

## Zusammenfassung der Studie

Burkart Lutz u. a.:

**„Fachkräftemangel in Ostdeutschland -  
Konsequenzen für Beschäftigung und Interessenvertretung“  
Otto Brenner Stiftung, Frankfurt/Main 2010, Arbeitsheft 65<sup>\*</sup>**

### **1. Arbeitsmarkt und Beschäftigung in den neuen Bundesländern waren seit der Mitte der 90er Jahre durch einen starken Nachwuchsüberhang charakterisiert.**

Das Angebot an Arbeitskräften stieg an, während die Nachfrage nach Arbeitskräften auf sehr niedrigem Niveau verharrte. Auf diese Weise entstand auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt ein massives, lang andauerndes Ungleichgewicht zu Lasten der Arbeitnehmer und insbesondere zu Lasten der Nachwuchskräfte. Die Folgen: Arbeitslosigkeit und Abwanderungsdruck.

### **2. Gegenwärtig bahnt sich (allenfalls verzögert durch die Beschäftigungsfolgen der Finanz- und Wirtschaftskrise) in den neuen Bundesländern ein schneller Umschwung in den Knappheitsverhältnissen an.**

Auf der Angebotsseite sinkt die Zahl der Schulabgänger rasch. Sie nähert sich der Hälfte der Werte in den ersten Jahren des Jahrzehnts. Dies schlägt auch mit zunehmender Stärke auf die Zahl der Lehrstellenbewerber durch. Auf der Nachfrageseite nimmt gleichzeitig auch die Zahl der Erwerbstätigen erheblich zu, die in Rente gehen und einen Arbeitsplatz räumen, der wieder besetzt werden kann.

### **3. Der Umschwung von hohem Nachwuchsüberschuss zu ausgeprägtem Fachkräftemangel trifft sehr viele Betriebe weitgehend unvorbereitet und wird sie mit erheblichen Schwierigkeiten konfrontieren.**

Die wichtigsten Ursachen dieser Schwierigkeiten liegen in sehr charakteristischen Strukturmerkmalen, die sich unter der Wirkung des massiven Nachwuchsüberschusses herausgebildet haben und bei der Entstehung einer ausgeprägten Fachkräftelücke viele Betriebe in eine überlebensgefährdende Situation bringen können, oder in offenkundigen Strategie- und Kompetenzdefiziten.

Beides trifft vor allem für einen bestimmten, in den neuen Bundesländern sehr häufigen Typ von kleineren Betrieben mit einer qualifizierten und erfahrenen Belegschaft und vielfach mit erheblicher technischer Kompetenz.

---

<sup>\*</sup> Die OBS-Studie ist erschienen und kann über unsere Internetseite [www.otto-brenner-stiftung.de](http://www.otto-brenner-stiftung.de) bestellt werden. Sie steht dort - mit weiteren Informationen - auch zum Download bereit.

**4. In den neuen Bundesländern sind viele Betriebe in Strukturen und Verhaltensmustern eingebunden, die in der Konstellation hohen Nachwuchsüberschusses wesentlichen betrieblichen Interesse entsprachen, jedoch unter anderen Ungleichgewichtsstrukturen eine ausgeprägte Einengung ihres Handlungsspielraums bewirken werden.**

Dies lässt sich an zwei wichtigen Tatbeständen zeigen:

(a) Betriebsgröße und Qualifikationsstruktur der Belegschaften

Charakteristisch für große Teile der ostdeutschen Industrie sind eine für Industriebetriebe sehr ungewöhnliche geringe Größe und eine überwiegend sehr homogene Qualifikationsstruktur mit durchschnittlich mittlerem bis höherem Niveau.

(b) Alter und Altern der Arbeitnehmer

Unter den Bedingungen eines hohen Nachwuchsüberschusses konnte sich die Personalpolitik sehr vieler Betriebe in erster Linie darauf richten, Beschäftigung für die vorhandene Belegschaft zu beschaffen, die von Jahr zu Jahre älter wurde. Die große Mehrheit der Betriebe hat bis heute keine Sachkompetenz zu einer Personalpolitik, deren Ziel es sein müsste, die demografische Dynamik zu bewältigen, den weitgehend blockierten Generationenaustausch wieder in Gang zu setzen und ihn für den Betrieb und sein Innovationsverhalten nutzbar zu machen.

**5. In der Industrie der neuen Bundesländer liegt die Höhe des durchschnittlichen Brutto-Monats-Verdienst unter der Voraussetzung einer zumindest sehr ähnlichen Qualifikation lediglich bei etwa zwei Drittel des westdeutschen Wertes. Auch ist die Streuung der Verdienste deutlich geringer.**

Erst jetzt setzt sich in der Industrie die Erkenntnis schrittweise durch, dass ein Fortbestand dieses Verdienstniveaus mit einer unveränