziffer darf keineswegs als Indikator für eine nachhaltige Trendwende verstanden werden.

● *Die Nachfrageseite*

Auf der Nachfrageseite, bei dem im Schaubild durch Säulen markierten jährlichen Ersatzbedarf, ist die Entwicklung wegen der Vielzahl der verschiedenartigen Einflussgrößen etwas unstetiger.

Doch ist unbestreitbar, dass die Zahl der Erwerbstätigen, die – direkt oder auf dem Umweg über eine mehr oder weniger lange Arbeitslosigkeit – in Rente gehen und entsprechenden Ersatzbedarf generieren können, schon seit Beginn des 21. Jahrhunderts in der Tendenz eindeutig zunimmt.

Der gesamte Ersatzbedarf der ostdeutschen Wirtschaft liegt gegenwärtig – mit erheblichen Schwankungen von Jahr zu Jahr – bei etwa

80.000 und wird in wenigen Jahren – allenfalls durch rentenpolitische Entscheidungen, die einen längeren Verbleib in Erwerbstätigkeit veranlassen sollen, verzögert – einen Wert nahe 200.000 erreichen.

● *Das zu erwartende neue Ungleichgewicht hoher Fachkräfteknappheit*

Die Erwartung erscheint sehr realistisch, dass es im Zusammenwirken der voraussehbaren Entwicklungen des Angebots an und der Nachfrage nach qualifizierten Nachwuchskräften in der ostdeutschen Industrie sehr bald zu einem regelrechten Umschlag in den Knappheitsverhältnissen und zur Entstehung eines neuen, ausgeprägten Ungleichgewichtes kommen wird. Dieses Ungleichgewicht wird jedoch nicht zugunsten der Arbeitgeber, sondern vielmehr zugunsten aller Arbeitnehmer oder zugunsten bestimmter Gruppen von gut qualifizierten Fach- und Führungskräften wirken.

Die Annahmen, auf denen die beiden Erwartungen beruhen, lassen sich gut mit Ergebnissen der Betriebsbefragung belegen. Im Rahmen der hier vorgelegten Studie führte das zsh im Frühjahr 2009 Telefoninterviews mit den Geschäftsführern oder den Personalverantwortlichen einer ganzen Reihe mittlerer und kleiner Betriebe der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie. Die Antworten auf die im Interview gestellten Fragen sind, wenngleich sie wegen der umständehalber unvermeidlich pragmatischen Verfahren zur Gewinnung von Interviewpartnern sicherlich keine Repräsentativität beanspruchen können, für die hier diskutierten Zusammenhänge als Ergänzung der statisti-

*Das hohe Risiko vieler Betriebe, in eine „demografische Falle“ zu geraten: Hoher Fachkräftebedarf trifft aufzunehmende Knappheit an Nachwuchs.*

schen Analysen von unbestreitbarem Interesse: Sie lassen insbesondere erkennen, dass die Abhängigkeit des betrieblichen Verhaltens von eigenen einschlägigen Erfahrungen sehr wohl dazu führen kann, dass Entwicklungen im Betrieb oder in seinem Umfeld nur ausgesprochen zögerlich wahrgenommen und als handlungsrelevant akzeptiert werden, auch wenn sie im Interesse des Betriebes hohe Aufmerksamkeit verdienen und wenn über sie bereits seit Jahren in der Öffentlichkeit diskutiert wird.

Auf die Frage nach Erfahrungen des eigenen Betriebes mit Fachkräfteknappheit antworten von den 34 befragten Geschäftsführern und Personalverantwortlichen:

- Keine Erfahrungen mit Fachkräfteknappheit gemacht ..... **32 %**
- Erfahrungen nur in Einzelfällen gemacht ..... **53 %**
- Erfahrungen bereits „in größerem Umfang“ gemacht ... **15 %**

Die Antworten auf andere Fragen der Interviews weisen in die gleiche Richtung:

Bei der Frage danach, welche Auswirkungen der Fachkräfteknappheit sie wahrscheinlich oder sicher erwarten, geben **59 %** der Befragten als „wahrscheinlich“ an, dass es „weniger und vor allem weniger gute Bewerber“ für zu besetzende Ausbildungs- und Arbeitsplätze geben werde.

Allerdings rechnet nur ein gutes Drittel (**35 %**) der Befragten „fest“ mit einem „Rückgang des für sie wichtigen Angebots an Arbeitskräften“ – sowohl in quantitativer wie in qualitativer Hinsicht.

Allgemeiner Hintergrund ist die von praktisch allen Befragten geäußerte Hochschätzung der Fachkräfte und ihrer Kompetenz. Der Aussage „Die Qualität unserer Fachkräfte ist der entscheidende Erfolgsfaktor unseres Betriebes“ stimmen 82 % der befragten Geschäftsführer und Personalverantwortlichen zu.

Diese Befragungsergebnisse begründen die Befürchtung, dass es sehr vielen – vor allem kleinen – Betrieben ausgesprochen schwer fallen wird, sich rechtzeitig und mit guten Erfolgsaussichten auf die neuen Knappheitsverhältnisse am Arbeitsmarkt einzustellen.

### 3.3 Vom Nachwuchsüberschuss zur Fachkräfteknappheit

- *Absehbare Entwicklungen auf der Angebotsseite*

Auf der Angebotsseite ist schon jetzt offenkundig, dass die demografische Entwicklung zu einem erheblichen Rückgang der Jahrgangsstärke der Nachwuchskräfte führt:

Die Zahl der Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen nimmt, wie Schaubild 2 (Seite 18) zeigt, bereits seit 2005 deutlich ab. Sie wird in den kommenden Jahren schnell und stark



weiter sinken, zeitweise um rund 15 % pro Jahr. Die Kultusministerkonferenz prognostizierte für die Jahre um 2010 eine Stabilisierung der Zahl der Schulabgänger bei knapp der Hälfte des bisherigen Niveaus. Selbst unter günstigen Bedingungen wird sich damit, um einige Jahre zeitversetzt, auch das Angebot von Nachwuchskräften, insbesondere von qualifizierten Fach- und Führungskräften, innerhalb sehr kurzer Zeit auf kaum mehr als die Hälfte der bisherigen Werte vermindern.

Diese Entwicklung kann noch durch andere Einflüsse erheblich verstärkt werden. Alle bisherigen Erfahrungen mit rasch sinkenden Schüler- und Absolventenzahlen ebenso wie die evidenten Interessenlagen im Bildungssystem selbst lassen erwarten, dass

- ein deutlich größerer Anteil der Schüler als bisher in weiterführende Bildungseinrichtungen (insbesondere Gymnasien und Hochschulen) übertreten wird;
- die Schülerzahlen in verschiedenen Formen schulischer Berufsausbildung (z. B. Berufsakademien, Fachschulen) nicht unerheblich zunehmen werden; und
- wohl auch duale Studiengänge an Bedeutung gewinnen werden.

Dies wird zumindest bei einem nennenswerten Teil der Schüler einen deutlich längeren Verbleib im Bildungssystem nach sich ziehen und entsprechend die Nachwuchsknappheit zumindest zeitweilig per saldo noch weiter verschärfen.

Auch ist es hochgradig wahrscheinlich, dass sich die rasche und starke Verminderung

der Zahl der Jugendlichen und Jungerwachsenen, die an der Schwelle zu Berufsausbildung und Erwerbstätigkeit stehen, in wesentlich größerer Wahlfreiheit im Hinblick auf den angestrebten Beruf und den gewünschten Ausbildungsweg niederschlagen wird.

Ansichts der zu erwartenden Entwicklungen wird sich weitaus dramatischer als bisher die Frage stellen, wie viele der prinzipiell hierfür geeigneten Schulabgänger überhaupt daran interessiert sind (bzw. dafür interessiert werden könnten), eine industrierelevante Ausbildung im dualen System oder im Hochschulsektor zu absolvieren und längerfristig als Nachwuchskraft in die ostdeutsche Industrie einzutreten.

#### ● *Anzeichen für steigende Nachfrage*

Während das Angebot an industriellen Fachkräften gegenwärtig, wie gezeigt, rasch abnimmt, ist auf der Nachfrageseite in den kommenden Jahren mit einer spürbaren Zunahme des Bedarfs an qualifizierten Fach- und Führungskräften zu rechnen.

Diese Einschätzung ergibt sich vor allem aus zwei Tatbeständen:

Zum einen war die starke Abwanderung aus der DDR bis 1961 durch eine ausgeprägte Konzentration auf jüngere Erwachsene gekennzeichnet.

Dies hatte zur Folge, dass die Geburtsjahrgänge vor und um 1940 in der DDR nach dem Bau der Mauer ausgesprochen schwach besetzt waren. Entsprechend gering war bisher auch die Zahl der Übertritte aus Erwerbstätigkeit in Rente. Doch beginnt seit wenigen Jahren die Zahl derjenigen Erwerbstätigen deutlich zu steigen, die beim Bau der Mauer noch Schulkinder mit eher geringer Abwanderungswahrscheinlichkeit waren, die nach 1990 den Kern der „Aufbau-Generation“ in den neuen Bundesländern stellten und die nunmehr aus Erwerbstätigkeit in Rente gehen. Dies wird mit hoher Wahrscheinlichkeit steigenden Einstellungsbedarf, vorrangig an qualifizierten Fachkräften, erzeugen.

Zum anderen war in den letzten Jahren, bis zum Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise, in der ostdeutschen Industrie eine gewisse Zunahme der Beschäftigung mit steigendem Einstellungsbedarf für qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu verzeichnen.

Angesichts von Verdienstniveau und Verdienststruktur in der ostdeutschen Industrie und angesichts der vermutlich sehr lebhaften Konkurrenz um qualifizierte Berufsanfänger ist es wohl wenig realistisch, mit einem deutlichen Rückgang der Abwanderungsbereitschaft von Jugendlichen in Ostdeutschland sowie vor allem mit einer wesentlich stärkeren Rückkehrbereitschaft der bereits früher Abgewanderten zu rechnen, die nunmehr eine Chance auf eine Rückkehr in ihre Herkunftsregion sehen könnten.

Wägt man die Verhältnisse und Interessenlagen realistisch gegeneinander ab, so wird man es wohl bereits als Erfolg verzeichnen dürfen, wenn es gelingen sollte, die Bilanz der Ab- und Zuwanderung in etwa auszugleichen.

### 3.4 Erste Zwischenbilanz

Wie im Schaubild 2 (Seite 18) zu sehen, hatten komplementäre, zum Teil noch bis in die DDR-Zeit zurückreichende Entwicklungen zur Folge, dass seit der Mitte der 90er Jahre einerseits das Angebot an jungen, überwiegend gut qualifizierten Arbeitskräften erheblich anstieg, andererseits die Nachfrage nach Arbeitskräften auf sehr niedrigem Niveau verharrte. Während mehr als eines Jahrzehnts betrug der jährliche Zustrom von Nachwuchskräften in Ausbildung und Erwerbstätigkeit ungefähr das Doppelte des Volumens an Arbeitsplätzen, die gleichzeitig neu geschaffen oder durch Abgänge in Rente frei wurden.

Auf diese Weise entstand auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt ein massives Ungleichgewicht zulasten der Arbeitnehmer und insbesondere zulasten der Nachwuchskräfte beim Übergang von der Schule zur Ausbildung und von dieser zur Erwerbstätigkeit. Dieses Ungleichgewicht im Verhältnis von Angebot an und Nachfrage nach qualifizierten Fach- und Führungskräften und seine voraussichtliche Entwicklung in den nächsten Jahren lassen sich wohl am besten anhand des **Konzepts der „demografischen Falle“** veranschaulichen, das die synchrone Entwicklung von Angebot und Nachfrage darstellt.

Die „demografische Falle“, die bisher zu Lasten der (vor allem jungen) Arbeitnehmer weit geöffnet war, schließt sich nunmehr sehr schnell. Sie wird sich (sofern es nicht nochmals zu einem dann sicherlich dramatischen Zusammenbruch der Weltwirtschaft kommt) in Kürze erneut, diesmal jedoch zu Lasten der Betriebe öffnen.

**Auf der Angebotsseite** sinkt die Zahl der Schulabgänger bereits seit mehreren Jahren und nähert sich der Hälfte der Werte aus den ersten Jahren des Jahrzehnts. Dies beginnt auch mit zunehmender Stärke auf die Zahl der Lehrstellenbewerber durchzuschlagen.

**Auf der Nachfrageseite** entstand in den Jahren vor der Krise ein nennenswertes Volumen neuer Arbeitsplätze, die besetzt werden mussten. Gleichzeitig nimmt auch die Zahl der Erwerbstätigen zu, die in Rente gehen und einen Arbeitsplatz räumen, der wieder besetzt werden kann. Wenngleich die „Altbestände“ von Jung-erwachsenen aus früheren, geburtenstarken Jahren nach wie vor groß sind, mehren sich die Klagen der Betriebe über Fachkräfteknappheit.

Gegenwärtig bahnt sich – allenfalls durch die Finanz- und Wirtschaftskrise verzögert – ein Umschwung in den Knappheitsverhältnissen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt an, der die meisten Betriebe zu schnellen und tief greifenden Reaktionen zwingen wird, wenn sie überleben

wollen. Hierbei werden viele Betriebe in Bedrängnis geraten, da sie auf diesen Reaktionszwang, der gegenwärtig bereits sichtbar wird, weitgehend unvorbereitet sind.

Diese Veränderung trifft vor allem einen für die ostdeutsche Industrie sehr charakteristischen Typ von meist kleinen Betrieben mit einer qualifizierten und erfahrenen Belegschaft und vielfach mit erheblicher technischer Kompetenz.

Die wichtigsten Schwierigkeiten, mit denen sich die vom Umschwung auf dem Arbeitsmarkt besonders betroffenen Betriebe auseinandersetzen müssen, können zweifacher Art sein:

Sie können zum einen in sehr charakteristischen Strukturmerkmalen der Betriebe selbst liegen, die sich unter der Wirkung des massiven Nachwuchsüberschusses herausgebildet haben und unter der Bedingung einer ausgeprägten Fachkräftelücke viele Betriebe in eine überlebensgefährdende Situation bringen werden.

Sie können zum anderen Ausdruck von offenkundigen Defiziten der Betriebe im Hinblick auf die für ihr Überleben vermutlich unverzichtbaren zielführenden strategischen Konzepte und Kompetenzen sein, aus denen sich wahrscheinlich ein ganzes Bündel von Aufgaben ergibt, die bis jetzt weitgehend ungelöst sind.

Den Schwierigkeiten, mit denen sich dann viele Betriebe konfrontiert sehen werden, ihren spezifischen Ursachen, ihren Erscheinungsformen und ihren möglichen Folgewirkungen ist nunmehr in den beiden folgenden Kapiteln II und III detaillierter nachzugehen.

## Kapitel II : Strukturprägende Effekte des Nachwuchsüberflusses

### *Wechselwirkungen von Knappheitsverhältnissen und Arbeitsmarktstruktur*

Stellt man die Frage, wie ostdeutsche Industriebetriebe in den kommenden Jahren von den sich gegenwärtig bereits anbahnenden, tief greifenden Veränderungen am Arbeitsmarkt betroffen sein werden und mit welchen Reaktionen der Arbeitsmarktakteure auf diese Betroffenheit zu rechnen ist, so scheint in einem ersten Schritt eine Inventur der Beziehungen geboten, die sich in den vergangenen Jahren zwischen den Angebots-Nachfrage-Verhältnissen auf dem Arbeitsmarkt und den Strukturen von Arbeitsmarkt und Beschäftigung herausgebildet haben.

Eine solche Inventur sei nunmehr für drei Aspekte von Beschäftigung und Arbeitsmarkt versucht, die in den neuen Bundesländern seit den frühen 90er Jahren hohe Bedeutung gewonnen haben und diese sehr wahrscheinlich auch in den kommenden Jahren behalten werden:

- Qualifikationsstruktur und Größenstruktur ostdeutscher Industriebetriebe (2.),
- Alter und Altern der Beschäftigten (3.) sowie
- Niveau und Struktur der Verdienste (4.).

Den drei Abschnitten, die dieser Aufgabe gewidmet sind, ist ein kürzerer Abschnitt mit einigen eher methodisch-konzeptionellen Überlegungen vorausgeschickt.

### **1. Neue Herausforderungen**

#### **1.1 Folgewirkungen struktureller Veränderungen**

In der ersten Hälfte der 90er Jahre entstand, wie in Kapitel I gezeigt, auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt eine Konstellation ausgeprägten

Ungleichgewichts: Sehr starke Geburtsjahrgänge verließen das allgemeinbildende Schulsystem und suchten einen Ausbildungsplatz bzw. eine Erwerbstätigkeit, während das Beschäftigungssystem lange Zeit hindurch nur geringe Quanten an Nachwuchskräften aufnehmen konnte. Es wäre höchst erstaunlich, wenn diese Konstellation nicht Effekte gehabt hätte, die nicht bloß vorübergehender Art, sondern weithin struktureller Natur sind und erhebliche Dauerhaftigkeit aufweisen können.

Die Strukturen von Beschäftigung und Beschäftigungspolitik, von allgemeiner und beruflicher Bildung oder von sozialer Sicherung und gegebenenfalls von sozialer Kontrolle, die sich unter dem Einfluss oder unter der Bedingung von hohem Angebot an Nachwuchskräften auf der einen Seite und geringer Aufnahmefähigkeit der Beschäftigungsstrukturen auf der anderen Seite herausgebildet haben, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht einfach verschwinden, wenn neue Entwicklungstendenzen die Oberhand gewinnen und neue mehr oder minder stabile Gleichgewichtszustände oder aber ganz neue ungleichgewichtige Beziehungen entstehen.

Eine detaillierte Beschreibung und Analyse der Wechselwirkungen von Arbeitsmarktverhältnissen und strukturellen Bedingungen von Arbeit, Arbeitsmarkt und Beschäftigung, wie sie in der ostdeutschen Industrie seit der Mitte der 90er Jahre entstanden, ist offenkundig sowohl aus wissenschaftlichen wie aus gesellschaftspraktischen Gründen von erheblicher Bedeutung.

In der Tat sprechen gute Gründe dafür, dass die Verhältnisse, die sich unter den Bedingungen hohen Nachwuchsüberflusses herausgebildet haben, im Falle größerer Veränderungen der Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt sowohl Betrieben wie Arbeitnehmern eine rechtzeitige und erfolgreiche Reaktion ausgesprochen schwer machen können.

Es ist deshalb nicht auszuschließen, dass eine erhebliche Zahl von Betrieben im Zuge eines raschen und tief greifenden Umschwungs in den Verhältnissen von Angebot und Nachfrage auf den für sie wichtigsten Arbeitsmärkten in eine regelrechte Falle gerät. Das liegt daran, dass ihre strategische Orientierung und ein Gutteil der Ressourcen immer noch auf die bisherigen Verhältnisse abgestellt sind, obwohl doch die neuen Bedingungen im eigensten Interesse der betroffenen Akteure eine deutlich andere Orientierung erfordern würden. Auf diese Weise können Struktureffekte aus der Zeit hohen Nachwuchsüberschusses unter veränderten Arbeitsmarktverhältnissen nicht wenige Betriebe daran hindern, rechtzeitig und wirksam zu tun, was vielleicht überlebensentscheidend ist.

### 1.2 Empirische Schwerpunkte

Sowohl aus sachlichen wie aus arbeitsorganisatorischen Gründen verbietet sich in dem vorgegebenen Zeit- und Mittelrahmen der Studie eine zugleich detaillierte und umfassende Bearbeitung des Themenfeldes. Die Analysen dieses Kapitels werden sich deshalb auf die drei genann-

ten Aspekte bzw. Dimensionen des Arbeitsverhältnisses (Qualifikationsstruktur und Größe der Betriebe; Altersstruktur der Beschäftigten und ihre Entwicklung; Höhe und Struktur der Verdienste) konzentrieren.

An diesen drei Dimensionen, für die ausreichend empirisch-statistisches Material vorliegt, lassen sich offenkundig einige der besonders wichtigen Zusammenhänge, Veränderungen, Problemlagen und Konflikte klar aufzeigen. Auch ist es häufig möglich, in den jeweiligen Abschnitten die Verbindung zur praktischen Erfahrung vieler Leser herzustellen. Deshalb ist auf sie auch in den folgenden Kapiteln immer wieder zurückzukommen.

Für jeden der ausgewählten drei Aspekte sind nunmehr in je einem Abschnitt, soweit irgend möglich, im Vergleich zwischen der Metall- und Elektroindustrie in den alten und in den neuen Bundesländern einige der heute bereits zu beobachtenden Strukturelemente zu umreißen und auf dieser Grundlage einige schwerpunkttypische Fragen zu stellen und zu beantworten. Hierbei wird die Analyse, nicht zuletzt in Abhängigkeit von der empirisch-statistischen Materiallage und von der bisherigen Entwicklung im jeweiligen Schwerpunktfeld, entweder mehr Gewicht auf die eine oder auf die andere der beiden folgenden Perspektiven legen.

### 1.3 Zwei komplementäre Perspektiven der Analyse

Bei der Beschreibung und Analyse der in der ostdeutschen Industrie heute bereits zu beob-

*Schwerpunkte der Analyse*

achtenden oder für eine nahe Zukunft absehbaren Wechselwirkungen und Koppelungsformen von Arbeitsmarktverhältnissen auf der einen Seite und von arbeitsmarktrelevanten betrieblichen und überbetrieblichen Strukturen verschiedener Art auf der anderen Seite empfiehlt sich die Kombination von zwei komplementären Perspektiven, von denen die eine vorrangig retrospektiv, die andere überwiegend prospektiv ist.

(1) Im Zentrum der einen, vorrangig **retrospektiven Perspektive** stehen die arbeitsmarktrelevanten Mechanismen, die es nach der Wirtschafts- und Währungsunion bzw. seit der Mitte der 90er Jahre den meisten der überlebenden oder neu entstandenen Betriebe in den neuen Bundesländern wesentlich erleichterten, sich trotz zum Teil sehr schwieriger Ausgangsbedingungen zügig in die soeben entstandenen neuen Rahmenbedingungen zu integrieren. Hierbei konnten sich die Betriebe vor allem darauf stützen, dass die durch massiven Angebotsüberschuss geprägten Verhältnisse – gekennzeichnet durch reichliche Verfügbarkeit von Arbeitskräften, geringe Fluktuation und ein ausgesprochen niedriges Verdienstniveau – elementaren betrieblichen Interessen entgegenkommen.

(2) Im Zentrum der anderen, überwiegend **prospektiven Perspektive** steht die Frage, welche – positiven oder negativen – Effekte die während einer Phase hohen Nachwuchsüberschusses entstandenen Strukturen unter den zu erwartenden Bedingungen ausgeprägter Fachkräfteknappheit haben werden. Welche neuen

Gelegenheits- und Chancenstrukturen werden hierbei entstehen? Wie könnten Industriebetriebe in den neuen Bundesländern lernen, einen nennenswerten Teil dieser Strukturen (Stichworte hierfür sind z. B. überwiegend kleine Betriebsgrößen, meist wenig ausgeprägte Arbeitsteilung und nicht zuletzt weitgehend homogene Qualifikationsstrukturen) als Stärken zu nutzen?

Beiden Perspektiven ist in den inhaltlich-empirischen Abschnitten dieses Berichtes detaillierter nachzugehen.

#### 1.4 Die Bedeutung des Ost-West-Vergleichs

In diesem Kapitel wird dem Ost-West-Vergleich eine besondere Rolle zuerkannt. Dies hat mehrere Gründe, unter denen vor allem eine Annahme zu nennen ist, die im Text selbst nicht im Einzelnen begründet, sondern axiomatisch gesetzt wird:

Diese Annahme unterstellt, dass die Arbeitsmarktlage in der Metall- und Elektroindustrie der alten Bundesländer in den letzten zwei Jahrzehnten wesentlich weniger durch tief greifende Ungleichgewichte in Arbeitsmarkt und Beschäftigung und deren rasche Veränderung geprägt wurde und bis heute geprägt ist, als dies in den neuen Bundesländern der Fall war und mit hoher Wahrscheinlichkeit auch weiterhin der Fall sein wird.

Postuliert wird insbesondere:

- dass markante strukturelle Differenzen zwischen Ost und West bestehen,

*Komplementäre  
Perspektiven –  
retrospektiv und  
prospektiv*

die in erheblichem Umfang (wenngleich sicherlich nicht ausschließlich) Folgen der tief greifenden Ungleichgewichte auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt sind;

- dass es deshalb legitim ist, die Strukturen in der Metall- und Elektroindustrie der alten Bundesländer als „normal“ zu setzen und als Referenz für die Untersuchung der ostdeutschen Besonderheiten zu nutzen.

Sofern und insoweit diese Annahmen ausreichenden Realitätsgehalt haben, ist es zweifellos zulässig, die in diesem Kapitel betrachteten empirisch-statistischen Kennziffern aus den alten und aus den neuen Bundesländern bzw. ihre Differenzen im Ost-West-Vergleich als Indikatoren für die Wirkungen der typischen Ungleichgewichte auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt zu benutzen.

Anhand der offenkundigen Ost-West-Unterschiede und der durch sie induzierten Wirkungen des anhaltenden Nachwuchsüberschusses kann dann jeweils für die drei ausgewählten Aspekte von Beschäftigung gefragt werden, welche Herausforderungen für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie sich mit dem Ende des Nachwuchsüberschusses und dem zu erwartenden Umschlag der Knappheitsverhältnisse am Arbeitsmarkt verbinden können und welche Anforderungen deren Bewältigung gegebenenfalls mit sich bringen wird.

## 2. Qualifikationsstruktur und Größe der Betriebe

### 2.1 Welche Effekte hatte der Nachwuchsüberschuss?

In Wissenschaft wie Praxis ist – als eine Art *common wisdom* – die Überzeugung weit verbreitet, dass moderne, innovationsstarke und weltweit wettbewerbsfähige Betriebe der Metall- und Elektroindustrie bestimmte, nicht selten als „weich“ bezeichnete Merkmale (also Merkmale betriebs- und arbeitsorganisatorischer oder personalwirtschaftlicher Art) aufweisen müssen.

Zu diesen Merkmalen, die eng miteinander zusammenhängen können, gehören insbesondere:

- eine Größe, die ausreicht, um eine leistungsfähige Entwicklung und gegebenenfalls eine dynamische Marketingorganisation zu finanzieren;
- eine interne Arbeitsteilung, die es ermöglicht, Arbeitskräfte mit den jeweils passenden Qualifikationen einzustellen, ihrer Kompetenz entsprechend einzusetzen und zu entlohnen;
- eine Betriebsorganisation, die ausreichend Raum lässt, um einerseits betriebsinterne Entwicklungs- und Aufstiegswege vorzuhalten wie andererseits potenziellen Quereinsteigern mit einer strategisch bedeutsamen Kompetenz attraktive Angebote zu machen.

Legt man Kriterien dieser Art an, so dürfte, wie nunmehr zu zeigen ist, auf den ersten Blick wohl kaum unstrittig sein, dass für den weitaus

*Ost- und Weststrukturen im Vergleich*



größten Teil der Metall- und Elektroindustrie in den neuen Bundesländern kaum längerfristige Überlebenschancen bestehen. Möglicherweise zentrales Wissen kann in den meisten dieser Betriebe nicht in professioneller Form aufgebaut, gepflegt und genutzt werden. Für den Betrieb wesentliche Funktionsbereiche fehlen völlig oder sind personell und materiell nur sehr unzulänglich ausgestattet. Personalwirtschaft wird oftmals als bloße Personalverwaltung verstanden. Organisationskompetenz verschiedener Art, vom Teilefluss bis zur Fertigprodukt-Logistik, fehlt gänzlich oder ist defizitär.

Dieser anscheinend sehr bündigen Argumentation steht nun freilich gegenüber, dass die Metall- und Elektroindustrie in den neuen Bundesländern zu einem großen Teil aus Betrieben besteht, denen wesentliche dieser „weichen“ Merkmale ganz oder überwiegend fehlen: Ihre Größe liegt insbesondere deutlich unter dem, was gemeinhin als überlebensfähig gilt. Die meisten Betriebe dieser Industrie bestehen jedoch bereits seit fast zwei Jahrzehnten; sie haben bis heute überlebt und können zum Teil beachtliche Erfolge vorweisen. In der zweiten Hälfte unseres Jahrzehnts waren sie sogar imstande, zu expandieren und zusätzliche Arbeitsplätze zu schaffen.

Wie ist dieser Widerspruch zu erklären?

Handelt es sich bei dem relativen Erfolg sehr vieler ostdeutscher kleiner Betriebe noch um Spätfolgen der großdimensionierten Subventionspolitik der frühen 90er Jahre, die über kurz oder lang verschwinden werden?

Oder haben wir es hier mit einer strukturellen und insofern deutlich dauerhafteren Pro-

blemlage zu tun, die durchaus etwas längere Zeit Bestand haben kann, wobei sich natürlich mit erheblicher Dringlichkeit die Frage stellt, welche Bedingungskonstellation ihr zugrunde liegt.

Der Verweis auf den hohen Überschuss an Nachwuchskräften, der von der Mitte der 90er Jahre bis weit über die Mitte des derzeitigen Jahrzehnts dauerte, dürfte in der Lage sein, einen beträchtlichen Teil des Widerspruchs aufzulösen. Um dies zu belegen, werden vor allem Daten aus dem Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit im Ost-West-Vergleich sowie Ergebnisse der Befragung von Geschäftsleitern, Personalverantwortlichen und Betriebsräten aus 34 ostdeutschen kleinen und mittelgroßen Betrieben verwendet.

## 2.2 Ein Qualifikationsniveau über dem westlichen Durchschnitt

Tabelle 1 (Seite 29) vergleicht die Anteile der Qualifikationsgruppen an den Belegschaften der Metall- und Elektroindustrie, wobei im Interesse eines schnellen Überblicks über die Verhältnisse der alten und der neuen Bundesländer die Beschäftigten anhand des Datenmaterials der Bundesagentur für Arbeit zu drei großen Gruppen zusammengefasst sind, die sich sowohl nach Art und Niveau ihrer Qualifikation wie nach ihrer Stellung im Betrieb unterscheiden.

Im Anteil dieser drei Belegschaftsgruppen an den jeweiligen Betriebsbelegschaften sind deutliche, allerdings nicht sehr ausgeprägte Unterschiede zwischen den Betrieben in den alten und den neuen Bundesländern zu verzeichnen. Beim Anteil der Hochqualifizierten

► **Tabelle 1:**

**Beschäftigte nach Qualifikationsgruppen\***

Qualifikation und Stellung im Betrieb	Alte Länder	Neue Länder
Hochqualifizierte und Führungskräfte	13,9 %	12,5 %
Facharbeiter und Fachangestellte	60,2 %	72,3 %
Un- und Angelernte	25,9 %	15,2 %
	100,0 %	100,0 %

\* Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2007, eigene Berechnungen

und Führungskräfte in Ost und West sind zumindest auf den ersten Blick nur wenige Differenzen zu verzeichnen. Größere Ost-West-Unterschiede sind vor allem im Verhältnis zwischen Fachkräften einerseits sowie An- und Ungelernten andererseits hervorzuheben.

Der Anteil der Fachkräfte, bei denen es sich in erster Linie um technisch-gewerbliche und kaufmännische Fachkräfte handelt, liegt in Ostdeutschland mit 72 % deutlich höher als im Westen mit lediglich 60 %. Hingegen werden in den westdeutschen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie mit 26 % fast doppelt so viele An- und Ungelernte beschäftigt wie in den neuen Bundesländern mit lediglich 15 %.

Zusammenfassend darf man von einer eindeutig höheren Qualifikationsintensität der Beschäftigten in den neuen Bundesländern sprechen, die offenkundig auch sehr vielen Managementangehörigen bewusst ist.

Diese These wird durch die in den Schaubildern 3 und 4 (siehe Seite 30 und 31) dargestellten Antworten von befragten Führungskräften kleiner und mittlerer ostdeutscher Betriebe gestützt.

## ► Schaubild 3:

**Bedeutung der Qualifikation der Fachkräfte 2009\***

„Welche Rolle spielt die Qualifikation Ihrer Fachkräfte für Ihren Betrieb?“

Die Interviewten wurden gebeten, sich für eine von drei Möglichkeiten zu entscheiden.

- **82 %** der Befragten stimmten der Aussage zu:  
„Die Qualität Ihrer Fachkräfte ist der entscheidende Erfolgsfaktor.“
- **18 %** der Befragten entschieden sich für die Aussage:  
„Die Qualität Ihrer Fachkräfte ist wichtig, aber Sie haben auch andere Stärken.“
- **Niemand** bezeichnete die eine oder die andere der beiden Aussagen als unzutreffend.

\* Geschäftsführer oder Personalverantwortliche aus der Metall- und Elektroindustrie

Quelle: Geschäftsführerbefragung des zsh, Sommer 2009

Diese Befunde können zwar wegen der geringen Zahl der Befragten sicherlich keinen Anspruch auf statistische Repräsentanz erheben. Doch stimmen sie (wie Schaubild 4 auf Seite 31 zeigt) so gut mit den Ergebnissen einer Befragung von 124 ausbildenden Betrieben der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie aus dem Jahre 2006 überein, dass ohne Zweifel von einer generellen Tendenz gesprochen werden kann.

Dass die für die neuen Bundesländer charakteristische Qualifikationsstruktur der Beschäftigten sehr gut mit den Verhältnissen von Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt übereinstimmt, ist offenkundig.

Festzuhalten ist allerdings, dass die Ost-West-Unterschiede nicht so groß sind, dass sie für sich genommen die Annahme einer Kausal-

beziehung zwischen dem ostdeutschen Nachwuchsüberschuss einerseits und der Arbeitsplatz- und Personalstruktur der Mehrzahl der ostdeutschen Betriebe andererseits begründen würden. Hierauf ist weiter unten (siehe vor allem Tabelle 3, Seite 33) nochmals einzugehen.

### 2.3 Wesentlich mehr kleine Betriebe im Osten

Wesentlich markanter als bei der Qualifikationsstruktur sind die Ost-West-Differenzen bei der Betriebsgrößenstruktur in der Metall- und Elektroindustrie (siehe Tabelle 2, Seite 32).

Das Ausmaß der Unterschiede zwischen kleinen und größeren Betrieben legt eine etwas intensivere Analyse der Betriebsgröße und ihrer Effekte nahe.

Den Kern der Metall- und Elektroindustrie in den alten Bundesländern bilden größere und

## ► Schaubild 4:

**Bedeutung der Qualifikation der Fachkräfte 2006\***

- **90 %** der befragten 124 Metall- und Elektrobetriebe (gegenüber 87 % der Betriebe aller anderen Branchen) sind der Überzeugung, „die Qualität ihrer Fachkräfte sei der entscheidende Erfolgsfaktor“;
- **62 %** der Metall- und Elektrobetriebe (gegenüber 56 % im Durchschnitt aller anderen Branchen) stimmen der Aussage zu, die „eigene Ausbildung würde eine entscheidende Rolle bei der Deckung des Nachwuchsbedarfs spielen“;
- **83 %** der Betriebe der Metall- und Elektroindustrie bezeichnen die „eigene Ausbildung als Königsweg bei der Nachwuchsrekrutierung“.

\* Interviews mit 124 ostdeutschen, ausbildenden Betrieben im Jahre 2006

Quelle: Ausbildungsbetriebsbefragung des zsh, 2006

große Betriebe. Von allen Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie in den alten Bundesländern sind 41 % in Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten tätig.

In Ostdeutschland dominieren hingegen sehr kleine und kleine Betriebe. Hier ist nicht einmal ein Drittel aller Arbeitskräfte der Metall- und Elektroindustrie in mittleren und größeren Betrieben mit 200 und mehr Mitarbeitern beschäftigt. Hingegen stellen in den neuen Bundesländern kleine Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten (auf die in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie mit 23 % nur gut ein Fünftel aller Arbeitskräfte entfällt) mit 40 % praktisch den gleichen Anteil an den Beschäftigten, der in den alten Bundesländern auf die großen Betrieben mit über 500 Beschäftigten entfällt.

Bei der Betriebsgröße ist die Kongruenz zwischen betrieblichen Strukturen einerseits und Knappheits- bzw. Überschuss-Verhältnissen auf dem Arbeitsmarkt andererseits unübersehbar. Hierfür liefern auch die Interviews mit Geschäftsführern und Personalverantwortlichen ostdeutscher Betriebe der Metall- und Elektroindustrie aufschlussreiche Belege, wenn man – so in Tabelle 3 und Tabelle 4 auf Seite 33 – die Aussagen aus kleinen Betrieben (mit weniger als 150 Beschäftigten) den Antworten aus etwas größeren Betrieben (mit zwischen 150 und 300 Beschäftigten) gegenüberstellt:

Die Unterschiede zwischen kleinen und etwas größeren ostdeutschen Betrieben sind zum Teil ausgesprochen markant – nicht zuletzt im Hinblick auf die Frage nach der verschiedenen Fähigkeit der Betriebe, in angemessener Wei-

► **Tabelle 2:**

**Beschäftigte nach Betriebsgröße\***

Zahl der Beschäftigten in Betrieben mit	Alte Länder	Neue Länder
weniger als 50 Beschäftigten	22,6 %	39,5 %
50 bis 199 Beschäftigten	20,0 %	28,3 %
200 bis 499 Beschäftigten	16,4 %	14,7 %
500 und mehr Beschäftigten	41,0 %	17,5 %
	100,0 %	100,0 %

\* Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2007, eigene Berechnungen

se, rechtzeitig und erfolgversprechend auf den gegenwärtig einsetzenden Umschlag der Arbeitsmarktverhältnisse von hohem Nachwuchsüberschuss zu ausgeprägter Fachkräfteknappheit zu reagieren.

Die Unterschiede zwischen kleinen und mittleren Betrieben in Tabelle 3 sind selbst dann aussagekräftig, wenn man akzeptiert, dass mit den verfügbaren Daten die Frage nach den konkreten Ursachen nicht eindeutig beantwortet werden kann und dass viele Fragen weiterhin offen bleiben müssen:

- Spiegeln die Aussagen der Betriebsleitungen vor allem reale Erfahrungen oder aber in erster Linie Unterschiede zum Zeitpunkt der Wahrnehmung wider?

- Erklären sich die Unterschiede in den Aussagen aus kleinen und aus etwas größeren Betrieben vor allem durch späte Wahrnehmung neuer Bedingungen in kleinen Betrieben oder durch eher frühzeitige Wahrnehmung in mittleren und größeren Betrieben?
- Tun sich vor allem die kleinen Betriebe schwer, Entwicklungen frühzeitig wahrzunehmen, das heißt, bevor der eigene Betrieb unmittelbar betroffen ist?
- Werden – was vielleicht nur auf den ersten Blick evident erscheinen mag – die größeren Betriebe tatsächlich früher von Fachkräfteknappheit betroffen, oder haben wir es mit einer Gemengelage zu tun, bei der sich unterschiedliche Faktoren und Einflüsse kombinieren?

► **Tabelle 3:**

**„Wurden Sie in den letzten zwei Jahren bereits von Fachkräftemangel betroffen?“\***

Betriebsgröße	Bis 150 Besch.	Mehr als 150 Besch.	Insgesamt
Ja, in größerem Umfang:	0 %	31 %	15 %
Ja, aber nur in Einzelfällen:	56 %	50 %	53 %
Nein:	44 %	19 %	32 %

\* Geschäftsführer oder Personalverantwortliche aus der Metall- und Elektroindustrie

Quelle: Geschäftsführerbefragung des zsh, Sommer 2009

► **Tabelle 4:**

**„Welche Arbeitskräfte sind knapp? Ging oder geht es um ...“\***

Betriebsgröße	Bis 150 Besch.	Mehr als 150 Besch.	Insgesamt
Kaufmännische Fachkräfte?	6 %	0 %	3 %
Gewerbliche Fachkräfte?	39 %	44 %	41 %
Ingenieure?	59 %	63 %	56 %

\* Geschäftsführer oder Personalverantwortliche aus der Metall- und Elektroindustrie

Quelle: Geschäftsführerbefragung des zsh, Sommer 2009

Betrachtet man (in Tabelle 3) die Betroffenheit der Betriebe durch Fachkräfteknappheit, so erscheint es plausibel, dass die Unterschiede zwischen kleinen und etwas größeren Betrieben überwiegend auf verschiedene Wahrnehmungsfähigkeiten und weniger auf frühere oder spätere tatsächliche Betroffenheit zurückzuführen sind. Dies legt zumindest die Tatsache

nahe, dass die Unterschiede in der Betroffenheit offenkundig deutlich größer sind, wenn man größere und kleine Betriebe miteinander vergleicht, als bei einer Analyse nach Qualifikationsgruppen.

Zu bedenken ist allerdings, dass zwischen Betriebsgröße, Qualifikationsstruktur und Bedarf an Fach- und Führungskräften nicht uner-

hebliche Wechselwirkungen stattfinden. So haben größere Betriebe deutlich häufiger Rekrutierungsbedarf und damit auch deutlich mehr Gelegenheit, durch eigene Erfahrung mit den neuen Knappheitsverhältnissen am Arbeitsmarkt konfrontiert zu werden. Auch sind die in Tabelle 4 (Seite 33) sichtbaren erheblichen Unterschiede in der Knappheit von kaufmännischen, technischen und gewerblichen Fachkräften sehr plausibel.

Deshalb erscheint alles in allem die Annahme einer Kombination von unterschiedlicher Wahrnehmung und unterschiedlicher tatsächlicher Betroffenheit einigermaßen einleuchtend.

Damit bleibt allerdings die Frage nach den wichtigsten Ursachen der ausgeprägten Ost-West-Unterschiede und des engen Zusammenhangs zwischen Betriebsgrößenstruktur und Qualifikationsstruktur noch weitgehend offen.

So kann zweifellos nicht ausgeschlossen werden, dass die jeweilige – ostdeutsche oder westdeutsche – Arbeitsmarktlage den Betrieben unterschiedliche Politiken und Formen der Betriebsorganisation, des Fertigungskonzeptes, der Rekrutierung und der Personalpolitik nahelegt. Während die meisten ostdeutschen Betriebe vor allem berufsfachlich qualifizierte Fach- und Führungskräfte beschäftigen, von denen erwartet werden darf, dass sie auch in kleinen Betrieben mit wenig Organisationsaufwand eine fachlich kompetente Leistung erbringen, sind die westdeutschen Betriebe der Metall- und Elektroindustrie durch die erhebliche strukturelle Knappheit an Facharbeitern seit Längerem gehalten, soweit möglich an-

und ungelernete Arbeitskräfte einzusetzen. Dies rechnet sich jedoch wegen des hiermit unvermeidlich verbundenen Organisations-, Kontroll- und Qualifizierungsaufwandes im Allgemeinen nur in größeren Betriebsstrukturen.

Doch erschiene auch die Vermutung einigermaßen plausibel, dass die heutige Betriebsgröße, vor allem in den neuen Bundesländern, nicht so sehr das Ergebnis einer bewussten betrieblichen Strategie, sondern vor allem das Produkt einer mehr oder minder chaotischen und zufallsgesteuerten Entwicklung ist, wie sie nur unter den exzeptionellen Bedingungen eines längere Zeit bestehenden hohen Angebotsüberschusses auf dem Arbeitsmarkt möglich war.

Bereits für sich genommen sind das relativ geringe Gewicht großer Betriebe in Ostdeutschland und die Tatsache, dass hier deutlich über zwei Drittel aller Beschäftigten sehr kleinen und kleinen Betrieben angehören, von erheblicher Bedeutung für die gegenwärtige Lage und die zu erwartenden Entwicklungen der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie.

Auch scheint die Wahrscheinlichkeit dafür hoch, dass das Innovationspotenzial vieler ostdeutscher Betriebe begrenzt ist. So verfügen viele Betriebe als Folge ihrer eher geringen Größe und ihrer bisherigen Geschichte allenfalls unzureichend über die technologischen, finanziellen und nicht zuletzt auch organisatorisch-strategischen Ressourcen, um ihr längerfristiges Überleben zu sichern.

### *Wie erklären sich die großen Ost-West-Unterschiede?*



► **Tabelle 5:**

**Betriebsgröße und Personalstruktur\***

Qualifikation und Stellung im Betrieb	Alte Länder	Neue Länder
<b>Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten</b>		
Hochqualifizierte und Führungskräfte	7,4 %	8,0 %
Facharbeiter und Fachangestellte	71,1 %	79,1 %
Un- und Angelernte	21,4 %	12,9 %
	100,0 %	100,0 %
<b>Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten</b>		
Hochqualifizierte und Führungskräfte	19,5 %	18,5 %
Facharbeiter und Fachangestellte	52,5 %	63,3 %
Un- und Angelernte	28,0 %	18,2 %
	100,0 %	100,0 %

\* in Prozent aller Beschäftigten der jeweiligen Größenklasse

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2007, eigene Berechnungen

Aus den gleichen Gründen ist in der großen Mehrheit der ostdeutschen Metall- und Elektrobetriebe mit einer verbreiteten Fixierung betrieblicher Entscheidungen auf kurzfristige Planungs- und Aktionshorizonte zu rechnen. Auf diese Zusammenhänge wird weiter unten nochmals ausführlicher eingegangen.

**2.4 Betriebsgröße und Qualifikationsstruktur**

Die Ost-West-Differenzen in der Betriebsgrößenstruktur und in der Qualifikationsstruktur

kombinieren sich in mehrfacher Weise mit anderen Unterschieden innerhalb der Metall- und Elektroindustrie. Von besonderem Interesse scheinen sowohl der teilweise recht enge Zusammenhang zwischen Qualifikationsstruktur und Betriebsgrößenstruktur zu sein wie auch die Unterschiede zwischen Ost und West, insbesondere dann, wenn man beide Parameter gemeinsam betrachtet.

Tabelle 5 stellt, um diese Zusammenhänge zwischen Betriebsgröße und Qualifikations-

struktur im Ost-West-Vergleich sichtbar zu machen, für zwei der vier Betriebsgrößenklassen (sehr kleine Betriebe mit bis zu 50 Beschäftigten auf der einen Seite und große Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten auf der anderen Seite) den Anteil der drei großen Qualifikationsgruppen an den Beschäftigten in den alten und in den neuen Bundesländern zusammen.

Das Bild, das sich in Tabelle 5 zeigt, ist teilweise überraschend.

An sich ist die Annahme eines engen Zusammenhangs zwischen der Größe eines Betriebes und seiner Fähigkeit, den eigenen Arbeitskräftebedarf durch entsprechende Formen von Rekrutierungspolitik, Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation zielgenau an die Verhältnisse auf den jeweiligen Arbeitsmärkten abzustellen, einigermassen plausibel: Je größer der Betrieb ist, desto wahrscheinlicher wäre es gemäß dieser Annahme, dass er vorrangig Arbeitskräfte eines Typs einstellt und beschäftigt, der am örtlichen oder regionalen Arbeitsmarkt reichlich und relativ kostengünstig angeboten wird. Kleine Betriebe wären dann entsprechend dieser Argumentation deutlich weniger frei in der Definition ihres Arbeitskräftebedarfs. Deshalb sollten auch größere Unterschiede in der Personalstruktur von Betrieben gleicher Branchen im Wesentlichen nur zwischen Betrieben verschiedener Größenklassen bestehen.

Die tatsächlichen Verhältnisse sind allerdings mit dieser Annahme nicht ohne Weiteres in Einklang zu bringen. Bei der gemeinsamen Betrachtung von Größenstruktur und Qualifikationsstruktur in Tabelle 5 sind Ost-West-Unter-

schiede sowohl im Hinblick auf die Größe wie im Hinblick auf die Qualifikationsstruktur etwas weniger markant als bei ihrer getrennten Betrachtung in den Tabellen 1 und 2 (Seite 29 und 32).

Dies bedeutet allerdings nicht, dass bei der gemeinsamen Betrachtung von Betriebsgröße und Qualifikationsstruktur der Einfluss der Betriebsgröße gänzlich verschwinden würde. So nehmen im Westen wie im Osten mit steigender Betriebsgröße sowohl der Anteil der Hochqualifizierten und Führungskräfte (in Ost und in West von 8 % auf 19 % bzw. 20 %) wie der Anteil der Un- und Angelernten (von 21 % auf 28 % im Westen und von 13 % auf 18 % im Osten) zu. Doch bleiben die Ost-West-Unterschiede – mit Ausnahme der eher kleinen Gruppe von Hochqualifizierten und Führungskräften – in kleinen Betrieben auch innerhalb der betrachteten Betriebsgrößenklassen deutlich sichtbar.

Ganz offenkundig spielen hier neben den Größeneffekten auch Faktoren eine wichtige Rolle, die von der Betriebsgröße weitgehend unabhängig sind. Ein solcher Faktor könnte z. B. die regionale Lage sein, die vor allem in den dünnbesiedelten ostdeutschen Regionen erhebliche Wirkungen haben kann. Auch spricht vieles dafür, dass die für Ostdeutschland seit über einem Jahrzehnt charakteristische Konstellation eines starken Arbeitsmarktungleichgewichts einen solchen Faktor mit strukturprägendem Einfluss darstellt.

► **Tabelle 6:**

**Anteil der jüngeren Beschäftigten\***

Betriebe mit	Qualifikationsgruppe	Alte Länder	Neue Länder
weniger als 50 Beschäftigten:	Hochqualifizierte	22,0 %	19,3 %
	Facharbeiter	22,2 %	21,9 %
500 und mehr Beschäftigten:	Hochqualifizierte	26,2 %	20,3 %
	Facharbeiter	17,2 %	20,3 %
Alle Betriebsgrößen:	Hochqualifizierte	24,6 %	19,3 %
	Facharbeiter	18,9 %	21,1 %

\* Facharbeiter und Fachangestellte bis 30 Jahre, Hochqualifizierte bis 35 Jahre

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2007, eigene Berechnungen

Eine entsprechende Annahme könnte vermutlich nicht unwichtige Beiträge zur Erklärung von Entwicklungen seit 1990 in den neuen Bundesländern und von hieraus entstandenen Strukturen liefern. Auch könnte sie es ermöglichen, Problemlagen und Wirkungszusammenhänge in einem neuen Licht erscheinen zu lassen, die nunmehr, nach dem Ende des Nachwuchsüberschusses, in Ost und West erhebliche Bedeutung gewinnen. Hierauf wird in den nächsten Kapiteln noch mehrfach zurückzukommen sein.

### 3. Alter und Altern der Beschäftigten

Je größer der Einfluss demografischer Veränderungen auf die Personalpolitik und Personalstruktur

der Betriebe ist und je rascher sowie abrupter sie verlaufen, desto größere Aufmerksamkeit verdient ganz offenkundig die Altersstruktur der Beschäftigten und deren Entwicklung.

Um aus dieser Perspektive bereits heute sichtbare Unterschiede der Altersstruktur der Beschäftigten in den alten und in den neuen Bundesländern darzustellen, bieten sich im verfügbaren statistischen Material zwei einfache Indikatoren an: der Anteil der Beschäftigten unter 30 bzw. (wegen der wesentlich längeren Ausbildungszeit bei Hochqualifizierten) 35 Jahren und der Anteil der Beschäftigten über 50 Jahren an allen Arbeitnehmern der jeweils betrachteten Betriebe.

Berechnet man die beiden Indikatoren für zwei Schlüsselgruppen von Beschäftigten

(Fachkräften und Hochqualifizierten) und für die beiden schon hervorgehobenen extremen Betriebsgrößenklassen (mit weniger als 50 sowie mit 500 und mehr Beschäftigten), so ergibt sich ein Bild, das für den Anteil der jüngeren an allen beschäftigten Fachkräften und Hochqualifizierten in Tabelle 6 (Seite 37) dargestellt ist.

Dieses Bild bedarf der Erläuterung.

Im Hinblick auf den Anteil der jüngeren Fachkräfte und Hochqualifizierten sind die Unterschiede zwischen den ostdeutschen und den westdeutschen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie auf den ersten Blick eher gering. Allerdings wäre es sehr voreilig, aus diesen eher geringen Ost-West-Unterschieden zu schließen, dass sich die Personalstrukturen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie weitgehend (im Sinne einer fortschreitenden Angleichung an die westdeutschen Verhältnisse) „normalisiert“ hätten.

Die Rekrutierungspolitik der Betriebe und ihre Wirkungen, die sich an den Werten der Tabelle 6 ablesen lassen, sind nicht nur Ausdruck betrieblicher technisch-betriebswirtschaftlicher Verhältnisse und Interessenlagen, sondern sie können auch in erheblichem Grade durch die Verhältnisse im Bildungs- und Ausbildungssystem sowie auf den Arbeitsmärkten und vor allem durch die hier jeweils zu verzeichnenden relativen Knappheiten oder Überschüsse beeinflusst werden.

Berücksichtigt man diese weitgehend außerbetrieblichen Einflüsse, so zeigt sich, dass die meisten Betriebe der Metall- und Elektroindustrie in Ost- und in West-

deutschland jeweils unter Bedingungen handeln können oder handeln müssen, die sich stark unterscheiden. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die absolute Zahl und die Quote der Schulabgänger.

In den neuen Bundesländern verließen, wie bereits in Kapitel I gezeigt, seit den frühen 60er Jahren jährlich zwischen 200.000 und 240.000 Jugendliche die allgemeinbildende Schule, wobei deren weitaus größter Teil beabsichtigte, unverzüglich eine Berufsausbildung anzutreten oder zu studieren. Bei einer Gesamtbevölkerung von rund 15 Millionen Personen im Jahr 1995 errechnet sich hieraus eine jährliche Schulabgängerquote (Anteil der Schulabgänger an der Gesamtbevölkerung) von zwischen 1,3 % und 1,6 %.

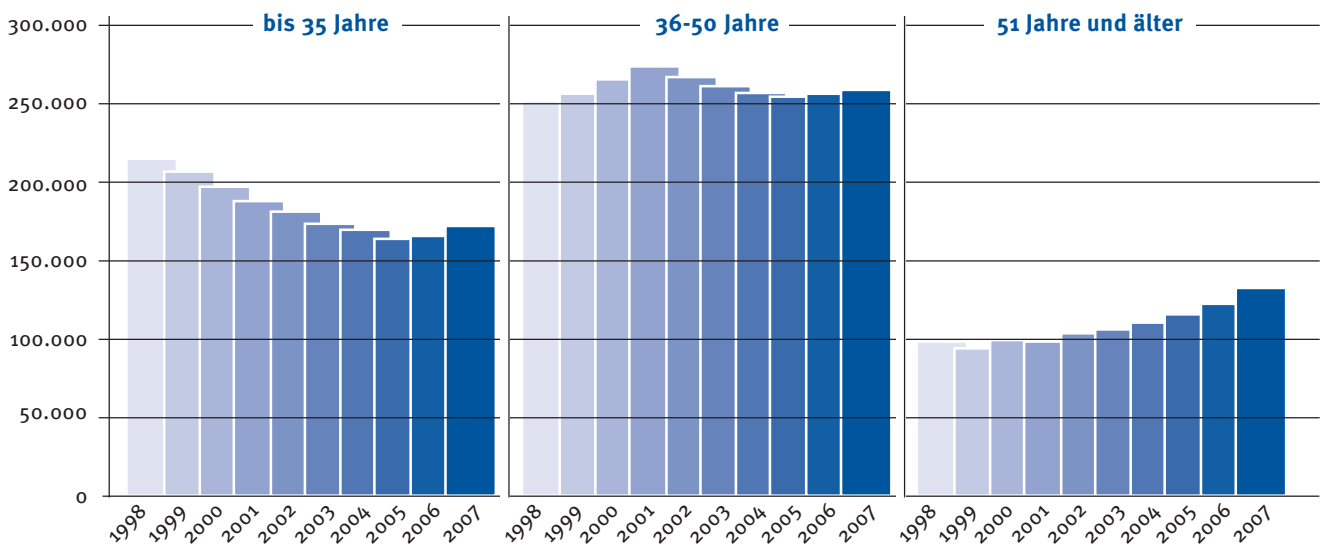
Die westdeutschen Verhältnisse sind hingegen seit mehr als zwei Jahrzehnten geprägt von Schulabgängerzahlen zwischen 600.000 und 750.000 Personen pro Jahr. Bei einer Bevölkerungszahl von 61 Millionen (1985) bzw. 66 Millionen (1995) errechnen sich hieraus Schulabgängerquoten zwischen rund 1,0 % und 1,2 %, die also deutlich niedriger liegen als in den neuen Bundesländern.

Angesichts dieser demografischen Kennziffern wäre an sich zu erwarten, dass die Anteile der jüngeren Fachkräfte und der jüngeren Hochqualifizierten in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie, die seit den frühen 60er Jahren auf ein sehr reiches Angebot an gut qualifizierten Nachwuchskräften zurückgreifen konnte, gegenwärtig wesentlich höher liegen als in den westdeutschen Betrieben.

*Alter und Altern  
der Beschäftigten  
haben eine hohe  
Bedeutung*

► Schaubild 5:

**Beschäftigte nach Altersgruppen 1998-2007\***



\* Sozialversicherungspflichtige Beschäftigte in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie 1998-2007 nach Altersgruppen (ohne Azubis, Geringfügige, Praktikanten, Altersteilzeit, Rentner)

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2007, eigene Berechnungen

Dass dies, wie Schaubild 5 zeigt, offenkundig nicht zutrifft, ist im Hinblick auf die Zukunftsperspektiven der ostdeutschen Industrie von beträchtlicher Dramatik.

Der Bestand der maximal 35-Jährigen nahm in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie von rund 210.000 im Jahre 1998 auf rund 180.000 im Jahre 2007 ab, wobei lediglich in der guten Konjunktur des Jahres 2007 ein leichter Anstieg zu verzeichnen war.

Gleichzeitig erhöhte sich – wiederum ausgesprochen erwartungswidrig – die Zahl der älteren Beschäftigten. Über 50 Jahre alt waren 1998/1999 knapp 100.000, sechs Jahre später, im Jahre 2006, bereits mehr als 130.000 Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie.

In den Jahren zwischen 1998 und 2006, also in der Zeit, in der die stärksten Nachwuchsjahrgänge die Schule verließen bzw. ihre Ausbildung abschlossen, ist die Zahl der jüngeren Beschäftigten in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie nicht gestiegen, wie angesichts der extrem günstigen Versorgungslage mit Nachwuchskräften in längerfristiger Perspektive nachgerade selbstverständlich zu erwarten wäre, sondern, im Gegenteil, deutlich gesunken.

Die deutliche Tendenz zu zunehmendem Durchschnittsalter der Beschäftigten und die offenbar weit hinter den Möglichkeiten zurückblei-

► **Tabelle 7:**

**Zu erwartende Entwicklung am Arbeitsmarkt\***

	Wir rechnen damit ...		
	fest	wahrscheinlich	nicht
„Es wird wesentlich weniger und vor allem weniger gute Bewerber für Ausbildungs- und Arbeitsplätze geben.“	35 %	59 %	0 %
„Gute Fachkräfte werden abwandern oder mit Abwanderung drohen.“	24 %	35 %	35 %
„Mehr ältere, erfahrene Fach- und Führungskräfte scheiden aus Altersgründen aus Erwerbsleben und Betrieb aus.“	74 %	6 %	12 %

\*Geschäftsführer oder Personalverantwortliche aus der Metall- und Elektroindustrie

Quelle: Geschäftsführerbefragung des zsh, Sommer 2009

*Die ostdeutsche Industrie hat eine wichtige Zukunftschance verpasst*

bende Rekrutierung von jüngeren Arbeitskräften können nur bedeuten, dass im Durchschnitt der ostdeutschen Betriebe während der letzten zehn Jahre eine außerordentliche Gelegenheit nicht oder zumindest viel zu wenig genutzt wurde, um die vorhandenen Belegschaften durch gut ausgebildete (und entsprechend motivierte) Nachwuchskräfte aus den geburtenstarken Jahrgängen zu erweitern und zu verjüngen.

Auch dass es für eine solche Personalpolitik der nachhaltigen und gezielten Verstärkung der jüngeren Altersgruppen nur ein enges Zeitfenster gibt, das sich bald schließen wird, hatte im Durchschnitt aller ostdeutschen Betriebe der Metall- und Elektroindustrie keine nennenswerte Veränderung des Ausbildungs- und Einstellungsverhaltens der Betriebe zur Folge.

Dieses Bild ist umso erstaunlicher, als, wie Tabelle 7 zu entnehmen ist, eine eindeutige

Mehrheit der im Jahre 2009 befragten Geschäftsführer und Personalverantwortlichen ostdeutscher Metall- und Elektrobetriebe nachdrücklich auf die Bedeutung der demografischen Entwicklung und ihre Auswirkungen auf das Angebot an Arbeitskräften hinwies.

Anzumerken ist zu Tabelle 7 außerdem, dass zum Teil erhebliche Unterschiede zwischen den Antworten aus kleinen oder aus etwas größeren Betrieben festzustellen sind, die allerdings wegen der geringen Grundgesamtheit nur mit erheblicher Vorsicht interpretiert werden dürfen. Während von den Interviewpartnern aus kleinen Betrieben nur jeder Fünfte fest mit wesentlich weniger und schlechteren Bewerbern für Ausbildungs- und Arbeitsplätze rechnet, stimmt die Hälfte der Interviewten aus etwas größeren Betrieben dieser Erwartung zu. Mit dem altersbedingten Ausschei-

► **Tabelle 8:**

**Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre**

Betriebe mit	Qualifikationsgruppe	Alte Länder	Neue Länder
weniger als 50 Beschäftigten:	Hochqualifizierte	23,8 %	37,8 %
	Facharbeiter	20,5 %	21,4 %
500 und mehr Beschäftigten:	Hochqualifizierte	16,3 %	23,4 %
	Facharbeiter	20,4 %	20,8 %
Alle Betriebsgrößen:	Hochqualifizierte	18,0 %	32,4 %
	Facharbeiter	21,0 %	23,0 %

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2007, eigene Berechnungen

den von mehr älteren, erfahrenen Fach- und Führungskräften rechnen nahezu alle Befragten aus etwas größeren, hingegen nur gut die Hälfte der Interviewten aus kleinen Betrieben. Es ist evident, dass dieses Bild die Vermutung deutlich stützt, dass die Unterschiede zwischen Aussagen aus kleineren und aus größeren Betrieben mehr durch unterschiedliche Wahrnehmungsfähigkeit als durch Differenzen in der realen Betroffenheit zustande gekommen sind.

Es entspricht der eben dargestellten Entwicklung der Zahl der Jüngeren, dass auch der Anteil der Beschäftigten, die bereits das 50. Lebensjahr überschritten haben, in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie deutlich höher liegt als in der westdeutschen.

Dieses hohe Gewicht älterer Arbeitskräfte ist, wie Tabelle 8 zeigt, am stärksten ausgeprägt bei den Führungskräften und Hochqualifizierten, während beim Anteil der Fachkräfte (Facharbeiter und Fachangestellte) die ostdeutschen Werte deutlich weniger von den westdeutschen Werten abweichen.

Am deutlichsten werden die Ost-West-Unterschiede in der Altersstruktur, wenn man anhand der Daten aus Tabelle 8 den Anteil der älteren Hochqualifizierten in kleinen und kleineren ostdeutschen Betrieben mit dem Anteil der Hochqualifizierten in größeren und großen westdeutschen Betrieben vergleicht:

Von der ostdeutschen Extremgruppe – Hochqualifizierte in kleinen ostdeutschen Betrieben – waren zum Jahresende 2007 bereits 38 % über 50 Jahre alt, von der westdeutschen



Gruppe zum gleichen Zeitpunkt lediglich 24 %. Auch wenn man die häufige Gleichsetzung von Innovationsfähigkeit und Jugendlichkeit nicht ohne Weiteres teilt, gilt doch sicherlich, dass Fachkräfte, die erst vor wenigen Jahren ihre Ausbildung abgeschlossen haben, mit hoher Wahrscheinlichkeit über wichtige aktuelle Wissensbestände verfügen, die bei Älteren nicht ohne Weiteres angenommen werden dürfen. Hinzu kommt, dass Führungskräfte und Hochqualifizierte, die über 50 Jahre alt sind, mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit in absehbarer Zeit in Rente gehen und dadurch einen Ersatzbedarf generieren werden, der sehr oft keinesfalls kurzfristig, sondern nur nach vorausschauender Vorbereitung „von langer Hand“ gedeckt werden kann.

*Die Schlüsselrolle der Verdienstunterschiede zwischen Ost und West*

Deshalb ist es offenkundig geboten, die Altersstruktur der Führungskräfte und Hochqualifizierten in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie als Hinweis auf erhebliche Risiken zu bewerten, mit denen insbesondere die für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie so wichtigen kleinen Betriebe in den kommenden Jahren – weitgehend unvorbereitet – konfrontiert sein werden. Dies gilt umso mehr, als von vielen der befragten Führungskräfte die Knappheit an Ingenieuren und die hohe Abwanderungsbereitschaft der Hochschulabgänger als Probleme von sehr hoher Dringlichkeit bezeichnet werden.

Angesichts der Schlüsselstellung, die in der verbreitet hochtechnologischen und unter starkem Innovationsdruck stehenden Metall- und Elektroindustrie den Führungskräften und hochqualifizierten Angestellten zukommt, und angesichts der langen „Ausreifungszeiten“ ihrer Qualifikationen und Kompetenzen (vom Interesse des Gymnasiasten für Technik und Naturwissenschaften über ein zumeist langes Studium und den unersetzbaren Erwerb erster Berufserfahrungen) sind die markanten Ost-West-Unterschiede ihrer Altersstruktur sehr ernst zu nehmen.

#### 4. Verdienstniveau und Verdienststruktur

Unter den Besonderheiten der ostdeutschen Industriestrukturen kommt ohne Zweifel dem Niveau und der Struktur der Verdienste eine besondere Bedeutung zu. Bei keiner anderen Dimension des Beschäftigungsverhältnisses ist der Nexus zwischen Lebenslagen und Lebensperspektiven der Beschäftigten auf der einen Seite und den wirtschaftlichen Voraussetzungen für das Überleben der Betriebe so eng. Nirgendwo sonst sind so widersprüchliche Anforderungen, Erwartungen und Interessenlagen so eng ineinander verflochten.

In der großen Mehrzahl aller Betriebe der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie charakterisiert sich der Verdienst der Beschäftigten im Vergleich zu den westdeutschen Durchschnittswerten gleicher Beschäftigtengruppen durch zwei Merkmale:

- das Verdienstniveau liegt weit unter dem westdeutschen Durchschnitt bei vergleichbarer Qualifikation und Stellung im Betrieb;
- die Verdienststruktur ist flacher und weniger differenziert als in der Metall- und Elektroindustrie der alten Bundesländer.

Beide Merkmale sind so wichtig, dass sie eine etwas detailliertere Betrachtung verdienen.

Die Verdienste in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie (Bruttomonatsverdienste im Jahre 2007) liegen, wie die in Tabelle 9 (Seite 44) dargestellten Berechnungen mit den Daten der Bundesagentur für Arbeit belegen, um rund ein Drittel unter den Verdiensten in den alten Bundesländern.

Die Ost-West-Differenz in den Verdiensten beträgt:

bei den An- und Ungelernten knapp 30 % dessen, was gleich qualifizierte Beschäftigte in den westdeutschen Metall- und Elektrobetrieben im Durchschnitt verdienen; bei den Facharbeitern bzw. Fachangestellten knapp 35 % des Durchschnitts der vergleichbaren Beschäftigtengruppe in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie.

Ähnlich groß sind ohne Zweifel auch die Unterschiede bei den Hochqualifizierten und den Führungskräften. Allerdings werden die Bruttoverdienste dieser Beschäftigtengruppe in den Zahlen des Beschäftigtenpanels der Bundesagentur für Arbeit nur unvollständig abgebildet, da die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur diese Verdienste nur bis zur Beitragsbemessungsgrenze ausweist.<sup>6</sup> Deshalb muss sich die Analyse von Verdienstniveau und Verdienststruktur auf die Facharbeiter und Fachangestellten sowie auf die Un- und Angelernten beschränken. Die Ergebnisse neuerer Erhebungen der Ingenieurgehälter in den alten und den neuen Bundesländern lassen sich allerdings ohne Schwierigkeiten in das Bild einfügen, das anhand des Beschäftigtenpanels für die Fachkräfte sowie die An- und Ungelernten gezeichnet werden kann.

Die wichtigsten statistischen Werte zu Verdienstniveau und Verdienststruktur sind in Tabelle 9 zusammengestellt. In Schaubild 6 (Seite 45) wird anhand der Standardabweichung die Verdienststreuung für West (blaue Linie) und Ost (graue Linie) grafisch abgebildet.

Zum **Verdienstniveau** lassen sowohl die Zahlen in Tabelle 9 wie die Grafik in Schaubild 6 klar erkennen, wie groß im Ost-West-Vergleich die Unterschiede bei den durchschnittlichen Verdiensten sind.

<sup>6</sup> Das Beschäftigtenpanel der BA weist Bruttomonatsverdienste nur bis zur gesetzlichen Beitragsbemessungsgrenze aus (die im Übrigen nach wie vor in Ostdeutschland wesentlich niedriger ist als in Westdeutschland). Deshalb wird im Beschäftigtenpanel für über 60 % der Hochqualifizierten und Führungskräfte in Westdeutschland und für ein Drittel in Ostdeutschland nicht der tatsächliche Bruttomonatsverdienst, sondern lediglich die Beitragsbemessungsgrenze ausgewiesen. Eine kürzlich veröffentlichte WSI-Erhebung der Ingenieurverdienste weist für die Gesamtheit der erfassten Ingenieure eine Ost-West-Differenz von 28 % aus.

► **Tabelle 9:**

**Verdienstniveau und Verdienststruktur 2007\***

Qualifikationsgruppe		Alte Länder	Neue Länder
Facharbeiter und Fachangestellte	Verdienstdurchschnitt	3402 Euro	2233 Euro
	Standardabweichung	1090 Euro	974 Euro
An- und Ungelernte	Verdienstdurchschnitt	2744 Euro	1955 Euro
	Standardabweichung	821 Euro	728 Euro

\* Facharbeiter und Fachangestellte sowie An- und Ungelernte in Betrieben der Metall- und Elektroindustrie ab 5 Beschäftigten; durchschnittlicher Bruttomonatsverdienst

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2007, eigene Berechnungen

Ähnliches gilt auch für die **Verdienststreuung**, deren statistischer Ausdruck allerdings auch von dem gewählten Streuungsmaß abhängt. Doch ergeben die in Tabelle 9 dargestellten Berechnung der Standardabweichung als sehr häufig genutztes Streuungsmaß ein Bild, das in der Tendenz hochgradig mit Schaubild 6 übereinstimmt.

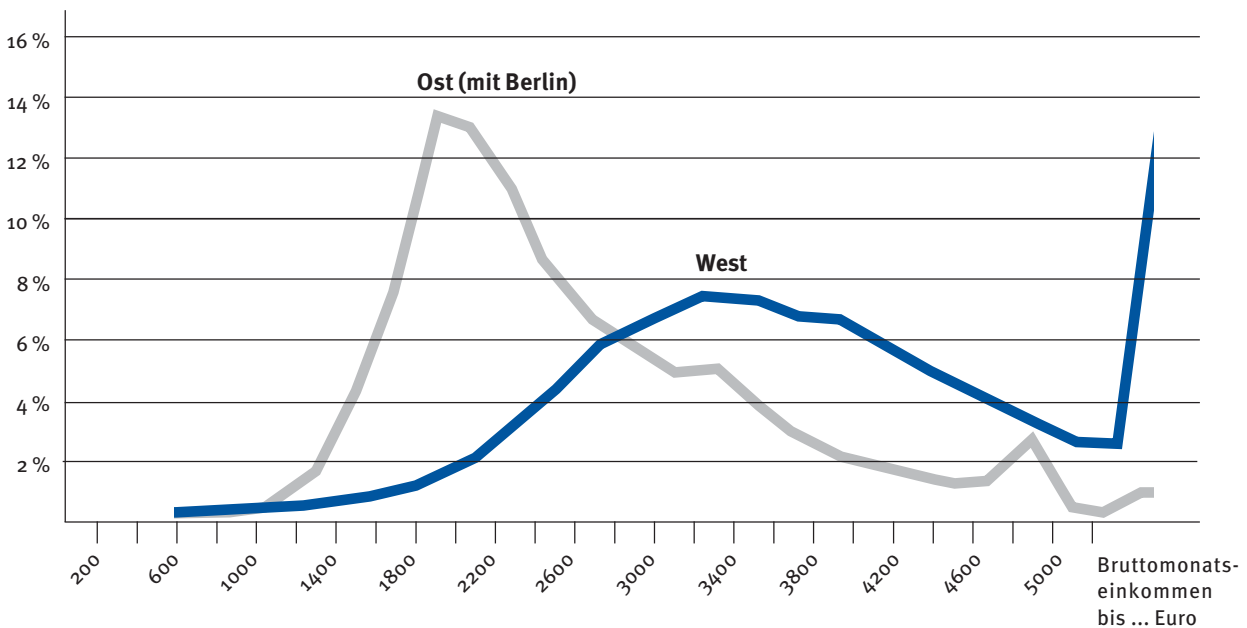
Die Dramatik der Tabelle, die insbesondere für das Verdienstniveau von großer Bedeutung ist, bedarf wohl keines besonderen Kommentars.

Wie markant – fast zwanzig Jahre nach der Herstellung der deutschen Einheit – die Unterschiede zwischen alten und neuen Bundesländern sind, ist vielleicht am deutlichsten der Grafik in Schaubild 6 zu entnehmen, in der die prozentuale Besetzung von Verdienstklassen von jeweils 200 Euro für alle in der Metall- und Elektroindustrie beschäftigten Facharbeiter und

Fachangestellten – West als blaue, Ost als graue Linie – abgebildet ist.

Schaubild 6 (Seite 45) macht vor allem sichtbar, wie schmal und zugespitzt das Segment ist, das den größeren Teil der Bruttoverdienste ostdeutscher Fachkräfte umfasst. Zugleich lässt die Grafik erkennen, wie stark bei den Facharbeitern und Fachangestellten die Effekte sind, die sich in Westdeutschland dadurch ergeben, dass die Verdienste nur bis zur Bemessungsgrenze erfasst und ausgewiesen sind, sodass die Gesamtheit der hiervon betroffenen Erwerbstätigen statistisch in einer Position zusammengefasst werden. Ohne Zweifel wäre die Verdienststreuung in Westdeutschland noch wesentlich größer, wenn in der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit auch die über der Bemessungsgrenze liegenden Verdienste einzeln ausgewiesen würden.

► Schaubild 6:

**Prozentuale Verteilung der Bruttomonatseinkommen von Facharbeitern und -angestellten\***


\* nur Vollzeitbeschäftigte, nur Betriebe ab 5 Beschäftigten, Jahreswerte 2007)

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2007, eigene Berechnungen

Obwohl in Tabelle 9 und in Schaubild 6 unterschiedliche Maßstäbe zur Charakterisierung der Verdienststruktur genutzt werden, zeigen sie doch ein sehr ähnliches Bild.<sup>7</sup>

Die Bruttomonatsverdienste der beiden hier betrachteten Qualifikationsgruppen (Fachkräfte sowie An- und Ungelernte) streuen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie deutlich weniger als in den westdeutschen Betrieben der gleichen Branche. Das gängige Streuungsmaß der Standardabweichung liegt

in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie bei den Facharbeitern und Fachangestellten um ein Fünftel, bei den An- und Ungelernten sogar um mehr als ein Viertel über den Vergleichswerten aus Ostdeutschland. Allerdings ist darauf hinzuweisen, dass andere Streuungsmaße, z. B. Variationskoeffizienten, auch andere Dimensionen der Verdienststruktur hervorheben und deutlichen Einfluss auf die Rechenergebnisse haben können.

<sup>7</sup> Der steile Anstieg am Ende der westdeutschen Kurve im Bereich um 5000 Euro im Schaubild ergibt sich aus dem Effekt der „Rechtszensurierung“ der höheren Verdienste. Er kommt dadurch zustande, dass in der Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit für alle Beschäftigten, deren Verdienst die Bemessungsgrenze überschreitet, lediglich dieser Wert angegeben wird und die Gesamtheit der Facharbeiter und Fachangestellten mit Verdiensten über der Bemessungsgrenze in einer einzigen Position zusammengefasst werden.

Schaubild 6 lässt insbesondere erkennen, dass sich die Verdienste der großen Mehrzahl der Facharbeiter und Fachangestellten in der Metall- und Elektroindustrie Ostdeutschlands auf ein eher schmales Streuband konzentrieren.

Bei nahezu der Hälfte der Facharbeiter und Fachangestellten in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie (45 %) lag der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst im Jahre 2007 zwischen 1600 und 2400 Euro. In diesem Streubereich entfallen auf eine Verdienststufe von jeweils 200 Euro/Monat rund 11 % des gesamten Bestandes an Fachkräften. Die westdeutschen Fachkräfte verteilen sich hingegen auf eine wesentlich größere Zahl von Verdienststufen, die deutlich schwächer besetzt sind. Der Bereich der häufigsten Verdienste liegt hier zwischen 2400 und 3800 Euro.

Um mit Hilfe der hier genutzten Daten auch die Frage nach den Ursachen der erheblichen Unterschiede in Verdienstniveau und Verdienststreuung zu beantworten, bietet es sich insbesondere an, auch die Betriebsgröße zu berücksichtigen, da Niveau und Streuung oft in kleineren Betrieben geringer sind als in größeren und da in der Betriebsgrößenstruktur der Metall- und Elektroindustrie erhebliche Ost-West-Unterschiede zu verzeichnen sind.

Fügt man hierzu in Tabelle 9 (Seite 44) als zusätzliche Einflussgröße auch die Beschäftigung in einem kleineren oder größeren Betrieb (weniger bzw. mehr als 50 Beschäftigte) ein und berechnet man Durchschnittsverdienste

und Standardabweichung als Messgröße der Verdienststreuung in der Kombination von Ost und West, Stellung im Betrieb und Anteil der Beschäftigten in kleineren und größeren Betrieben, so wird der erwartete Effekt deutlich sichtbar. Hervorzuheben sind im Vergleich zu Tabelle 9 vor allem drei Sachverhalte:

- (1) Zwischen den Verdiensten in kleineren und in größeren Betrieben bestehen in den alten wie in den neuen Bundesländern beträchtliche Unterschiede, die bei den Fachkräften in den alten Bundesländern mit 996 Euro deutlich größer sind als in den neuen Bundesländern mit 631 Euro.
- (2) Die Unterschiede im Verdienstniveau werden durch Berücksichtigung der Betriebsgröße noch markanter. Der Durchschnittsverdienst der Fachkräfte variiert nunmehr zwischen 1851 Euro (kleinere ostdeutsche Betriebe) zu 3640 Euro (größere westdeutsche Betriebe)
- (3) Die Einbeziehung der Betriebsgröße in die Analyse hat zur Folge, dass die Werte der Standardabweichung der hier betrachteten Gruppen deutlich weniger differieren als in Tabelle 9. Dies bestätigt die Erwartung eines engen Zusammenhangs zwischen Betriebsgröße und Verdienststreuung.

Auf die erhebliche Bedeutung von Verdienstniveau und Verdienststruktur und auf die möglichen Folgen ihrer Veränderung im Sinne einer schrittweisen Ost-West-Anpassung ist in Kapitel IV nochmals zurückzukommen.

## 5. Zwischenbilanz und neue Fragen

Die dargestellten Strukturen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie entsprechen in wesentlichen Teilen lang anhaltenden Ungleichgewichten, die nahezu ausschließlich zugunsten der Arbeitgeber und zulasten der Arbeitnehmer wirkten und bis heute wirken. Mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit konnten und können die durch diese Strukturen geprägten Verhältnisse – von der Betriebs- und Betriebsgrößenstruktur bis zu Niveau und Struktur der Verdienste – nur längere Zeit Bestand haben, wenn und solange diese Ungleichgewichte andauern.

Gegenwärtig bahnen sich jedoch Entwicklungen an, die in sehr kurzer Zeit, innerhalb weniger Jahre, zu einem Umschlag der Knappheitsverhältnisse auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt führen werden. Ohne Zweifel werden durch die Absorption des Nachwuchsüberschusses und die Generalisierung von Fachkräfteknappheit weitreichende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, insbesondere auf den komplexen Teilarbeitsmärkten für industrielle Fach- und Führungskräfte, und in den Betrieben ausgelöst.

Durch diese Veränderungen können neue Ungleichgewichte entstehen, die sich möglicherweise mit tief greifenden Umverteilungen der Vorteile und Nachteile, der Kosten und Erträge verbinden.

Damit stellt sich ein ganzes Bündel von Fragen, die nicht leicht zu beantworten sind:

- Wie und wann werden welche Betriebe betroffen?
- Wie können und werden die betroffenen Betriebe auf diese Veränderungen und die neuen Knappheitsverhältnisse reagieren, wie werden sie die neuen Herausforderungen bewältigen?
- Welche Unterstützung kann hierbei von Seiten der Verbände und der Politik geleistet werden?
- Welche neuen Strukturen werden sich hierbei gegebenenfalls herausbilden? Können die seit den frühen 90er Jahren entstandenen Strukturen hierbei hilfreich sein, oder werden sie im Gegenteil als massive, vermutlich für viele Betriebe überlebensbedrohende Blockaden wirken?

Zumindest erste Beiträge zu einer Beantwortung dieser Fragen zu geben ist Aufgabe des vierten und letzten Kapitels. Zuvor scheint es jedoch geboten, auf der Grundlage der vorhandenen Untersuchungsbefunde und praktischen Erfahrungen einen Eindruck davon zu gewinnen, über welche Kompetenzen und Strategiepoteziale die Mehrzahl der ostdeutschen Industriebetriebe gegenwärtig verfügt und welche Defizite schon heute offenkundig sind, die eine rechtzeitige und erfolgversprechende Reaktion auf die neuen Bedingungen belasten, vielleicht sogar verhindern können.

## Kapitel III : Unzulängliches Strategiepotezial des Managements

*Gute Gründe sprechen für die Befürchtung, dass vielen Betrieben Kompetenzen fehlen, die für sie möglicherweise überlebenswichtig werden.*

Unter den exzeptionellen Bedingungen des massiven und lange Zeit anhaltenden Nachwuchsüberschusses und angesichts der lange Zeit offenkundigen Folgewirkungen des dramatischen Personalabbaus in den frühen 90er Jahren hatten sich, wie im vorausgehenden Kapitel anhand reichhaltigen empirisch-statistischen Materials gezeigt, in großen Teilen der ostdeutschen Industrie Verhältnisse herausgebildet, die kurzfristig ohne Zweifel mit erheblichen Vorteilen für sehr viele Beschäftigte verbunden waren. Zu diesen Vorteilen gehören nicht zuletzt, dass vor dem Hintergrund eines großen Überschusses an Nachwuchskräften die meisten Betriebe sich kaum ernsthaft um personalpolitische Problemlagen zu kümmern hatten, dass personalpolitische Fragen ohne akute Risiken für den Betrieb als Nebensache behandelt werden durften und dass entsprechende Entscheidungen, wann immer sie anstanden, sehr kurzfristig, fallweise und improvisiert getroffen werden konnten.

Eine Fortführung dieser Praxis kann sich unter anderen Knappheitsbedingungen (insbesondere bei einem bereits heute absehbaren, erheblichen und anhaltenden Fachkräftemangel) als schwer zu bewältigende Herausforderung für das Management erweisen.

Während sich bereits Schritt für Schritt die neuen, für die meisten Betriebe hochgradig ungewohnten Arbeitsmarktkonstellationen herausbilden und immer deutlicher abzusehen ist, dass in einer nahen Zukunft Rentabilität, Wettbewerbsfähigkeit, vielleicht sogar das simple Überleben vieler Betriebe von der Fähigkeit des Managements abhängen werden, die neuen Herausforderungen rechtzeitig

wahrzunehmen und erfolgreich zu bewältigen, gibt es gegenwärtig gute Gründe für die Befürchtung, dass in vielen Betrieben die hierzu notwendigen personal- und organisationspolitischen Kompetenzen und Strategiepoteziale eindeutig unzulänglich sind.

Diese Befürchtung und die Sachverhalte, die ihr zugrunde liegen, sind von vorrangiger Bedeutung, wenn man fragt, wie, mit welchen Instrumenten und mit welchen Ressourcen Beschäftigte unter zukünftigen Bedingungen des Arbeitsmarktes auf die Verknappung von – vor allem jüngeren – Fachkräften reagieren können und reagieren werden und welche Rolle hierbei den (monetären und nichtmonetären) Arbeitsbedingungen zufallen wird. Sie differenziert zu erfassen ist deshalb die wesentliche Aufgabe dieses Kapitels.

Allerdings ist es nicht einfach, im Rahmen einer relativ kleinen Studie mit begrenzten Ressourcen, aber doch nicht unerheblichen Ansprüchen an die Zeitnähe und Stimmigkeit der Befunde die Diskrepanz zwischen dem, was im Überlebensinteresse der meisten Betriebe notwendig wäre, und dem, was Betriebe tatsächlich heute tun und morgen leisten können, sichtbar zu machen.

Am sinnvollsten erscheint ein Vorgehen in zwei Schritten.

In einem ersten Schritt werden unter 1., unmittelbar an Befunde und Argumente anschließend, die bereits in Kapitel II dargestellt sind, eher knapp die Aufgaben umrissen, die sich dem Management der ostdeutschen Industrie schon heute oder mit hoher Wahrscheinlichkeit in Kürze stellen werden.



In einem zweiten Schritt werden sodann – auf einer deutlich allgemeineren Ebene – unter 2. und 3. zwei grundlegende Herausforderungen skizziert, die bereits jetzt oder in sehr naher Zukunft vom Management zu bewältigen sind, und einige der absehbaren Lösungsperspektiven benannt.

### 1. Strukturprobleme als neue Herausforderung

Welcher Art die neuen Aufgaben sind, die das Management zu bewältigen hat, lässt sich sehr gut am Beispiel der bereits im vorausgehenden Kapitel betrachteten Strukturaspekte zeigen. Denn diese stellen sich ebenso im Hinblick auf das Größen- und Qualifikationsproblem wie im Hinblick auf die Blockierung des Generationenaustausches und eine erhebliche Überalterung großer Teile der Beschäftigten oder im Hinblick auf das im Ost-West-Vergleich ausgesprochen niedrige Verdienstniveau. Gewisse Überlappungen der in den beiden Kapiteln II und III behandelten Gegenstände sind bei diesem Vorgehen allerdings unvermeidlich.

Um das Risiko von simpler Duplizierung gering zu halten, ist jedoch beim Übergang von Kapitel II zu Kapitel III auch ein Wechsel der Analyseperspektive angebracht. Während in Kapitel II vor allem gefragt wurde, welche strukturellen Folgen die besonderen Bedingungen eines ausgeprägten und lang anhaltenden Nachwuchsüberschusses hatten, stehen nunmehr vor allem die Wirkungen im Vordergrund, die von diesen Strukturbedingungen zu erwarten sind, wenn es tatsächlich zu tief greifenden

Veränderungen in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt und zu einer ausgeprägten Fachkräfteknappheit kommt.

#### 1.1 Größe und Qualifikationsstruktur

Wie bereits im Vorstehenden gezeigt, ist die große Mehrheit der ostdeutschen Industriebetriebe von geringer Größe. Auch ist ihre Qualifikationsstruktur geprägt durch eine zentrale Stellung qualifizierter gewerblicher, technischer und kaufmännischer Fachkräfte.

Beide Merkmale bezeichnen sowohl Stärken wie Schwächen.

*Neue, dringliche und schwierig zu beantwortende Fragen*

Offenkundige betriebliche Stärken lassen sich mit Schlagworten wie schlanke Organisation, Flexibilität und oftmals erhebliche Improvisations- und/oder Innovationsfähigkeit bezeichnen. Ihnen stehen nicht minder offenkundige betriebliche Schwächen gegenüber, so vielfach die nahezu unvermeidbare Position in einer „Machtsenke“ zwischen starken Lieferanten und starken Abnehmern auf wichtigen Beschaffungs- und Absatzmärkten, eine erhebliche Abhängigkeit der Betriebe von der Lage auf den für sie wesentlichen beruflichen Arbeitsmärkten und die Beschränkung von Improvisations- und Innovationspotenzial auf einen mehr oder weniger schmalen Technologiekorridor.

Damit stellen sich – ohne Ausschließlichkeitsanspruch – mehrere Fragen, deren realistische Beantwortung von hoher Bedeutung für das Überleben der Betriebe sein kann:

- Sind parallel zum Umschwung auf dem Arbeitsmarkt gravierende Veränderungen in Größen- und Qualifikationsstruktur der Betriebe zu erwarten bzw. durchzusetzen?
- Wie werden die neuen Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt die Stärken und Schwächen der Betriebe beeinflussen, in welcher Weise und in welcher Richtung?
- Welche Impulse werden hierbei vorrangig sein?

Zumindest erste Antworten auf Fragen dieser Art liegen bereits jetzt auf der Hand. So sprechen beispielsweise starke Argumente dafür, dass ein ausgeprägter Fachkräftemangel charakteristische Schwächen vieler ostdeutscher Industriebetriebe erheblich verstärken kann.

In einer Liste von Veränderungen im Gefolge des Umschlags von Fachkräfteüberschuss zu Fachkräfteknappheit hoben die in der Studie befragten Geschäftsführer und Personalverantwortlichen von ostdeutschen kleinen und mittleren Betrieben drei Veränderungen als für sie besonders wichtig hervor. Schaubild 7 (Seite 51) zeigt die Anteile der Befragten, die angeben, fest mit den jeweiligen Entwicklungen zu rechnen. Es ist wohl sinnvoll, diese Antworten, die bereits im Vorstehenden dargestellt wurden, nochmals in Erinnerung zu rufen.

Angesichts der zentralen Stellung der Fachkräfte in der Qualifikationsstruktur ist damit zu rechnen, dass die Abhängigkeit der Beschäftiger von der Verfügbarkeit von Fachkräften ganz bestimmter Berufe deutlich zunehmen wird. Zugleich wird jedoch ein großer Teil der betroffenen Betriebe wegen ihrer geringen Größe und

wegen des Fehlens von unmittelbar nutzbarer Rationalisierungskompetenz kaum in der Lage sein, auf Engpässe in der Verfügbarkeit von Qualifikationen zweckadäquat zu reagieren.

Dies zeigt sich deutlich bei den Antworten auf die Frage, ob es bei ausgeprägter Fachkräfteknappheit nicht angebracht wäre, durch Umgestaltung des Fertigungskonzepts und durch stärker arbeitsteilige Formen der Arbeitsorganisation einen Ausgleich für die Verknappung spezifisch qualifizierter Fachkräfte zu finden. Die Antworten der Befragten sind – trotz der eher kleinen Stichprobe – sehr nachdrücklich. Nur jeder Zehnte würde es als für seinen Betrieb „völlig richtig“ betrachten, angesichts hoher Fachkräfteknappheit die Fertigung und das Sortiment auf mehr Automatisierung, weniger Spezial- und Einzelfertigung und mehr Arbeitsplätze für Angelernte umzustellen. Jeder Achte der Befragten war immerhin der Ansicht, dieser Grundsatz solle und könne dann Anwendung finden, wenn es keine andere Lösung gebe. Drei Viertel der Befragten erklärten hingegen sehr dezidiert, eine solche Vorgehensweise käme für den eigenen Betrieb auf keinen Fall in Frage.

Die Verhältnisse, die sich in diesen Antworten widerspiegeln, würden es an sich dringend nahelegen, die Strukturen zu ändern, deren Wirkungen offenkundig negativ sind. Eine solche Strategie wird jedoch, so ist zu befürchten, sehr vielen betroffenen Betrieben kaum möglich sein. Weder ihre Qualifikationsstruktur noch ihre Größe lassen sich kurzfristig nen-

► **Schaubild 7:**

**Erwartete Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt \***

*„Damit rechnen wir fest.“<sup>8</sup>*

*„Mehr ältere, erfahrene Fach- und Führungskräfte scheiden aus Altersgründen aus dem Erwerbsleben aus.“*

**74 %**

*„Bewerber mit dem benötigten speziellen Qualifikationsprofil werden auf dem Arbeitsmarkt zunehmend knapper.“*

**59 %**

*„Es wird wesentlich weniger und vor allem weniger gute Bewerber für Ausbildungs- und Arbeitsplätze geben.“*

**5 %**

\* Geschäftsführer oder Personalverantwortliche aus der Metall- und Elektroindustrie

Quelle: Geschäftsführerbefragung des zsh, Sommer 2009

nenswert verändern, vor allem weil dies Ressourcen und Kompetenzen erfordern würde, die in der ostdeutschen Industrie sicherlich nicht ausreichend vorhanden sind.

Selbst in längerfristiger Perspektive könnten die ausgeprägt kleinbetrieblichen und stark qualifikationsbezogenen Strukturen sehr vieler ostdeutscher Industriebetriebe in größerem Umfang allenfalls durch stark beschleunigtes „Job-Turnover“, also durch nachdrücklich vermehrte Schließung und Neugründung von Betrieben, umgestaltet werden.

**1.2 Altersstruktur und Altern der Beschäftigten**

Während geringe Größe der Betriebe offenkundig nur sehr selten das Ergebnis expliziter Zielsetzungen und sehr viel mehr das Resultat externer Zwänge ist und von den Betrieben selbst nur schwer und langsam, wenn überhaupt, verändert werden kann, während eine Qualifikationsstruktur mit zentraler Stellung von Fachkräften und Hochqualifizierten zwar vielleicht einmal in Realisierung einer strategischen Option entstanden sein, sich dann aber nur in einem recht schmalen Korridor weiterentwickelt haben kann, sind das Alter und der Alterungs-

<sup>8</sup> Hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass die Antworten aus kleineren Betrieben mit weniger als 150 Beschäftigten zumeist deutlich optimistischer ausfallen als die Antworten aus mittleren Betrieben (mit zwischen 150 und 300 Beschäftigten). Von den Befragten aus kleineren Betrieben rechnen 22 %, von den Befragten aus größeren Betrieben hingegen 50 % fest mit einer Verschlechterung der Bewerberlage. 56 % der Befragten aus kleineren Betrieben gegenüber 94 % der Befragten aus größeren Betrieben rechnen fest mit einer wachsenden Zahl von Übertritten aus Erwerbstätigkeit in Rente.

*Alter und Alterung ihrer Belegschaft sind für viele Betriebe kritische Sachverhalte mit hohem Gefährdungspotenzial.*

prozess der Belegschaften nicht selten expliziter Gegenstand betrieblicher Politiken. Zielsetzungen wie z. B. eine Verjüngung der Belegschaft oder zumindest die Stabilisierung ihrer Altersstruktur gelten in vielen größeren, gut geführten Betrieben als selbstverständlicher Bestandteil der betrieblichen Strategie. Auch wird in vielen, vor allem größeren Betrieben der Alterungsprozess im Rahmen von Organisationsentwicklung und Personalentwicklung, als Vektor von Weiterbildung, zur Steuerung der Personalströme und/oder zur schrittweisen Selektion für höhere Positionen genutzt.

In einer großen Zahl von ostdeutschen Betrieben hat sich jedoch, wie die in Kapitel II bereits dargestellten Alterstrukturen der Beschäftigten ausreichend deutlich belegen, ganz im Gegensatz zu dem, was zu erwarten wäre, seit den frühen 90er Jahren eine „Firmenkultur“ entwickelt, die:

- quasi vollständig auf die betriebspolitische Nutzung von Altersstruktur und Alterungsprozess verzichtet;
- es ausgesprochen erschwert, rechtzeitig – vor allem durch nachdrückliche Rekrutierung von jungen Arbeitskräften – solchen Entwicklungen vorzubeugen, die in absehbarer Zeit das Überleben des Betriebes in Frage stellen könnten.

Alter und Alterungsprozess ihrer Beschäftigten bezeichnen deshalb – insbesondere mit Blick auf die bereits heute in Gang befindliche tief

greifende Veränderung der Nachfrage-Angebots-Relation auf dem Arbeitsmarkt – für sehr viele Betriebe Sachverhalte von hoher Verletzlichkeit, auf deren Bewältigung sie heute noch kaum vorbereitet sind.

### 1.3 Niveau und Struktur der Verdienste

Niveau und Struktur der Verdienste sind für die Frage nach Art und Schwere der Betroffenheit in zweifacher Weise von sehr großer Bedeutung: Ähnlich, wenn nicht noch stärker als andere betriebliche Strukturmerkmale werden Niveau und Struktur der Verdienste hohen Handlungsbedarf erzeugen, der sich im Zeitablauf vermutlich nicht abschwächen, sondern eher noch verstärken wird. Zugleich stellen Höhe und Struktur der Verdienste eine Handlungsressource dar, deren Nutzung in bestimmten Konstellationen für Betriebe unmittelbar überlebenswichtig werden kann. Beide Merkmale sind ihrer Bedeutung wegen getrennt zu behandeln.

#### ● *Das Verdienstniveau: Kritischer Punkt und strategisches Instrument*

Wie bereits in Kapitel II gezeigt, liegt das durchschnittliche Niveau der Bruttomonatsverdienste in der Metall- und Elektroindustrie der neuen Bundesländer nur bei gut zwei Dritteln dessen, was Beschäftigte annähernd vergleichbarer Qualifikation in den westdeutschen Betrieben verdienen (unterschieden wurde in den Analysen zwischen kaufmännischen, gewerblichen und technischen Fachkräften einerseits, An- und Ungelernten andererseits).

## ► Schaubild 8:

**Mögliche Reaktionen auf Fachkräfteknappheit\***

- Mit der Aussage „Die Höhe der Löhne und Gehälter bestimmt der Markt“ sind **35 %** der Befragten völlig und **62 %** bedingt einverstanden.
- Der These „Kleine Unternehmen haben wenig Spielraum, wenn es um Löhne und Gehälter geht. Sie müssen sich den Gegebenheiten anpassen“ stimmen **62 %** der Befragten völlig und weitere **30 %** bedingt zu.
- Gefragt, wie sie zu der Entscheidung stünden, „die Verdienste unserer Arbeitnehmer zügig auf Westniveau anzuheben“, antworten **50 %** mit der Aussage: „Das müssen wir sicherlich, das ist nur eine Frage der Zeit“; **41 %** erklären, bereits Westniveau zu zahlen.
- Die Aussage „Die Verdienste der hochqualifizierten Fach- und Führungskräfte sind erheblich anzuheben, während die Verdienste für einfachere Tätigkeiten möglichst wenig steigen sollten“, wird allerdings nur von wenigen Befragten als *sicherlich notwendig*, von einer starken Mehrheit als *manchmal vernünftig* bezeichnet. Nur jeder dritte Befragte erklärt, *dies mache für seinen Betrieb keinen Sinn*.

\* Geschäftsführer oder Personalverantwortliche aus der Metall- und Elektroindustrie

Quelle: Geschäftsführerbefragung des zsh, Sommer 2009

Dass die große Ost-West-Differenz der Verdienste bei zunehmender Verknappung von Fach- und Führungskräften ein hohes, im Zeitablauf wahrscheinlich nicht sinkendes Risiko für die ostdeutschen Betriebe darstellt, versteht sich wohl von selbst.

Auch kann kein Zweifel daran bestehen, dass jüngere Fach- und Führungskräfte, sofern den Betrieben deren Rekrutierung gelingen sollte, wesentlich aufmerksamer die auf dem Arbeitsmarkt – in Ost und West – angebotenen Verdienste beobachten werden als ihre älteren Kol-

legen und deutlich früher bzw. schneller als diese bereit sein werden, einen neuen Arbeitsplatz im Westen anzunehmen.

Die Notwendigkeit einer stärkeren Ost-West-Angleichung der Verdienste ist offenkundig sehr vielen, wenngleich keineswegs allen Betrieben bewusst, die bereits jetzt oder in einer nahen Zukunft von wachsendem Verdienst- druck betroffen sind bzw. betroffen sein werden. Doch ist eine beträchtliche Unsicherheit im Hinblick darauf, was geeignete Gegenmaßnahmen sein könnten, unverkennbar.

Dies zeigt sich deutlich, wenn man – wie in Schaubild 8 (Seite 53) – die Antworten der vom Zentrum für Sozialforschung Halle im Sommer 2009 interviewten Geschäftsführer und Personalleiter in ostdeutschen Klein- und Mittelbetrieben der Metall- und Elektroindustrie auf die entsprechenden Fragen zusammenstellt.

Sollte sich tatsächlich, wie zu erwarten, in der Industrie der neuen Bundesländer längerfristig eine Konstellation ausgeprägten Mangels an Fach- und Führungskräften herausbilden, so wird eine große Zahl von ostdeutschen Industriebetrieben ohne Zweifel gezwungen sein, zumindest einzelnen Arbeitskräften oder Gruppen von Arbeitskräften, deren Rekrutierung für den Betrieb sehr wichtig ist oder deren Abwanderung um jeden Preis verhindert werden soll, erheblich höhere Verdienste anzubieten. Dies ist keine Frage des Ob, sondern lediglich eine Frage des Wie und Wann (worauf im nächsten Kapitel noch etwas detaillierter einzugehen ist) und insbesondere eine Frage der hierdurch entstehenden Kosten.

Die Antworten der befragten Führungskräfte sind unverkennbar durch Unsicherheit und erhebliche Widersprüche gekennzeichnet. Während einerseits die Hälfte der Befragten der Meinung ist, sie müsste die Verdienste ihrer Beschäftigten zügig auf Westniveau anheben, neigen andererseits viele Betriebe – aus an sich durchaus verständlichen Gründen – dazu, hierbei eher langsam vorzugehen und den Zeitpunkt der vollen Angleichung so weit wie möglich hinauszuschieben.

Die Antworten der Geschäftsführer legen die Vermutung nahe, dass die Reaktionen vieler Betriebe auf akuten Fachkräftemangel überwiegend unter hohem Zeitdruck, improvisiert, ohne ein strategisches Konzept und ohne Berücksichtigung eventueller negativer Konsequenzen erfolgen werden.

Dies zeigte sich beispielsweise sehr deutlich, wenn es um die Abwerbung von qualifizierten Beschäftigten anderer Betriebe als derartige Gegenmaßnahme geht.

Im Interview wurde den Befragten eine Reihe von Grundsätzen und Positionen mit der Bitte vorgelegt, diese zu beurteilen. Einer dieser Grundsätze lautete: *„Wir werden gezwungen sein, bei Bedarf Mitarbeitern anderer Unternehmen mit passenden Qualifikationsprofilen konkurrenzfähige Angebote zu machen.“* Dies wurde von knapp der Hälfte der Befragten als *„völlig richtig“* bezeichnet. Eine starke Minderheit schließt die Anwendung dieses Grundsatzes nicht aus, doch erst dann, *„wenn es keine andere Lösung gibt“*.

- *Welche Verdienststruktur will und benötigt der Betrieb?*

Wenn sich ein Betrieb in den neuen Bundesländern dazu entschließt, für alle oder zumindest für einige seiner Arbeitnehmer die Ost-West-Unterschiede im Verdienst abzubauen, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass er hierbei auch die bestehende Verdienststruktur verändern muss. Die Verdienststruktur in der Metall- und Elektroindustrie der neuen Bundesländer ist, wie in Kapitel II bereits hervorgehoben, seit den frühen 90er Jahren stark „gestaucht“ und

*Verdienstniveau  
und Verdienststruktur  
sind strategische  
Instrumente.*



kennzeichnet sich sehr viel mehr, als dies in den alten Bundesländern der Fall ist, durch eine ausgeprägte Konzentration auf ein eher schmales Streuband.

Bei größeren Veränderungen der Verdienststruktur müssen teilweise komplizierte Zusammenhänge berücksichtigt werden, die in vielen Betrieben bisher kaum Beachtung fanden.

In vielen Betrieben wurden der Verdienststruktur (oft „unter der Hand“) mehrere Funktionen übertragen. Solche Funktionen sind beispielsweise die Flankierung und Unterstützung betrieblicher Aktivitäten bei der Anwerbung von qualifizierten Arbeitskräften, eine Verstärkung der Anreize zum Erwerb neuen Wissens und neuer Kompetenzen durch Fach- und Führungskräfte des Betriebes oder die Schaffung guter Voraussetzungen für innerbetriebliche Kommunikation.

Im Falle größerer Eingriffe in die Verdienststruktur muss sich der Betrieb Rechenschaft darüber ablegen, welche dieser Funktionen für ihn besonders wichtig sind, welche Funktionen hingegen vernachlässigt werden dürfen und welche neuen Funktionen gegebenenfalls übernommen werden könnten.

Es gibt genügend Beispiele dafür, dass bestimmte Funktionen der Verdienststruktur in ihrer Bedeutung erst bei einer gesamthaften Betrachtung sichtbar werden. Zu fragen ist dann z. B., ob die funktionalen Anforderungen und ihre Veränderung eher zu einer offenen Verdienststruktur drängen, die z. B. Mobilität im Betrieb, aber vielleicht auch über die Betriebsgrenzen hinaus fördert, oder ob sie eher

durch eine stärkere vertikale Differenzierung beruflichen Aufstieg im Betrieb unterstützt.

Gleichfalls ist auf einer eher gesamthaften Ebene – im Falle größerer Veränderungen der Verdienststruktur – zu klären, wie die sich abzeichnenden bzw. erwünschten Merkmale der Verdienststruktur den jeweiligen betrieblichen Verhältnissen (von heute und von morgen) entsprechen oder ob unerwünschte Spannungen auftreten können.

Während die neuen Strukturen, die sich schon jetzt abzeichnen beginnen, sehr wohl dazu führen können, dass Überlegungen auf einer derartig umfassenden Ebene überlebenswichtig werden, liegen solche bisher der großen Mehrzahl der Führungskräfte in sehr vielen ostdeutschen Industriebetrieben sehr fern. Und es ist wenig wahrscheinlich, dass sie noch genügend Zeit haben werden, dies zu lernen, wenn es ernst geworden ist.

#### 1.4 Eine doppelte Herausforderung

Die Abhängigkeit sehr vieler Betriebe von Rahmenbedingungen und betriebsexternen Voraussetzungen, die sie nicht beeinflussen können und die sich rasch wandeln, wird, so lassen sich die bisherigen Überlegungen zusammenfassen, vor allem zwei Arten von Herausforderungen aufwerfen:

Eine der beiden Herausforderungen manifestiert sich in der Notwendigkeit rascher Lösungen für bereits gegenwärtig aktuelle Strukturprobleme (Abschnitt 2.), die ganz überwiegend noch ein Erbe der Periode hohen Nachwuch-



überschusses sind. Zur Bewältigung dieser Herausforderung wird es mit hoher Wahrscheinlichkeit nur ein eher schmales Zeitfenster geben.

Im Zentrum der zweiten Herausforderung, deren Bewältigung im Prinzip wohl nur in längeren Zeiträumen möglich ist, steht der systematische Aufbau einer leistungsfähigen Personalwirtschaft (Abschnitt 3.). Diese beiden Herausforderungen, die ein ganzes Bündel von Fragen aufwerfen, sind nunmehr in größeren Zusammenhängen zu betrachten.

## 2. Die Notwendigkeit einer rechtzeitigen, zukunftsorientierten Lösung

Ein großer Teil der Strukturprobleme, die unter den Bedingungen hohen Nachwuchsüberschusses entstanden, aber für die meisten Betriebe bisher nicht von aktueller Bedeutung waren, werden aufbrechen und offenkundig werden, wenn

- die letzten geburtenstarken Jahrgänge die Schule verlassen bzw. ihre berufliche Ausbildung abgeschlossen haben,
- wesentlich neue Angebots-Nachfrage-Relationen den Arbeitsmarkt dominieren,
- das Austauschvolumen mit dem externen Arbeitsmarkt deutlich zunimmt und wenn
- eine verbreitete Fachkräfteknappheit einsetzt.

Zumindest ein beträchtlicher Teil dieser Probleme muss im vitalen Interesse der Betriebe zügig – und das heißt ganz über-

wiegend: unverzüglich – so weit gelöst werden, dass die Handlungsfähigkeit der Betriebe nicht zu sehr durch sie beeinträchtigt wird.

Bei der Überlegung, wo welche betrieblichen Bedingungen vorrangig verändert werden können und verändert werden sollen, sind sowohl unterschiedliche Dringlichkeiten wie unterschiedliche Chancen schneller positiver Wirkungen und die Beziehungen zwischen beidem im Auge zu behalten. Deren Zusammenwirken kann an typischen Beispielen gezeigt werden.

### 2.1 Verdienstniveau und Verdienststruktur

Hohe Dringlichkeit und nicht unerhebliche Chancen rascher Effekte liegen in großen Teilen der ostdeutschen Industrie gegenwärtig vor bei der durchschnittlichen Höhe und der Streuung der Verdienste. Zu klären sind hier vor allem die Dringlichkeit und die Kosten von betrieblichen Reaktionen, während die positiven Effekte einer intelligenten Verdiensterhöhung wohl offenkundig sind. Es genügt, einige der hierbei zu lösenden Aufgaben beispielhaft zu nennen:

- *Markierung eines Kosten-Wirkungs-Korridors steigender Verdienste*

Betriebe, die in Kürze von Fachkräfteknappheit und daraus resultierendem Lohndruck betroffen sein werden, müssen sehr rasch lernen, den Kosten-Wirkungs-Korridor zu markieren, der ihnen offensteht und im Rahmen einer Mobilisierungsstrategie dazu genutzt werden kann, steigende Verdienste durch Produktivitätswachstum zu kompensieren.

- *Abstimmung des Verdienstniveaus mit den Überlebensinteressen des Betriebes*

Ist ein solcher Überlebensmechanismus steigender Verdienste mit realistischen Eckpunkten einmal abgesteckt, wird es vielen Betrieben wesentlich leichter fallen, zu klären, welche Erhöhung des individuellen Verdienstniveaus und/oder des Lohnkostenvolumens mit den Überlebensinteressen der Betriebe vereinbar ist und welche nicht mehr.

- *Fixierung von Schwellenwerten für Erhöhungen des Verdienstniveaus*

Eine wichtige und schwierige Aufgabe wird es in diesem Zusammenhang sein, herauszufinden, ob es einen offenkundigen Schwellenwert für Erhöhungen des Verdienstniveaus gibt, den der Betrieb nicht überschreiten kann, ohne dass seine Marktposition gravierend verschlechtert wird. Zugleich ist zu klären, welche Kompensationsmechanismen (z. B. neue Formen betriebsübergreifender Kooperation oder Änderungen in den Produktionskonzepten) dazu beitragen könnten, diesen Schwellenwert zu erhöhen und sich damit mehr Raum für betriebliches Handeln zu schaffen.

Es versteht sich wohl von selbst, dass es für die Lösung von Aufgaben dieser Art, insbesondere wenn man sie auf die charakteristischen Merkmale sehr vieler ostdeutscher Industriebetriebe beziehen will, noch kaum klare und bewährte Erfahrungswerte, Prinzipien und Instrumente gibt, auf die ein gut geführter Betrieb zuverlässig zurückgreifen kann.

## 2.2 Berufliche Weiterbildung

Im Rahmen der zu erwartenden Bestrebungen vieler ostdeutscher Betriebe, sich – vielfach unter hohem Zeitdruck – auf die neuen Verhältnisse am Arbeitsmarkt einzustellen, wird vermutlich der betrieblichen oder betriebsnahen Weiterbildung eine wichtige Rolle zufallen. Allerdings wird deren Wirkung vielfach davon abhängen, dass Weiterbildung Teil einer modernen Personalpolitik ist, die auch gesamtbetriebliche und betriebsübergreifende Zusammenhänge berücksichtigt und die sich auf eine differenzierte und realistische Funktionsanalytik stützen kann, die in der Lage ist, sowohl die Kompetenzprofile der bereits im Betrieb beschäftigten oder zu rekrutierenden Fachkräfte wie die Anforderungsprofile der zu besetzenden Arbeitsplätze abzubilden.

Die starke Expansion der beruflichen Weiterbildung, die in den neuen Bundesländern nach 1989/90 einsetzte, hat hier zur Entstehung einer reichhaltigen „Weiterbildungslandschaft“ geführt, deren Kern vor allem aus Bildungsträgern besteht. Es ist anzunehmen, dass es Betrieben, die in der Lage sind, spezifischen Weiterbildungsbedarf zu formulieren, auch nicht sehr schwer fallen dürfte, in erreichbarer Entfernung einen kompetenten Bildungsträger als Partner zu finden und dessen Angebot zu nutzen.

## 2.3 Erhöhte Flexibilität betrieblicher Strukturen

Besonders wichtig, gleichzeitig jedoch besonders schwierig wird vermutlich ein drittes Bündel von Aufgaben für das industrielle Management sein, das dem Ziel dienen soll, betriebli-

che Strukturen und Prozesse wieder in Bewegung zu setzen, die unter den Bedingungen hohen Nachwuchsüberschusses in erheblichen Teilen der ostdeutschen Industrie weitgehend zum Stillstand gekommen waren, bei denen jedoch hohe Funktionstüchtigkeit unter den neuen Bedingungen des Arbeitsmarktes von sehr hoher Bedeutung sein kann.

Wichtigster Ansatzpunkt werden in vielen Fällen die Altersstruktur und der Alterungsprozess sein, die in gut organisierten Betrieben wesentlich das Flexibilitäts- und Innovationspotenzial bedingen und die ohne Zweifel in der ostdeutschen Industrie wesentlich stärker genutzt werden könnten.

Eine Schlüsselrolle wird in diesem Zusammenhang sicherlich die Fähigkeit der Betriebe spielen, sich im Zuge der Herausbildung der neuen Angebots-Nachfrage-Relationen auf dem Arbeitsmarkt schnell und zielsicher auf die für sie oftmals ganz neuen Aufgaben einzustellen, die zu lösen sein werden, wenn ihr Arbeitsmarkt von struktureller und nicht nur vorübergehender Knappheit an Fachkräften geprägt sein wird. Dies wird nicht zuletzt die schnelle Umstellung betrieblicher Aktivitäten auf neue Handlungsfelder erfordern, die bisher ohne nennenswerte Bedeutung für die Betriebe waren. Des Gleichen müssen sehr viele Betriebe rasch lernen, ganz neuartige Herausforderungen wahrzunehmen und zu bewältigen, von deren rechtzeitiger Lösung nicht selten das Überleben des Betriebes abhängen wird.

Diese – schrittweise oder kampagnenförmige – Lösung aus bisher durchaus funktionalen Regeln und Gewohnheiten, der hiermit verbundene große Bedarf an neuem, der bisherigen Tätigkeit auf den ersten Blick ganz fremdem Wissen und nicht zuletzt die Tatsache, dass es – gerade auch in den alten Bundesländern – nur sehr wenig Erfahrungen mit vergleichbaren Veränderungen in kleinen und mittelgroßen Betrieben gibt, auf die man schnell zugreifen kann und denen man Vertrauen schenken darf – all dies kann vielen Betrieben sehr schwer fallen. Zu vermuten ist insbesondere, dass gerade die Betriebe sich hierbei am schwersten tun werden, die am stärksten von dem Wandel am Arbeitsmarkt betroffen sind und die schnelle Reaktionen am dringlichsten bräuchten.

### **3. Aufbau einer leistungsfähigen Personalwirtschaft**

#### **3.1 Grenzen isolierter Lösungen**

Nun sind ohne Zweifel auch der Leistungsfähigkeit rechtzeitiger und zukunftstauglicher Lösungen aktueller, dringender Strukturprobleme eher enge Grenzen gesetzt. Dies gilt umso mehr, je kürzer der Zeitraum ist zwischen der Entscheidung, etwas zu tun, und der Konzeption von entsprechenden Maßnahmen auf der einen Seite und dem Zeitpunkt, zu dem bereits unmittelbarer Handlungsbedarf besteht, vielleicht sogar erste Ergebnisse vorliegen sollten,

auf der anderen Seite. Deshalb werden sich auch viele Betriebe mit großen Herausforderungen konfrontiert sehen, die angesichts der neu auftretenden oder sichtbar aufbrechenden Problemlagen schnell zu reagieren bestrebt sind – zumal dann, wenn von deren Bewältigung sehr wohl die mittelfristigen Überlebenschancen des Betriebes abhängen können.

Herausforderungen dieser Art werden sich vor allem, allerdings wahrscheinlich mit variierender, mehr oder minder hoher Dringlichkeit, in all den osttypischen Industriebetrieben stellen, die es sich bisher „leisten“ konnten, personalpolitische Aufgaben als Nebensache zu betrachten, deren Lösung weder den Einsatz nennenswerter Ressourcen noch größeren Zeitaufwand verlohnte. Sehr viele dieser Betriebe hatten, hierauf wurde bereits mehrfach hingewiesen, seit den frühen 90er Jahren und unter der Bedingung eines massiven Angebotsüberschusses von Nachwuchskräften kaum Personalprobleme zu lösen. Sie konnten sich meist mit einfacher Personalverwaltung begnügen. Das benötigte einschlägige Wissen war begrenzt. Es gab (und gibt vielfach bis heute) kaum Erfahrungen mit komplexeren Modellen und Instrumenten der Personalpolitik.

Unter den neuen Bedingungen erheblicher Fachkräfteknappheit, so ist zu erwarten, werden sehr viele Betriebe, für die Personalprobleme bisher bloße Nebensache waren, einen erheblichen Bedarf an möglichst problemloser Verfügung über ein personalwirtschaftliches Instrumentarium haben, das

- es ihnen einerseits ermöglicht, zweckrational auf die neuen Gelegenheitsstrukturen und Handlungszwänge zu reagieren, und
- das andererseits eine hohe Passfähigkeit mit den typischen betrieblichen Strukturmerkmalen besitzt.

Um diese Verfügbarkeit sicherzustellen, bedarf es allerdings ausreichender Ressourcen und spezieller Kompetenz. Beides ist – in der Industrie der neuen Bundesländer – ein sehr knappes Gut. Und beides kann als Folge des unvermeidlichen Zeitbedarfs der notwendigen Such- und Einarbeitungsprozesse nicht erst dann erworben werden, wenn es bereits konkreten Handlungsbedarf gibt.

Wenn das benötigte Wissen und die entsprechenden Handlungsroutrinen nur in rudimentärer Form existieren oder gänzlich fehlen, ist das Risiko hoch, dass Entscheidungen zu spät gefällt werden oder dass sich der Betrieb für eine Lösung entscheidet, die nicht zielführend ist, die an sich durchaus vermeidbare Kosten mit sich bringt und/oder die ausgesprochen negative, allerdings erst später sichtbar werdende Folgewirkungen hat.

Deshalb muss eine vermutlich wachsende Zahl von meist kleinen Industriebetrieben der neuen Bundesländer spätestens jetzt lernen, was man tun muss, um als relativ kleiner Spieler mit hoher Abhängigkeit vom Angebot loyaler und passfähig qualifizierter Arbeitskräfte im

Wettbewerb auf einem ausgesprochenen Verkäufermarkt zu bestehen.

In dieser Konstellation ist die Gefahr hoch, dass auch mutige Entscheidungen, isoliert und ohne ausreichende konzeptionelle Grundlage getroffen, nicht ausreichen werden, die dringenden Probleme einigermaßen zu lösen.

### 3.2 Neue schwierige Aufgaben für das Management

Wenn es tatsächlich, wofür viele Indikatoren sprechen, zu starker und lang anhaltender Knappheit des Angebots an Fach- und hochqualifizierten Führungskräften kommt und/oder wenn zeitgleich zum Rückgang des Angebots die Nachfrage nach gut (und vor allem passend) qualifizierten Arbeitskräften deutlich zunimmt, werden sich sehr viele der ostdeutschen kleinen und kleineren Betriebe dazu gezwungen sehen, leistungsfähige und differenzierte Strukturen der Personalpolitik im eigenen Betrieb aufzubauen oder mittels Verbänden, Netzen oder anderen Kooperationsformen betriebsübergreifend zu nutzen. Welcher Art die Aufgaben sind, um die es hierbei geht, soll an einigen Beispielen stichwortartig aufgezeigt werden:

- *Qualifikationsdiagnostik*

Sehr viele kleine Betriebe müssen die Fähigkeit erwerben, die realen Qualifikationsprofile und die Wissens- und Kompetenzlücken ihrer Mitarbeiter bzw. von neu einzustellenden Arbeitskräften zuverlässig zu diagnostizieren. Fehlt ihnen diese Fähigkeit, so ist das Risiko hoch, dass trotz unzureichender (aber nicht als

solche erkannter) Passfähigkeit Einstellungen getätigt werden.

- *Gezielte Schließung von Wissens- und Kompetenzlücken*

Betriebe müssen lernen, wie man Wissens- und Kompetenzlücken – z. B. durch gezielte Weiterbildung im Betrieb oder bei einem kooperierenden Bildungsträger oder durch geeignete Formen informellen Lernens – ohne unververtretbaren Aufwand von Arbeitgebern wie Arbeitnehmern schließen kann.

- *Pflege der eigenen Arbeitsmarktstellung*

Betriebe müssen fähig sein bzw. fähig werden, sich am Arbeitsmarkt, aber auch in ihrem sozialen Umfeld so zu positionieren, dass sie mit guten Chancen als Nachfrager auf den für den Betrieb wichtigsten (fachlichen und/oder regionalen) überbetrieblichen Arbeitsmärkten für Fachkräfte auftreten können.

- *Wie wird man attraktiv für guten Nachwuchs?*

In längerfristiger Perspektive wird es für die Wettbewerbsfähigkeit, nicht selten sogar für das Überleben des Betriebes, wesentlich sein, trotz der nachdrücklich und vermutlich dauerhaft gesunkenen Zahl von Lehrstellenbewerbern gute, leistungs- und lernfähige Nachwuchskräfte anzuziehen und zu rekrutieren sowie die Abwanderung von hochqualifizierten Arbeitskräften mit spezifischen Qualifikationen möglichst zu verhindern.

*Wie schnell wird das Management kleiner Betriebe lernen, was zu tun ist, um die neuen Aufgaben zu meistern und das Überleben des Betriebes zu sichern?*

Aufgaben der genannten Art sind vor allem für kleinere Betriebe sehr schwer zu lösen.

Zum einen bedarf es hierzu nicht unerheblicher Ressourcen und einer beträchtlichen Kompetenz. Jedoch sind in sehr vielen Betrieben der Industrie der neuen Bundesländer – wegen ihrer hierfür unzureichenden Größe und wegen des bisherigen absoluten Vorrangs der zu lösenden technischen und wirtschaftlichen Probleme – gegenwärtig sicherlich weder die notwendigen Ressourcen noch die benötigten Kompetenzen verfügbar.

Zum anderen existiert ein Gutteil dieses notwendigen personalwirtschaftlichen Wissens nirgendwo in einer Form, die seine schnelle und weitgehend problemlose Nutzung durch Betriebe ohne eine leistungsfähige eigene Personalwirtschaft erlaubte. Ein großer Teil der Pilotvorhaben der einschlägigen Forschung und der praktischen Erfahrung konzentriert sich auf die typischen Problemlagen und Lösungsperspektiven größerer und großer Unternehmen und unterstellt die Verfügbarkeit von Handlungsressourcen, die in kleinen Betrieben ausgesprochen selten sind.

Damit wird das Management nicht weniger Betriebe, wenn es erkennt, dass punktuelle, improvisierte Lösungen nicht ausreichen, vor Fragen stehen, deren Beantwortung von hoher Dringlichkeit ist, jedoch Kompetenzen erfordern würde, die ganz überwiegend weit außerhalb dessen

liegen, was die große Mehrzahl der Führungskräfte bisher lernen musste und lernen konnte.

Dies sei mit einigen Schlüsselfragen illustriert:

- Wie kann mehr Flexibilität – z. B. des innerbetrieblichen Arbeitseinsatzes oder zwischenbetrieblicher Mobilität – vereinbart werden mit ausreichender sozialer Stabilität?
- Welche Dynamik der Arbeitsverdienste ist anzustreben?
- Können und sollen auch in kleinen Betrieben Berufskarrieren entwickelt bzw. eingeführt werden, und wie könnten diese aussehen?
- Kann und soll eine entwicklungsbegleitende Weiterbildung – welcher Art und mit welchen Inhalten – ins Auge gefasst werden?

Diese Liste ließe sich ohne Mühe erheblich verlängern, wobei freilich zu beachten ist, dass in vielen Fällen spezifische Bedingungen der Branchenzugehörigkeit, Merkmale des jeweiligen Standorts, die bisherige Geschichte des Betriebes oder der politisch gesetzte Rahmen von Fördermöglichkeiten bewirken können, dass ganz bestimmte Fragen für bestimmte Betriebe von hochrangiger Bedeutung, für andere Betriebe jedoch weitgehend ohne Interesse sind.

### 3.3 Die Notwendigkeit externer Unterstützung

Die in diesem Kapitel umrissenen Herausforderungen und Aufgaben, die sich wahrscheinlich im Gefolge der zu erwartenden Fachkräfteknappheit mit wachsender Dringlichkeit stellen werden, würden die Leistungsfähigkeit der für die Industrie der neuen Bundesländer typischen – vor allem kleineren, eher unterkapitalisierten, aber technisch oftmals sehr kompetenten – Betriebe ohne Zweifel überfordern, wenn diese gänzlich auf sich allein gestellt blieben.

Die Wahrscheinlichkeit, dass ohne nachdrückliche externe Unterstützung ein Gutteil der ostdeutschen Betriebe den Umschlag der Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt nicht überleben könnte, ist als hoch zu veranschlagen.

Externe Unterstützung kann in diesem Zusammenhang sehr verschiedener Art sein; sie kann

- jeweils an ganz bestimmten spezifischen Schwächen oder Stärken der Betriebe ansetzen,
- unterschiedliche Effekte anstreben und
- mehr oder minder auf direkte Förderung, auf Stärkung des eigenständigen Potenzials der Problemlösung oder auf Kooperation, Netzwerkbildung und Verbünde setzen.

Ergebnis dieser Studie kann und soll sicherlich keine umfassende, vollständige und, soweit notwendig, auch kritische Bestandsaufnahme von Formen und Instrumenten externer Unterstützung ostdeutscher kleiner Industriebetriebe sein, die diese beim Aufbau einer ihren neuen Bedürfnissen entsprechenden und ihrer Struktur und Lage Rechnung tragenden Personalwirtschaft benötigen.

Dennoch scheint es geboten, zumindest darauf hinzuweisen, dass zum Teil seit Langem sehr viele kleine und kleinere Betriebe von externen Einrichtungen und Stellen in der einen oder der anderen Form Hilfe, Anregungen und Vorbilder, Zugang zu bewährtem Erfahrungswissen und Ähnliches brauchen – von der traditionsreichen Rolle der Kammern und Verbände über ortsbezogene Förderung bis zu Netzwerken, die z. B. von Mitgliedern studentischer Vereinigungen oder von privaten Beratern aufgebaut und betrieben werden.

Systematische externe Unterstützung in Zeiten raschen Umbruchs könnte sich insofern auf eine lange und gute Tradition jenseits aller ideologischen Debatten berufen und sich auf eine Fülle von praktischen Beispielen und erprobten Modellen stützen.



Die Philosophie lässt sich in **drei Prinzipien externer Unterstützung** zusammenfassen:

- (1) Externe Unterstützung ist sicher keine – womöglich noch ausgeprägt „gutmenschliche“ – Marotte, sondern integraler Bestandteil einer modernen, marktwirtschaftlich verfassten Wirtschaft mit stark kleinbetrieblich geprägten Strukturen.
- (2) Strukturen, Programme und Formen externer Unterstützung bedürfen von Zeit zu Zeit einer forcierten Entwicklung, vermutlich vor allem dann, wenn eine größere Zahl von Betrieben, zumeist ganz ohne eigenes Verschulden, in eine kritische Lage geraten ist. Und sehr vieles spricht dafür, dass sich eine solche kritische Lage in großen Teilen der ostdeutschen Industrie gegenwärtig vorbe-

reitet, sofern sie nicht bereits begonnen hat.

- (3) In Phasen forciertter Entwicklung kommt nicht zuletzt der Frage eine hohe Bedeutung zu, welche Institutionen mit welchen Interessen aktive Partner der Betriebe in Konstellationen externer Unterstützung sein könnten.

Eine der Aufgaben des folgenden letzten Kapitels dieser Studie ist es, zu klären, welche Rolle im Sinne dieser Prinzipien die Tarifpartner, die mehr oder weniger konfliktreichen oder friedlichen Beziehungen zwischen ihnen und die bestehenden (oder weiterentwickelten) Regelungssysteme in der Industrie der neuen Bundesländer spielen könnten und vielleicht spielen sollten.

## Kapitel IV : Tendenzen denkbarer zukünftiger Entwicklung

### 1. Wichtigkeit und Grenzen prognostischer Ansätze

#### 1.1 Ein Bündel offener Fragen

Gegenwärtig zeichnet sich, wie in den vorausgehenden Kapiteln gezeigt und im obigen Schaubild 2 (Seite 18) grafisch dargestellt, für große Teile der ostdeutschen Industrie ein tief greifender Umschwung in den Knappheitsverhältnissen auf den für sie wichtigen Arbeitsmärkten ab. Bis vor Kurzem war der Zustrom von ausbildungs- und arbeitssuchenden Jugendlichen und Jung-erwachsenen Jahr für Jahr weit stärker als der Abstrom von älteren Beschäftigten in Rente. Gegenwärtig verlassen jedoch die letzten geburtenstarken Jahrgänge die Schulen. Gleichzeitig zeichnet sich ein wachsender Abstrom aus Erwerbstätigkeit in Rente ab. Der hierdurch entstehende Ersatzbedarf wird sich voraussichtlich in der Mitte des kommenden Jahrzehnts (2010-2020) für längere Zeit auf einem Niveau deutlich über dem des vorhersehbaren Zustroms von Nachwuchskräften stabilisieren.

Ein gravierendes Ungleichgewicht zugunsten der Betriebe und zulasten der Beschäftigten geht nunmehr zu Ende. Neue Ungleichgewichte, die sich vermutlich weit mehr als bisher zulasten der Beschäftigten auswirken werden, zeichnen sich bereits deutlich ab.

Mit dem Umschwung von massivem Nachwuchsüberschuss zu ausgeprägtem und lang anhaltendem Fachkräftemangel verbindet sich ein ganzes Bündel offener Fragen:

- Wie wird sich dieser Umschwung vollziehen?
- Welche Betriebe der Metall- und Elektroindustrie in den neuen Bundesländern werden in welcher Weise betroffen sein?
- Welche Reaktionen der betroffenen Betriebe sind denkbar bzw. wahrscheinlich? Welche innerbetrieblichen Veränderungen – z. B. in der Personalpolitik, in der Arbeits- und Betriebsorganisation und in Höhe und Struktur der Verdienste – sind zu erwarten?
- Zu wessen Lasten werden diese Veränderungen gehen? Welche Folgen können sowohl der Umschwung auf dem Arbeitsmarkt wie die Reaktionen der Betriebe auf ihn für die Beschäftigten haben?
- Wie werden hierdurch die Formen und Wirkungen der Interessenvertretung und der industriellen Beziehungen beeinflusst?
- Mit welchen Herausforderungen für die Tarifpolitik, die industriellen Beziehungen und die Betriebsverfassung ist zu rechnen?
- Welchen Beitrag könnten die Sozialpartner direkt oder indirekt zur Gestaltung der neuen Verhältnisse leisten?

Erste Antworten auf diese Fragen zu geben ist die vorrangige Aufgabe dieses letzten Kapitels. Hierbei scheint es, angesichts der in Kapitel II mit aktuellem statistischen Material beschriebenen starken Ost-West-Unterschiede in Höhe, Differenzierung und Ermittlungsgrundsätzen der industriellen Verdienste und angesichts der zu erwartenden Dramatik einer zugleich schnellen, stark zufallsbestimmten und selektiven Ost-West-Angleichung, gebo-

ten, diesen Tatbeständen besondere Aufmerksamkeit zu widmen.

Die damit bezeichnete Aufgabe ist allerdings nicht leicht zu erfüllen, weshalb es wohl angebracht ist, zunächst etwas ausführlicher auf einige methodische Probleme (1.2) und Möglichkeiten ihrer Lösung (1.3) einzugehen.

### 1.2 Grenzen der Prognostik

Welcher Art die Schwierigkeiten sind – die lösen muss, wer eine Antwort auf einzelne oder mehrere Fragen aus der oben stehenden Liste will –, lässt sich an drei Beispielen demonstrieren, die allerdings unterschiedlichen Ebenen der Abstraktion zuzurechnen sind.

Eine Schwierigkeit, die alle drei Ebenen betrifft, hängt mit der Temporalität der Entwicklungen zusammen, die – prognostisch – zu untersuchen sind: Diese Schwierigkeit ergibt sich vor allem daraus, dass die Wirkungen vieler betrieblicher Entscheidungen und/oder wichtiger Veränderungen der sozioökonomischen Rahmenbedingungen erst mit erheblicher Verzögerung sichtbar werden. Dies bringt nicht nur eine beträchtliche Erschwerung der Beobachtung und Analyse mit sich. Noch wichtiger ist, dass es für kleine Industriebetriebe sehr schwer, vielfach sogar unmöglich ist, Veränderungen, die dringend rechtzeitige Gegenmaßnahmen erfordern, so frühzeitig wahrzunehmen, dass überhaupt noch wirksam agiert werden kann.

#### ● *Das Fehlen von Präzedenzen*

In den Sozialwissenschaften ist die Praxis recht weit verbreitet, bei der Untersuchung, der Be-

schreibung und der Analyse komplexer gesellschaftlicher Strukturen oder Entwicklungen ausdrücklich oder stillschweigend vergleichend auf beispielhafte Vorbilder zurückzugreifen. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn diese Strukturen kein vorrangiger Forschungsgegenstand sind, sondern lediglich als Rand- oder Rahmenbedingung mit in die Definition des eigentlichen Gegenstandes einbezogen werden.

Dieser Rekurs auf Beispiele aus zurückliegenden Perioden oder anderen Gesellschaften erlaubt es, sich mit einem sehr selektiven Blick auf die betreffenden Strukturen zu begnügen, an sich hoch komplexe Zusammenhänge lediglich mit wenigen Kennziffern zu erfassen und zu beschreiben sowie diese im Übrigen – nur mit Ausnahme der besonders zu untersuchenden Sachverhalte – als konstant zu unterstellen.

Für das, was sich in den letzten zwei Jahrzehnten in der großen Mehrheit der ostdeutschen Industriebetriebe vollzogen hat, für die Strukturen, die hierbei entstanden und für die Dramatik des sich gegenwärtig anbahnenden neuen Wandels gibt es keine Präzedenzen.

Es gibt sie weder für die raschen und starken Ausschläge der Jahrgangsstärken der Schulabgänger noch dafür, dass innerhalb einer Volkswirtschaft derart starke Verdienstunterschiede (nicht nur zwischen einzelnen Arbeitnehmern oder einzelnen Berufen, sondern zwischen jeweils großen Wirtschaftsbereichen bzw. Regionen) so lange bestehen blieben, wie dies in der ostdeutschen Industrie der Fall ist.

Sehr vieles spricht dafür, dass das Fehlen nutzbarer Präzedenzen die Überwindung auch anderer, überwiegend etwas konkreterer

*Die Entwicklung in der ostdeutschen Industrie ist ohne Beispiel.*

Hemmnisse und Probleme erheblich erschweren wird, die im Zusammenhang mit dem Umschwung auf dem Arbeitsmarkt auftreten können.

● *Die Dynamik der Rahmenbedingungen*

Eine weitere – speziellere – Schwierigkeit resultiert daraus, dass wesentliche nationale und übernationale Rahmenbedingungen, die erheblichen Einfluss auf den hier betrachteten Gegenstand haben, ihrerseits in den letzten Jahren in Bewegung geraten sind, ohne dass klar ist, in welche Richtung sie sich verändern werden und welche Effekte von diesen Veränderungen zu erwarten, zu erhoffen oder zu befürchten sind.

So ist es nicht einmal möglich, realistisch vorherzusehen, wie gut oder wie problematisch die Stellung der Betriebe unter veränderten Rahmenbedingungen sein wird, wenn sie sich frühzeitig oder zögerlich zu größeren Veränderungen von bisher durchaus bewährten betrieblichen Strukturen und Formen betrieblichen Handelns entscheiden – z. B. in der betrieblichen Aus- und Weiterbildung oder in der Auswahl- und Rekrutierungspraxis.

● *Die Wechselwirkungen zwischen betrieblichem Handeln und Veränderungen der Arbeitsmarktstruktur*

Die Ursache einer weiteren Schwierigkeit liegt in den Wechselwirkungen von betrieblichem

Handeln und der Veränderungsdynamik der Arbeitsmarktstruktur.

Die Entwicklung neuer Arbeitsmarktstrukturen ist ihrerseits nicht zuletzt davon abhängig, wie schnell und wie gut (oder wie zögerlich und schlecht) die für Ostdeutschland charakteristische große Zahl von kleinen Betrieben auf die neuen Bedingungen reagiert und wie sie die damit verbundenen Herausforderungen bewältigen kann und bewältigen wird.

So ist mit mehr oder minder komplexen Wechselwirkungen zwischen Ursachen und Wirkungen zu rechnen, deren detaillierte und möglichst zeitnahe Wahrnehmung und Einschätzung für die Betriebsleitungen sicherlich nicht einfach ist.<sup>9</sup>

Was dies bedeutet, kann anschaulich am Wandel der betrieblichen Produktionskonzepte mit verstärkten Tendenzen zu neotayloristischen Strukturen exemplifiziert werden, auf die unter Abschnitt 2.2 nochmals einzugehen ist. Betriebe können im Prinzip auf die Verknappung von Fachkräften reagieren, indem sie nach tayloristischem oder neotayloristischem Muster den Anteil der Arbeitsplätze für un- und angelernte Arbeitskräfte erheblich erhöhen. Sie können sich auf diese Weise oftmals – zumindest zunächst – in erheblichem Umfang von dem Fachkräfteangebot abkoppeln. Sie erkaufen sich damit allerdings das Risiko, dass sich im weiteren Ver-

<sup>9</sup> Burkart Lutz, Ingo Wiekert (2008): Ostdeutsche Betriebe in der Falle oder im Paradigmenwechsel? In: Arbeits- und Industriesoziologische Studien. Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS); [www.ais-studien.de](http://www.ais-studien.de); insbesondere S. 21 ff.

lauf sowohl die Strukturen von Angebot und Nachfrage auf den für sie wichtigen lokalen oder fachlichen Arbeitsmärkten wie ihre Stellung an diesen Märkten erheblich verschlechtern.

### 1.3 Szenarien und „Möglichkeitsräume“ als Lösungsweg

Schwierigkeiten der exemplarisch aufgeführten Art legen es als gangbaren Lösungsweg nahe, sich mit Hilfe von markant unterschiedlichen Szenarien der Entwicklung und des Funktionierens betrieblicher Strukturen und betrieblichen Handelns zumindest eine erste Vorstellung davon zu verschaffen,

- auf welche Weise sich in Ostdeutschland in den nächsten Jahren der Umschwung von anhaltendem Überangebot an Nachwuchskräften zu einem strukturellen Mangel von Fachkräften vollziehen kann und wird;
- welche Herausforderungen sich mit dieser Entwicklung verbinden und welche Folgen zu erwarten sind;
- welche Maßnahmen gegebenenfalls geeignet sein könnten, unerwünschte Entwicklungen zu verhindern oder erwünschte Entwicklung zu fördern.

Eine wesentliche Aufgabe der Studie, aus der dieser Text entstand, war es deshalb, Elemente und Mechanismen zu identifizieren, die hierbei mit hoher Wahrscheinlichkeit wirksam werden,

von ihnen ausgehend eine begrenzte Zahl denkbarer Entwicklungsszenarien zu konstruieren und, soweit möglich, deren Eintrittswahrscheinlichkeit abzuschätzen.<sup>10</sup>

Gelingt es, wenigstens die wichtigsten Szenarien klar gegeneinander abzugrenzen, so sollte es auch möglich werden, aus ihnen charakteristische Eckpunkte abzuleiten, mit deren Hilfe ein „Möglichkeitsraum“ denkbarer Entwicklungen abgesteckt werden kann, und zumindest einige der mit diesen Entwicklungen verbundenen Herausforderungen, Problemlagen und Risikokonstellationen zu skizzieren.

Versucht man, die gegenwärtigen Verhältnisse, die in ihnen angelegte Dynamik und die sich abzeichnenden neuen Entwicklungen und Rahmenbedingungen mit einem Zeithorizont von etwa fünf bis zehn Jahren weiterzudenken, so werden drei Szenarien und ihnen korrespondierende betriebliche Verhältnisse sichtbar. Man kann diese Szenarien mit je einem Schlagwort bezeichnen als:

- (1) ein Szenario, das auf frühzeitiger Risiko- prävention beruht,
- (2) ein „neotayloristisches“ Szenario und
- (3) ein als „klassisch“ zu bezeichnendes, qualifikations- und tarifbasiertes Szenario.

Das erste und das zweite Szenario, die nunmehr in Abschnitt 2.1 und 2.2 sehr knapp skizziert werden, heben jeweils ein in sich tendenziell sehr kohärentes Verhalten einer –

*Drei idealtypische Szenarien*

<sup>10</sup> Bei dieser Szenarienkonstruktion können insbesondere auch die einschlägigen aktuellen Forschungsbefunde anderer Autoren von erheblichem Nutzen sein. Vgl. vor allem Michael Behr, Thomas Engel, Andreas Hinz (2006): Produktive Leistungsgemeinschaften und erzwungene Arrangements. Ergebnisse einer Beschäftigtenbefragung in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie 2005/2006 (Bericht an die Otto Brenner Stiftung). Jena.

zumindest im Falle der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie – eher geringen Zahl von Betrieben hervor. Beide Szenarien sind in der Thematik der Studie, aus der dieser Bericht hervorging, allenfalls im Vergleich zu dem an dritter Stelle genannten Szenario von einer gewissen Bedeutung – zumal sie keineswegs ostspezifisch sind. Gemeinsam ist beiden Szenarien, dass sie auf klar bestimmbar, für das jeweilige Szenario charakteristischen Voraussetzungen fußen. Fehlen diese Voraussetzungen bzw. gelingt es den Betrieben, die sich an dem einen oder dem anderen Szenario orientieren, nicht, sie rechtzeitig zu realisieren, so entfallen auch wesentliche Bedingungen für den Erfolg des jeweiligen Szenarios.

Das dritte, qualifikationsbasierte Szenario, auf das in Abschnitt 3 etwas ausführlicher einzugehen ist, hebt hingegen die Kernproblematik der Studie hervor. Es lenkt den Blick auf eine breite Spanne von tief greifenden und wahrscheinlich sehr raschen Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, die sowohl die Nachfrage wie das Angebot an Fachkräften und die wichtigsten Arbeitsmarkttransaktionen betreffen. Diesen Veränderungen ist insbesondere eigentümlich, dass sie unter den gegenwärtigen bzw. für die nächsten Jahre zu erwartenden Bedingungen für die große Mehrzahl der ostdeutschen Industriebetriebe von zentraler Bedeutung sind bzw. werden können, dass sie sich empirisch in vielfältigen Varianten darstellen können, deren Extrempunkte Konstellationen ausgesprochenen Erfolges oder aber völligen Scheiterns bezeichnen. Ihre Analyse darf sich nicht auf idealtypische, stark vereinfachte Zu-

stände konzentrieren, sondern muss vorrangig die Rahmenbedingungen, Faktoren und Einflussgrößen erfassen.

Ein Gutteil der Folgewirkungen dieser mit erheblicher Wahrscheinlichkeit zu erwartenden Szenarien und Risikokonstellationen wird in absehbarer Zukunft eine große Zahl ostdeutscher Betriebe treffen, kann allerdings von der großen Mehrzahl der so betroffenen ostdeutschen Industriebetriebe nicht allein aus eigener Kraft überwunden werden.

Dies gilt insbesondere für das klassische, qualifikationsbasierte Szenario. Festzuhalten ist zugleich, dass sich aus diesen Szenarien mit hoher Wahrscheinlichkeit erhebliche, in mehrfacher Hinsicht neuartige Anforderungen an Politik und Sozialpartner ergeben.

## 2. Zwei Gruppen wenig betroffener Betriebe

Der Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf den Arbeitsmärkten für – vor allem junge – qualifizierte Fach- und Führungskräfte wird ohne Zweifel nahezu alle ostdeutschen Industriebetriebe früher oder später treffen. Ein Gutteil der hierbei auftretenden und zu lösenden Probleme wird für sehr viele der betroffenen Betriebe neuartig sein, weshalb sie auch kaum in der Lage sein werden, rasch auf erprobte Verfahren und Routinen zu ihrer Bewältigung zurückzugreifen.

Dies schließt jedoch große Unterschiede in Form und Grad der Betroffenheit und in den Zeitdimensionen – sowohl der betrieblichen Wahrnehmung der neuen Verhältnisse wie der praktischen Reaktionen der Schadensminimierung – keineswegs aus. Dies lässt sich sehr gut an den relativ wenigen Betrieben veranschaulichen, die dem vorausschauenden oder dem neotayloristischen Szenario zuzuordnen sind und sowohl zur Abgrenzung der beiden erstgenannten Szenarien wie als Kontrastbeispiele von erheblichem analytischen Wert sein können.

### 2.1 Strategisch planende und handelnde Betriebe

Diesem Szenario entspricht nur eine ausgesprochene Minderheit von vorausschauend-strategisch planenden und agierenden Betrieben, die sich durch eine Reihe von Struktur- und Verhaltensmerkmalen von der großen Mehrheit ostdeutscher Industriebetriebe unterscheiden.

Die Betriebe dieses Typs

- sind oftmals Töchter oder Teile von großen, meist weltweit planenden und handelnden Unternehmen und zumeist deutlich größer als die überwiegende Mehrheit der ostdeutschen Industriebetriebe;
- verfügen in aller Regel über längerfristige Planungsroutinen und ein professionelles Personalmanagement, sind sehr oft tarifgebunden und haben zumeist eine kompetente Interessenvertretung;

- haben oftmals frühzeitig die Risiken erkannt, die mit der bevorstehenden Verknappung von Fachkräften und mit einer stark unausgewogenen Altersstruktur verbunden sind, und bemühen sich deshalb seit mehreren Jahren gegenzusteuern;
- sind insbesondere seit längerem bestrebt, eine ausgeglichene Altersstruktur ihrer Beschäftigten sicherzustellen und haben oft frühzeitig, das heißt, solange noch sehr geburtenstarke Jahrgänge die Schule verließen, damit begonnen, sich nicht nur um die Ausbildung, sondern auch um die Rekrutierung von Nachwuchskräften zu kümmern.

Dass viele dieser Betriebe frühzeitig und vorausschauend damit begonnen haben, Lösungen für die mit der demografischen Entwicklung verbundenen Probleme zu suchen, geeignete Maßnahmen zu konzipieren und sie zu implementieren, sichert ihnen in der zu erwartenden neuen Arbeitsmarktkonstellation, nicht zuletzt auch beim vielfach schwierigen Übergang vom Nachwuchsüberschuss zum Fachkräftemangel zwei Vorteile:

Zum einen konnten und können sich diese Betriebe frühzeitig auf die zu erwartenden Veränderungen bei den Zugängen zum und den Abgängen vom Arbeitsmarkt einstellen, sich darauf vorbereiten und insbesondere in den letzten Jahren die für sie noch sehr günstigen Verhältnisse starker Schulabgängerkohorten nutzen.

Zum anderen ist zu erwarten, dass ihnen dieses heutige vorausschauende Verhalten in einigen Jahren, wenn sich die Fachkräfteknappheit ausgebreitet hat, im Vergleich zu der

*Eine Minderheit von Betrieben betreibt frühzeitige Prävention; sie werden überwiegend nur wenig von Fachkräfteknappheit betroffen.*



großen Zahl weitgehend unvorbereiteter Betriebe eine sehr gute Wettbewerbsposition auf dem Arbeitsmarkt sichern kann.

Die in dem Szenario „vorausschauend-strategisch planend“ zusammengefassten Betriebe werden von der demografischen Entwicklung, insbesondere von der Verknappung von Nachwuchskräften, mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit deutlich weniger betroffen sein als die große Zahl der kleinen und kleineren Firmen der ostdeutschen Industrie.

*Eine andere, nur wenig betroffene Minderheit richtet ihr Produktionskonzept nach tayloristischen Prinzipien systematisch auf Arbeitskräfte ohne spezifische Qualifikation aus.*

## 2.2 „Neotayloristische“ Betriebe

Ganz anders ist die Lage in den Betrieben, die dem neotayloristischen Segment zuzuordnen sind. In diesem Segment kann man Betriebe verschiedener Art und Branchenzugehörigkeit zusammenfassen, die überwiegend erst in den letzten Jahren entstanden sind, allerdings in der Industrie und insbesondere in der Metall- und Elektroindustrie bisher keine nennenswerte Rolle spielen dürften. Diesem Typ sind alle Betriebe (vorwiegend aus dem Transportgewerbe und aus bestimmten Dienstleistungen wie Wach- und Reinigungsdienste) zuzuordnen, die gezielt auf mehr oder minder prekäre Beschäftigung und die Nutzung von Arbeitskräften ohne verwertbare berufliche Qualifikation setzen.

Die diesem Typ zuzuordnenden Betriebe können von den hier betrachteten Entwicklungen kaum betroffen werden, da ihre Produktions- bzw. Leistungskonzepte systematisch auf die Nutzung von Arbeitskräften ohne spezifische Qualifikationen abgestellt sind. Die zu er-

wartenden Veränderungen in Angebot und Nachfrage von qualifizierten Fach- und Führungskräften sind für sie deshalb zumindest in erster Instanz ohne nennenswerte Bedeutung.

Gegenwärtig ist allerdings eine detaillierte Beschreibung dieser Betriebe weder mit Hilfe der Beschäftigungsstatistik noch mittels aussagekräftiger Befragungsergebnisse, sondern allenfalls anhand verstreuter Hinweise und einzelner Fallbeispiele möglich. Diese Hinweise und Beispiele legen die Vermutung nahe, dass es sich bei vielen Betrieben dieses Segments um Neu- oder Umgründungen, oftmals ohne eigene technisch-industrielle Tradition, handelt, für die tayloristische, d.h. hochgradig arbeitsteilige Organisationsformen mit durchrationalisierten, ganz überwiegend sehr einfachen Arbeitsaufgaben und Arbeitsabläufen konstitutiv waren. Hingegen scheinen Fälle, in denen ursprünglich traditionell organisierte Betriebe mit qualifikationsintensiven Produktions- und Dienstleistungskonzepten im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen umfassend taylorisiert worden wären, sehr selten zu sein. Allerdings ist sehr wohl damit zu rechnen, dass Betriebe, die bisher vor allem die typischen Merkmale des dritten, „klassischen“ Typs aufwiesen, angesichts weitgehend unvorhergesehen auftretender Knappheit an qualifizierten Fach- und Führungskräften versuchen werden, zumindest größere Teile ihrer Fertigung nach tayloristischen Schemata zu rationalisieren. Betriebe dieser Art würden dann zumindest in größeren Teilbereichen ihrer Fertigung mehr oder minder dezidiert auf stark arbeitsteilige Produktions- und Organisationskonzepte setzen, die es ihnen ermöglichen sol-

len, einen großen (bzw. möglicherweise rasch wachsenden) Teil ihrer Arbeitsplätze mit Arbeitskräften ohne am Arbeitsmarkt verwertbare spezifische Qualifikation zu besetzen.

Es scheint realistisch anzunehmen, dass eine solche Orientierung auf Un- und Angelernte sich schrittweise herausbildet – vor allem indem der Betrieb zunächst ganz bestimmte einfachere Fertigungslinien oder Fertigungsstufen nach tayloristischem Muster so auslegt, dass sie problemlos beliebigen Arbeitskräften übertragen werden können, während die älter werdende, verbleibende qualifizierte Stammbegschaft dort eingesetzt wird, wo nach wie vor schwierigere Aufgaben zu lösen sind.

Wie groß die Überlebenschancen eines Betriebes sind, der dieser Strategie folgt, ist schwer zu sagen. Doch spricht sehr vieles dafür, dass

- angesichts der heutigen Ausgangslage die Schwierigkeiten, der Zeitbedarf und die technischen wie organisatorischen Kosten der Umstellung beträchtlich sind;
- in den betroffenen Betrieben kaum praktische Erfahrungen mit derartigen Rationalisierungsmaßnahmen vorhanden sind, die Umstellung nur mit nachdrücklicher Unterstützung durch rationalisierungserfahrene Experten gelingen kann;
- „Umstellungsbetriebe“ sich sehr schwer tun werden, die eigene Fertigung neu auszulegen und sich gleichzeitig im Wettbewerb mit erfahrenen Massenproduzenten (möglicherweise mit besonders kostengünstigen Standorten) durchzusetzen.

Dieses Szenario bezeichnet einen extremen Pfad, der jedoch manche ostdeutschen Betriebe verlocken könnte, wenn erstmals eine nennenswerte Zahl von Fach- und Führungskräften aus der Stammbegschaft in Rente geht, neue Fach- und Führungskräfte knapp und damit unbezahlbar werden und deshalb der Rückgriff auf Anzulehnende unvermeidlich zu sein scheint.

Die Zukunft nennenswerter Teile der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie wird vermutlich davon abhängen, wie weit sich diese im neotayloristischen Szenario beschriebene Tendenz in naher Zukunft durchsetzen wird, ob sie es einer großen Zahl von Betrieben ermöglicht, den Umschwung in Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt zu bewältigen und wie weit sie dann strukturprägend werden kann.

### 3. Das klassische, qualifikationsbasierte Szenario

#### 3.1 Stärken und Schwächen der ostdeutschen Industrie

In großen Teilen der Metall- und Elektroindustrie der neuen Bundesländer haben sich – ganz überwiegend bald nach der Herstellung der deutschen Einheit und über längere Zeit durch den herrschenden hohen Nachwuchsüberschuss noch verstärkt – Verhältnisse herausgebildet, die sich, wie bereits in Kapitel II dargestellt, durch drei Merkmale charakterisieren lassen:

*Einem dritten – qualifikations- und tarifbasierten – Szenario ist die Mehrheit der ostdeutschen Betriebe zuzurechnen: Hier herrscht teilweise schon Fachkräfteknappheit.*

- überwiegend geringe, im besten Falle mittlere Betriebsgröße,
- insgesamt eher gehobenes Qualifikationsniveau und
- verbreitet erhebliche (allerdings oft sehr spezialisierte) technische Kompetenz.

Die Annahme erscheint gut begründet bzw. begründbar, dass sich aus dieser Konstellation von eher geringer Größe, beträchtlicher Qualifikation und technischer Kompetenz sowohl beachtliche Stärken wie offenkundige Schwächen ergeben: Um dem Rechnung zu tragen, wird unter dem Begriff des „klassischen“ bzw. „qualifikationsbasierten“ Szenarios ein ganzes Bündel von betrieblichen Entwicklungspfaden zusammengefasst, die sich jeweils vor allem durch Bewahrung bzw. weiteren Ausbau der typischen Stärken der Betriebe oder durch die zunehmende Last der Schwächen voneinander unterscheiden.

● **Stärken**

Die Stärken einer großen Zahl von Betrieben in den neuen Bundesländern beruhen insbesondere auf erheblicher Fähigkeit zu (oftmals vor allem kleinschrittiger) Innovation und auf beträchtlichen Potenzialen an Flexibilität und Produktivität.

● **Schwächen**

Die Schwächen liegen vor allem in einer hohen Abhängigkeit der Betriebe von der Verfügbarkeit ausreichend und insbesondere auch passfähig qualifizierter Arbeitskräfte.

● **Risikokonstellationen**

Es liegt nahe, die Überlegungen zu den Zukunftsperspektiven dieses Szenarienbündels eng mit den aktuellen Schwächen und den sich hieraus ergebenden Risikokonstellationen zu verknüpfen.

Ob in den kommenden Jahren eher die Stärken oder eher die Schwächen vorherrschen werden, hängt also in dieser Perspektive wesentlich davon ab,

- wie heftig der sich gegenwärtig anbahnende Umschwung auf dem Arbeitsmarkt sein wird und
- ob es einem ausreichend großen Teil der ostdeutschen Industrie gelingt, auf die neuen Herausforderungen struktureller Knappheit von Fachkräften angemessen zu reagieren, ihre Stärken zu bewahren und weiterzuentwickeln sowie ein Überhandnehmen ihrer Schwächen zu vermeiden.

In dieser Perspektive sind vor allem drei erhebliche bis hohe Risiken von Bedeutung: die industriespezifische, zusätzlich zu den demografischen Faktoren wirkende Verknappung von Fachkräften (3.2), die möglichen Wirkungen von Veränderungen im Bildungs- und Ausbildungssystem (3.3) sowie Schwierigkeiten und Risiken der Ost-West-Angleichung von Niveau und Struktur der Verdienste (3.4).

**3.2 Zusätzliche Verknappung von Fachkräften**

Es ist evident und bedarf keiner besonderen Begründung, dass als unmittelbare Folge des Umschlags in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt in Zukunft auch wesentlich

*Diese Betriebe haben charakteristische Stärken und Schwächen. Ihre Zukunft hängt davon ab, ob sie ihr strukturelles Strategiedefizit überwinden können und hierbei ausreichende Unterstützung erhalten.*

weniger qualifizierte Nachwuchskräfte verfügbar sein werden, als dies bisher im Zeichen der geburtenstarken Jahrgänge der Fall war. Fraglich ist allenfalls, mit welchem Volumen der „Fachkräftelücke“ zu rechnen ist.

Gute Gründe stützen die Annahme, dass die ostdeutsche Industrie, über die allgemeinen Veränderungen im Angebots-Nachfrage-Verhältnis hinaus, mit spezifischen Knappheitserscheinungen, mit Defiziten an spezifischen Qualifikationen und mit hieraus resultierenden erheblichen Passfähigkeitsproblemen sowie aus diesem resultierenden Herausforderungen konfrontiert sein wird.

Unter den Einflussgrößen, die bei der Entstehung zusätzlicher industriespezifischer Knappheiten zusammenwirken können, sind vor allem drei zu nennen, die sehr typisch sind und von denen erhebliche Breitenwirkungen zu erwarten (bzw. zu befürchten) sind:

- *Geringe Attraktivität der typischen Industrieberufe*

Eine erste wichtige Einflussgröße ist sicherlich die geringe Attraktivität der industriellen Berufe, die vor allem daraus resultiert, dass vom massiven Personalabbau nach 1989/1990 in großem Umfang Arbeitskräfte der Industrie (und der Landwirtschaft) betroffen waren. Sicherlich beginnt sich seit einigen Jahren ein Wandel dieser Einschätzung abzuzeichnen, der jedoch alles in allem eher zögerlich ist. Hinzu kommt das in Kapitel II bereits dargestellte starke Verdienstgefälle – sowohl bezogen auf die Verdienste in der westdeutschen Industrie wie bezogen auf die

Arbeitsbedingungen in großen Teilen des ostdeutschen öffentlichen Sektors.

- *Berufsstrukturelle Effekte der massiven öffentlichen Förderung von Berufsausbildung*

Ein weiterer, wichtiger Einfluss, der bis heute wirkt, ergibt sich aus der Tatsache, dass bei der nachdrücklichen öffentlichen Förderung beruflicher Bildung, mit deren Hilfe möglichst allen Jugendlichen und Jungerwachsenen der geburtenstarken Jahrgänge eine berufliche Ausbildung gesichert werden sollte, Berufe eindeutig im Vordergrund standen, in denen schnell und mit geringen Kosten zusätzliche, vielfach überbetriebliche Ausbildungskapazitäten geschaffen werden konnten. Dies gilt vor allem für Berufe im Einzelhandel, in bestimmten Dienstleistungen oder in traditionellen Handwerken, deren Ausbildung wenig Investitionen und Sachausgaben erfordert und frühzeitig den produktiven Einsatz der Lehrlinge gestattet.

Deshalb konnte sich auch – in deutlichem Gegensatz zu an sich ähnlich gelagerten Fällen in den alten Bundesländern – kaum irgendwo eine größere Reserve an Arbeitskräften mit industriebezogenen und industriell nutzbaren Qualifikationen und Kompetenzen bilden, die jetzt, bei zunehmendem Fachkräftemangel, mobilisierbar wäre.

- *Die Politik der Betriebe*

Ein dritter Faktor, der mit hoher Wahrscheinlichkeit nicht unwesentlich zur Entstehung industriespezifischer zusätzlicher Knappheit an Fachkräften beitragen wird, ergibt sich aus

dem Verhalten großer Teile der ostdeutschen Industrie, auf das bereits in Kapitel II aufmerksam gemacht wurde. Hervorzuheben sind hierbei in erster Linie

- die sehr zögerliche Berücksichtigung von jungen Fachkräften bei der Rekrutierung neuer Fachkräfte und das hieraus resultierende fortschreitende Altern vieler Belegschaften;
- das geringe Angebot an beruflichen Aufstiegsmöglichkeiten in vielen Betrieben;
- das Festhalten einer großen Zahl von Betrieben an der Praxis, den Abbau der Ost-West-Differenz der Verdienste so lange wie möglich aufzuschieben und hierbei den Überschuss an Nachwuchskräften als Druckmittel gegenüber den Beschäftigten zu nutzen;
- das verbreitete Fehlen von praxistauglichen betrieblichen Instrumenten und Routinen der Auswahl und Rekrutierung, des Einsatzes und der beruflichen Entwicklung von qualifizierten Fachkräften.

Mit einer Politik bzw. mit Praktiken dieser Art würden viele Betriebe mangels einer klaren firmenstrategischen Konzeption aktiv dazu beitragen, das Fundament dessen zu zerstören, was bisher ihre wichtigsten Stärken waren. Es steht zu befürchten, dass dies – z. B. in Form massiver Abwerbung von Arbeitskräften bei Konkurrenten – in dem Maße an Bedeutung gewinnen wird, in dem der Fachkräftemangel um sich greift.

### 3.3 Mögliche Einflüsse von Bildung und Ausbildung

Eine klare Arbeitsteilung und Kooperation zwischen dem – ganz überwiegend öffentlichen – Bildungssystem auf der einen und dem – ganz überwiegend in der Verantwortung der Betriebe liegenden – „dualen“ System der Berufsausbildung ist seit Langem ein wesentliches Merkmal des deutschen Systems der beruflichen Ausbildung.

Deshalb hängt die Versorgungslage der Betriebe mit qualifizierten Fachkräften, mit Facharbeitern, Fachangestellten und Hochschulabsolventen, in hohem Grade ab von einer weitgehend friktionsfreien Kongruenz der beiden Systeme. Gleichzeitig ist evident, dass tief greifende Veränderungen im einen oder im anderen Teilsystem (z. B. in Schule und Hochschule oder in der dualen Ausbildung vieler Berufe) schwerwiegende Konsequenzen für das andere Teilsystem (hier die berufliche Bildung im Betrieb) haben können.

Derartige Veränderungen mit möglicherweise gravierenden quantitativen und qualitativen Auswirkungen auf das Angebot an Fach- und Führungskräften sind gegenwärtig – sowohl in Schule und Hochschule wie in der Berufsbildung – bereits im Gang oder in den nächsten Jahren zu erwarten. Sie können ohne Zweifel dazu beitragen, die Fachkräfteknappheit entweder zu verschärfen oder aber abzumildern, das Auftreten bestimmter qualifikatorischer Engpässe zu beeinflussen und nicht zuletzt auch neuartige Anforderungen an die Personalpolitik industrieller Betriebe hervorzubringen.

So sprechen gute Argumente für die Vermutung, dass das duale System der Berufsausbildung durch die rasche Verminderung der Zahl der Lehrstellenbewerber und eine zeitgleiche Verstärkung der Ausbildungsangebote von Schulen und Hochschulen in den kommenden Jahren unter starken Veränderungsdruck gerät.

Es ist keineswegs auszuschließen, dass dieser Veränderungsdruck zu einer vertieften Spaltung der Berufsausbildung führt, wobei einerseits wesentlich billigere und kürzere Formen von Ausbildung ein gegenüber dem gegenwärtigen Stand wesentlich verstärktes quantitatives Gewicht zugewiesen wird, während andererseits eine stärkere Öffnung zur Hochschule den Ausbau eines Segments hochwertiger Berufsausbildung befördert. Hieraus können gerade für kleine und kleinere Unternehmen nur sehr schwer zu bewältigende Probleme entstehen.

### 3.4 Verdienstanhebung bei Fachkräfteknappheit

#### ● *Große Unterschiede in der Betroffenheit und der Reaktionsfähigkeit der Betriebe*

Schon weiter oben, in Kapitel II, wurde im Ost-West-Vergleich sowohl auf das niedrige Verdienstniveau in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie wie auf die hier deutlich flachere, weniger differenzierte Verdienststruktur aufmerksam gemacht. Es gibt kaum Zweifel an der Annahme, dass beides – sowohl das heutige niedrige Niveau wie die heutige, erheblich

abgeflachte Struktur der Verdienste und Arbeitsbedingungen – keinen Bestand haben kann, wenn der sich gegenwärtig anbahnende Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt in der Breite zu wirken beginnt.

Zugleich sind die Betriebe der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie, die dann vorrangig unter Lohnsteigerungsdruck geraten, offensichtlich in sehr verschiedenem Grad darauf vorbereitet und dazu fähig, den Abbau der noch heute sehr großen Verdienstdifferenzen in geordneter Form zu vollziehen.

- Wie können und werden welche Betriebe auf wachsenden Lohndruck von qualifizierten jüngeren Fachkräften reagieren?
- Können wir realistisch mit Tendenzen zu einer schnellen Angleichung an die westdeutschen Industrieverdienste rechnen, die es lediglich tarifpolitisch zu verstärken und in geordneten Bahnen zu halten gilt?
- Kann eine zügige Ost-West-Verdienstangleichung eine Umkehr der Wanderungsströme bewirken?
- Welche Aufgaben stellen sich hierbei für die Tarifpartner und die Politik?

Will man Fragen dieser Art beantworten, so muss man sich als unverzichtbaren ersten Schritt eine realistische und differenzierte Vorstellung davon bilden, wie, wann und in welcher Form welche Betriebe mit den neuen Knappheitsverhältnissen konfrontiert werden können. Versucht man dies, so zeigt sich sehr rasch, dass die Lage, die Betroffenheit und die Reaktionsmöglichkeiten der Betriebe sachlich



und zeitlich sehr unterschiedlich sind und dass deshalb die Hoffnung auf eine sich selbst verstärkende und unverzüglich in die Breite wirkende ostdeutsche Lohndynamik nicht sehr tragfähig ist.

- *Eine „Verwilderung“ der Struktur von Verdienst und Arbeitsbedingungen als Risikofaktor*

Realistisch erscheint derzeit eine hohe Heterogenität der zu erwartenden Entwicklungen und eine zunehmende Unübersichtlichkeit, ja „Verwilderung“ der Verhältnisse in sehr vielen Betrieben der ostdeutschen Industrie.

Für diese Erwartungen sprechen mehrere Argumente.

- (1) Unter dem Einfluss der neuen Knappheits- und Ungleichheitsverhältnisse wird sich in sehr vielen Betrieben der ostdeutschen Industrie ein zunehmender, von den Betroffenen als unausweichlicher Sachzwang wahrgenommener Druck dahingehend aufbauen, die bei einer Neueinstellung angebotenen Verdienste stark und deutlich über das Verdienstniveau der Stammbesetzung hinaus zu erhöhen. Dies wird vermutlich ganz überwiegend in Form von Einzelentscheidungen geschehen, deren Ergebnisse sich kaum in eine übergreifende Entgeltordnung einfügen lassen.
- (2) In nicht wenigen Betrieben wird vermutlich die Neigung dazu stark zunehmen, die drohende Erhöhung der durchschnittlichen Lohnkosten zulasten der älteren, seit Langem mit

dem Betrieb verbundenen Fachkräfte, die kaum Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt haben, möglichst gering zu halten.

- (3) Hierbei wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die Konkurrenz zwischen vielen (vor allem zwischen regional benachbarten oder gleiche Absatzmärkte bedienenden) Betrieben nachdrücklich verschärfen. Es ist evident, dass die infolgedessen zu erwartenden starken Tendenzen zur Abwerbung von Fach- und Führungskräften ihrerseits zusätzlichen Druck in Richtung einer Anhebung der Verdienste, die neu einzustellenden Fachkräften angeboten werden müssen, auslösen und per saldo zu einer weiteren Verwilderung der Verdienststrukturen beitragen werden.
- (4) Angesichts dessen ist es sehr plausibel, dass der Druck zur Anpassung an die neuen Knappheitsverhältnisse in größeren Bereichen der ostdeutschen Industrie nicht zu einer grundständigen Lohnbewegung, sondern im Gegenteil zu einer zunehmenden Zahl von an sich schwer zu rechtfertigenden, punktuellen Bevorzugungen und Ungleichheiten mit einer generellen Tendenz zu zunehmender „Verwilderung“ der Strukturen führen wird. Hierdurch würde während einer vermutlich längeren Zeit eine Entwicklung in Gang kommen, die wachsende Unruhe und Rivalitäten (vor allem zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern) in die Betriebe bringt und die in offener Konkurrenz um knappe Fachkräfte zwischen Betrieben in ähnlicher Position münden kann, vielleicht sogar münden muss.

*Die Gefahr einer Verwilderung der Verdienststrukturen darf sicherlich nicht unterschätzt werden.*



► **Tabelle 10:**

**Erwartbares Verhalten bei Fachkräfteknappheit\***

„Eine Abwerbung von Fachkräften...“	kleine Betriebe	große Betriebe	alle Betriebe	Betriebsräte
„... ist völlig richtig.“	22 %	75 %	47 %	39 %
„... soll nur Anwendung finden, wenn es keine andere Lösung gibt.“	50 %	25 %	38 %	33 %
„... kommt auf keinen Fall in Frage.“	22 %	0 %	12 %	17 %

\* Geschäftsführer oder Personalverantwortliche aus der Metall- und Elektroindustrie

Quelle: Geschäftsführerbefragung des zsh, Sommer 2009

Es ist wohl evident, dass dies die Voraussetzungen für die Herausbildung einer eigenständigen und kompetenten Interessenvertretung nicht verbessern, sondern eher weiter verschlechtern wird. Auch werden die hierdurch hervorgebrachten betrieblichen Verhältnisse wenig dazu geeignet sein, die Transparenz des Arbeitsmarktes als wesentliche Vorbedingung friktionsfreier Mobilität zu erhöhen. Des Gleichen sind Signalwirkungen, die z. B. über verstärkte West-Ost-Rückwanderungen zu einer Minderung der Fachkräfteknappheit beitragen könnten, wohl kaum zu erwarten.

Zwar werden die skizzierten Tendenzen sehr wahrscheinlich per saldo zu einer erheblichen Erhöhung von Durchschnittsverdiensten und Lohnkosten in der ostdeutschen Industrie führen. Ob dies die Chancen einer nennenswerten Erhöhung des Organisationsgrades verbessert, erscheint allerdings sehr zweifelhaft.

● **Das „Abwerbekarussell“ als Exempel**

Welche Entwicklungen und durch sie hervorgerufenen Verhältnisse in großen Teilen der ostdeutschen Industrie zu erwarten sind, lässt sich sehr gut an den Antworten von befragten Geschäftsführern und Personalverantwortlichen kleinerer und mittlerer Betriebe in den neuen Bundesländern ablesen.

In Interviews mit Geschäftsführern, Personalverantwortlichen und Betriebsräten aus kleinen und mittleren Betrieben der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie lasen die Interviewer den Befragten im Anschluss an mehrere möglichen Folgen der Fachkräfteknappheit auch einige „Grundsätze“ vor. Nach jedem Grundsatz wurde der Befragte gebeten, seine eigene Einschätzung bzw. Bewertung dieses Grundsatzes anzugeben.

Einer der Grundsätze lautete: „Wir werden bei Fachkräfteknappheit gezwungen sein, bei Bedarf Mitarbeitern anderer Unternehmen mit passenden Qualifikationsprofilen konkurrenzfähige Angebote zu machen.“

Die Ergebnisse für den Grundsatz, der sich auf Abwerbung von Fachkräften bei anderen Firmen bezieht, sind in Tabelle 10 (Seite 77) dargestellt.

Die Antworten sind – trotz der begrenzten Stichprobengröße – sehr ernst zu nehmen, zumal ein erheblicher Teil der Befragten in Betrieben mit guten industriellen Beziehungen tätig ist.

Berücksichtigt man, dass, wie bereits in Kapitel I gezeigt, die großen Betriebe gegenwärtig bereits wesentlich häufiger von Fachkräfteknappheit betroffen sind als kleine und dass vielfach von Betrieben Fachkräfteknappheit erst wahrgenommen wird, wenn sie selbst betroffen sind, so stützt das Bild der Befunde in Tabelle 10 im Wesentlichen die Vermutung, dass über die Hälfte der befragten Betriebe notfalls aktiv dazu beitragen wird, das Abwerbekarussell in Gang zu setzen und zu halten. Dies soll offenkundig auch dann gelten, wenn hierdurch der Raum für andere Funktionen der Verdienstdifferenzierung immer schmaler wird und wenn in einer Konstellation struktureller Fachkräfteknappheit längerfristig orientierte Personalwirtschaft immer schwieriger werden sollte.

Im gleichen Sinne ist auch die Tatsache zu interpretieren, dass die Einschätzungen der

Betriebsräte nur wenig von der Tendenz bei den Geschäftsführern und Personalverantwortlichen abweichen und dass auch bei ihnen die Befürworter von Abwerbung die deutlich größte Gruppe stellen.

#### 4. Herausforderungen, Ansatzpunkte und Instrumente politischer Intervention

Betriebliches und/oder politisches Handeln, das darauf abzielt, die Herausforderung einer strukturellen, lang anhaltenden Lücke im Angebot industrieller Fach- und Führungskräfte zu bewältigen, wird sich vor allem zwei Ziele setzen müssen.

Das eine Ziel sollte darin bestehen, gegebenenfalls in enger Zusammenarbeit von Berufsbildungspraxis und Wissenschaft aktuelle und praxistaugliche Antworten auf eine Reihe von Fragen zu geben. Diese lauten:

- Wie nachhaltig werden die Wirkungen der berufsbildungspolitischen Bestrebungen der letzten Jahre sein, verstärkt die Ausbildung in modernen Industriebereichen (z. B. dem des „Mechatronikers“) zu fördern?
- Kann die sich an verschiedenen Stellen abzeichnende engere Zusammenarbeit von ausbildenden Betrieben und Hochschulen (typisch hierfür das Konzept der „dualen Studiengänge“) auch kleinen und sehr kleinen Betrieben oder nur Großunternehmen Nutzen bringen?
- Welche Möglichkeiten bieten sich an, durch gezielte Umschulung und Fortbildung, insbesondere von Angehörigen der geburten-

starken Jahrgänge, denen der Einstieg in eine zufriedenstellende Beschäftigung nicht gelang, zur Schließung der Fachkräftelücke beizutragen? Wie sollen und können die hierbei entstehenden, vermutlich erheblichen Kosten aufgebracht werden? Könnten Umlagesysteme einen gangbaren Weg darstellen?

Hierauf aufbauend müsste das zweite Ziel darin bestehen, in Modellvorhaben die bei der Bearbeitung des ersten Ziels gewonnenen Antworten in praktikable, auch für kleine Industriebetriebe geeignete Lösungen zu übersetzen.

Sowohl in genereller, gesamtwirtschaftlicher Perspektive wie in einzelwirtschaftlicher Perspektive gibt es offenkundig ein hohes Interesse daran, möglichst vielen Betrieben dabei zu helfen, den Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt, vor allem die massive Verminderung der Zahl qualifizierter Nachwuchskräfte, einigermaßen friktionsfrei zu überstehen.

Einzelbetriebe scheinen hierbei, obwohl (oder weil) sie von der Entwicklung am Arbeitsmarkt wesentlich unmittelbarer und weitgehend unvorbereitet sein können, als Ansatzpunkte wenig geeignet. Dies ergibt sich vor allem aus dem vielfach engen Zusammenhang zwischen dem Grad ihrer Betroffenheit auf der einen Seite und der Begrenztheit ihrer strategischen Ressourcen auf der anderen Seite, wobei das Risiko der Betroffenheit umso höher ist, je geringer die strategischen Ressourcen sind, die zur Bewältigung der neuen Herausforde-

rungen eingesetzt werden könnten. Dies vermag zu massiven Konflikten in und zwischen Betrieben und zu insgesamt hoher Instabilität führen, die auch verlässliche Absprachen zwischen den Sozialpartnern und ein koordiniertes betriebsübergreifendes Vorgehen sehr schwierig, unter etwas ungünstigeren Bedingungen gänzlich unmöglich machen wird.

Deshalb scheint – wie sehr knapp an drei thematischen Schwerpunkten zu zeigen ist – zur Sicherung und gegebenenfalls zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit vieler Industriebetriebe in den neuen Bundesländern politisches Handeln mit hoher Dringlichkeit geboten.

#### 4.1 Kampagnen der Aufklärung

Eine Reihe von praktischen Beispielen in der ostdeutschen Wirtschaft zeigt, dass gezielte und gut instrumentierte Kampagnen mit ausreichend langem Atem sehr wohl in der Lage sind, bei einer nennenswerten Zahl von angesprochenen kleineren und kleinen Betrieben Aufmerksamkeit zu wecken, die Dringlichkeit rechtzeitigen Handelns aufzuzeigen und die Bereitschaft dafür zu stärken, auch neue Wege zu gehen.

Eine aktive Beteiligung der Sozialpartner an derartigen Kampagnen kann sicherlich die Glaubwürdigkeit der vorgetragenen Argumente deutlich erhöhen, wird allerdings erhebliche Eigenleistungen der Verbände erfordern.

Wenn immer dies möglich ist, sollte der Kampagne bereits ein differenziertes, praxistaugliches Konzept (beispielsweise zur Dynamisierung und einer schrittweisen Modernisierung der Verdienststrukturen) zugrunde liegen.

*Sinnvolle  
Unterstützungs-  
aktionen: Aufklärungs-  
kampagnen, Ausbau  
von Betriebsnetz-  
werken sowie gezielte  
Integrationshilfen  
für besonders risiko-  
betroffene Arbeit-  
nehmergruppen*

#### 4.2 Ausbau von Betriebsnetzwerken

Die verfügbaren Beispiele sprechen dafür, solche Kampagnen nicht zu breit anzulegen, sondern auf bestimmte Regionen, bestimmte Branchen und/oder bestimmte Zielgruppen zu konzentrieren, wo jeweils ähnliche Problemlagen und ähnliche Interessenkonstellationen angenommen werden dürfen.

Mehr oder weniger netzwerkförmige Formen von Kooperation, von Pool-Lösungen, von Clustern und Verbänden, die in jüngster Zeit an verschiedenen Stellen, allerdings meist mit eher begrenzter Zielsetzung (Aus- und Weiterbildung, Technologietransfer, Innovation und Ähnliches) entstanden sind, dürften eine günstige Ausgangsbasis liefern.

Die vorhandenen Netze und Verbände sollten und könnten jedoch in den meisten Fällen in einem dreifachen Sinne weiterentwickelt werden:

(1) Es ist offenkundig von großer Wichtigkeit, dass innerhalb der Netze oder Cluster eine belastbare Vertrauensbasis entsteht, die schnelle Zirkulation von Ideen ermöglicht und das Netz dazu befähigt, auch ernsthafte interne Konflikte einigermaßen schadlos durchzustehen. Vertrauen zu bilden kostet jedoch Zeit. Bedauerlicherweise charakterisieren sich die meisten Programme projektförmiger öffentlicher Förderung ganz im Gegenteil durch das Streben nach schnellen, sichtbaren und messbaren Ergebnissen. Dies lässt kaum die Zeit, die zur Vertrauensbildung unerlässlich ist.

(2) Gute Argumente sprechen dafür, das Spektrum der in Netzen, Clustern, Pools oder Verbänden bearbeiteten Themen und Problemlagen Schritt für Schritt auszuweiten. Auch wenn eine ausgeprägte thematische Konzentration in der Startphase unvermeidlich sein kann, sollten die Kooperationsstrukturen recht bald die Fähigkeit gewinnen, schrittweise neue Aufgaben und Lösungsmöglichkeiten in ihren Erfahrungsaustausch und in die hierdurch angestoßenen Prozesse wechselseitigen Lernens aufzunehmen.

(3) Aktuelle – positive wie negative – Erfahrungen machen auf die Bedeutung einer guten „gesellschaftlichen Einbettung“ von Kooperationen, Netzwerken und ähnlichen Strukturen aufmerksam. Dies erfordert es beispielsweise, rechtzeitig auf ausreichende Sichtbarkeit von Problem, Ziel und Arbeitsweise zu achten, lokale bzw. regionale Interessenkonstellationen, soweit möglich, nutzbar zu machen und einen Wissens- und Erfahrungsaustausch in Gang zu setzen, der von allen Beteiligten als wertvoll verstanden wird.

### 4.3 Gezielte Maßnahmen

Ein dritter Ansatzpunkt politischen Handelns könnte in gezielten Maßnahmen bestehen, die das Ziel haben, bestimmte Bevölkerungsgruppen, die heute eher am Rande des Beschäftigungssystems stehen, als industrielle Fachkräfte zu gewinnen und zu qualifizieren. Dies sei an einem besonders evidenten Beispiel veranschaulicht:

Die ostdeutsche Industrie steht nicht nur vor schwierigen, teilweise ausgesprochen neuartigen Herausforderungen, auf die es (noch) keine einfachen Antworten gibt. Sie verfügt auch über potenzielle Ressourcen. Eine bedeutende Ressource in diesem Sinne sind die vielen jungen Männer und Frauen aus den geburtenstarken Jahrgängen, die zwischen dem Ende der 70er und dem Ende der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts geboren wurden und denen es bisher nicht gelungen ist, Zugang zu einer „normalen“ Erwerbstätigkeit zu finden.

Diese Gruppe ist quantitativ bedeutend. Von den etwa 2,2 bis 2,4 Millionen Männern und Frauen dieser zehn Geburtsjahrgänge haben etwa 25 % bis 30 %, also insgesamt mehrere Hunderttausend, zwar eine ordentliche (meist 10-klassige) Schulbildung durchlaufen und mehrheitlich auch eine Berufsausbildung (in allen denkbaren Berufen) abgeschlossen. Doch misslingen ihnen alle Bestrebungen, im Beschäftigungssystem Fuß zu fassen. Der größere Teil von ihnen war, wie sich bei der Befragung einer sehr großen Stichprobe zeigte, zwei Jahre nach Ausbildungsabschluss noch nie sozialversicherungspflichtig beschäftigt.

Inzwischen hat ein Großteil dieser „verlorenen Generation“ Lebensorientierungen, Verhaltensformen und Wertvorstellungen entwickelt, die jeden Personalverantwortlichen unter normalen Bedingungen zu einer sofortigen Ablehnung veranlassen würden: „Mit diesen Menschen haben wir nichts am Hut“, hört man nicht selten in Betrieben.

Deshalb könnte es sicherlich nur mit erheblichen Anstrengungen und mit ausgesprochen innovativen Vorgehensweisen gelingen, die Angehörigen dieser Gruppe anzusprechen, zu mobilisieren, für industrielle Facharbeit zu qualifizieren und an das stabile Zeitregime industrieller Produktion zu gewöhnen. Zu fragen ist, ob es angesichts der für die kommenden Jahre zu erwartenden Verhältnisse wirklich zulässig sein kann, dieses (in der Arbeitsverwaltung oftmals herablassend als „Altbewerber“ bezeichnete) Potenzial gänzlich abzuschreiben.

Gezielte Maßnahmen für diese Gruppe sind allerdings nur denkbar als Ergebnis einer nachdrücklichen politischen Kampagne, die mit starken Argumenten in Gang gesetzt und von einem hohen Konsens aller Beteiligten getragen werden muss.

Selbst wenn man die Erfolgchancen sehr kritisch betrachtet: Würde das angestrebte Ziel nur bei jedem Zehnten erreicht, dem eine neue Lebensperspektive eröffnet und neue Verhaltensstabilität vermittelt würden, wären dies mehrere Zehntausend zusätzlicher Arbeitskräfte für die ostdeutsche Industrie.

## Verzeichnis der Tabellen und Schaubilder

### Verzeichnis der Tabellen:

- Tabelle 1: Beschäftigte nach Qualifikationsgruppen (Seite 29)
- Tabelle 2: Beschäftigte nach Betriebsgröße (Seite 32)
- Tabelle 3: Wurden Sie in den letzten zwei Jahren bereits von Fachkräftemangel betroffen? (Seite 33)
- Tabelle 4: Welche Arbeitskräfte sind knapp? Ging oder geht es um... (Seite 33)
- Tabelle 5: Betriebsgröße und Personalstruktur (Seite 35)
- Tabelle 6: Anteil der jüngeren Beschäftigten (Seite 37)
- Tabelle 7: Zu erwartende Entwicklung am Arbeitsmarkt (Seite 40)
- Tabelle 8: Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre (Seite 41)
- Tabelle 9: Verdienstniveau und Verdienststruktur 2007 (Seite 44)
- Tabelle 10: Erwartbares Verhalten bei Fachkräfteknappheit (Seite 77)

### Verzeichnis der Schaubilder

- Schaubild 1: Jährliche Geburtenzahl 1970-1995, DDR und neue Bundesländer (Seite 11)
- Schaubild 2: Schulabgänger und 63-jährige Beschäftigte in Ostdeutschland 2001-2020 (Seite 18)
- Schaubild 3: Bedeutung der Qualifikation der Fachkräfte 2009 (Seite 30)
- Schaubild 4: Bedeutung der Qualifikation der Fachkräfte 2006 (Seite 31)
- Schaubild 5: Beschäftigte nach Altersgruppen 1998-2007 (Seite 39)
- Schaubild 6: Prozentuale Verteilung der Bruttomonatseinkommen von Facharbeitern und -angestellten (Seite 45)
- Schaubild 7: Erwartete Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt (Seite 51)
- Schaubild 8: Mögliche Reaktionen auf Fachkräfteknappheit (Seite 53)

## Die Otto Brenner Stiftung ...

... ist die gemeinnützige Wissenschaftsstiftung der IG Metall. Sie hat ihren Sitz in Frankfurt am Main. Als Forum für gesellschaftliche Diskurse und Einrichtung der Forschungsförderung ist sie dem Ziel der sozialen Gerechtigkeit verpflichtet. Besonderes Augenmerk gilt dabei dem Ausgleich zwischen Ost und West.

... initiiert den gesellschaftlichen Dialog durch Veranstaltungen, Workshops und Kooperationsveranstaltungen (z. B. im Herbst die OBS-Jahrestagungen), organisiert internationale Konferenzen (Mittel-Ost-Europa-Tagungen im Frühjahr), lobt jährlich den „Brenner-Preis für kritischen Journalismus“ aus, fördert wissenschaftliche Untersuchungen zu sozialen, arbeitsmarkt- und gesellschaftspolitischen Themen, vergibt Kurzstudien und legt aktuelle Analysen vor.

... macht die Ergebnisse der geförderten Projekte öffentlich

zugänglich und veröffentlicht z. B. die Ergebnisse ihrer Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“. Die Arbeitshefte werden, wie auch alle anderen Publikationen der OBS, kostenlos abgegeben. Über die Homepage der Stiftung können sie auch elektronisch bestellt werden. Vergriffene Hefte halten wir als PDF zum Download bereit.

... freut sich über jede ideelle Unterstützung ihrer Arbeit. Aber wir sind auch sehr dankbar, wenn die Arbeit der OBS materiell gefördert wird.

... ist zuletzt durch Bescheid des Finanzamtes Frankfurt am Main V (-Höchst) vom 20. März 2009 als ausschließlich und un-mittelbar gemeinnützig anerkannt worden. Aufgrund der Gemeinnützigkeit der Otto Brenner Stiftung sind Spenden steuerlich absetzbar bzw. begünstigt.

## Unterstützen Sie unsere Arbeit, z. B. durch eine zweckgebundene Spende

Spenden erfolgen nicht in den Vermögensstock der Stiftung, sie werden ausschließlich und zeitnah für die Durchführung der Projekte entsprechend dem Verwendungszweck genutzt.

### Bitte nutzen Sie folgende Spendenkonten:

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zum Schwerpunkt:

- Förderung der internationalen Gesinnung und des Völkerverständigungsgedankens

Konto: 905 460 03	oder	161 010 000 0
BLZ: 500 500 00		500 101 11
Bank: HELABA Frankfurt/Main		SEB Bank Frankfurt/Main

Für Spenden mit zweckgebundenem Verwendungszweck zur Förderung von Wissenschaft und Forschung zu den Schwerpunkten:

- Angleichung der Arbeits- und Lebensverhältnisse in Ost- und Westdeutschland (einschließlich des Umweltschutzes)
- Entwicklung demokratischer Arbeitsbeziehungen in Mittel- und Osteuropa
- Verfolgung des Zieles der sozialen Gerechtigkeit

Konto: 905 460 11	oder	198 736 390 0
BLZ: 500 500 00		500 101 11
Bank: HELABA Frankfurt/Main		SEB Bank Frankfurt/Main

Geben Sie bitte Ihre vollständige Adresse auf dem Überweisungsträger an, damit wir Ihnen nach Eingang der Spende eine Spendenbescheinigung zusenden können. Oder bitten Sie in einem kurzen Schreiben an die Stiftung unter Angabe der Zahlungsmodalitäten um eine Spendenbescheinigung. Verwaltungsrat und Geschäftsführung der Otto Brenner Stiftung danken für die finanzielle Unterstützung und versichern, dass die Spenden ausschließlich für den gewünschten Verwendungszweck genutzt werden.

## Aktuelle Ergebnisse der Forschungsförderung in der Reihe „OBS-Arbeitshefte“

- OBS-Arbeitsheft 65**  
 Burkart Lutz unter Mitwirkung von Holle Grünert, Thomas Ketzmerick und Ingo Wiekert  
**Fachkräftemangel in Ostdeutschland**  
 Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung
- OBS-Arbeitsheft 64**  
 Brigitte Hamm, Hannes Koch  
**Soziale und ökologische Verantwortung**  
 Zur Umsetzung des Global Compact in deutschen Mitgliedsunternehmen
- OBS-Arbeitsheft 63**  
 Hans-Jügen Arlt, Wolfgang Storz  
**Wirtschaftsjournalismus in der Krise**  
 Zum massenmedialen Umgang mit Finanzmarktpolitik
- OBS-Arbeitsheft 62**  
 Ingeborg Wick  
**Soziale Folgen des liberalisierten Weltmarkts für Textil und Bekleidung**  
 Strategien von Gewerkschaften und Frauenorganisationen
- OBS-Arbeitsheft 61**  
 Hajo Holst, Oliver Nachtwey, Klaus Dörre  
**Funktionswandel von Leiharbeit**  
 Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen
- OBS-Arbeitsheft 60**  
 Peter Förster, Yve Stöbel-Richter, Hendrik Berth, Elmar Brähler  
**Die deutsche Einheit zwischen Lust und Frust**  
 Ergebnisse der »Sächsischen Längsschnittstudie«
- OBS-Arbeitsheft 59**  
 Thorsten Ludwig, Florian Smets, Jochen Tholen  
**Schiffbau in Europa**  
 – Panelstudie 2008 –
- OBS-Arbeitsheft 58**  
 Jörg Hennersdorf, Gregor Holst, Walter Krippendorf  
**Die Elektroindustrie in Ostdeutschland**  
 Entwicklung 1995-2006 und Ansatzpunkte einer arbeitsorientierten Branchenstrategie  
 Kurzfassung
- OBS-Arbeitsheft 57**  
 Ulrich Jürgens, Martin Krzywdzinski  
**Verlagerung nach Mitteleuropa und Wandel der Arbeitsmodelle in der Automobilindustrie**  
 Konsequenzen aktueller Entwicklungen für Beschäftigung und Interessenvertretung in der Metall- und Elektroindustrie
- OBS-Arbeitsheft 56**  
 Ursula Richter, Gregor Horst, Walter Krippendorf  
**Solarindustrie als neues Feld industrieller Qualitätsproduktion**  
 Das Beispiel Photovoltaik



**OBS**-Arbeitsheft 65

## Fachkräftemangel in Ostdeutschland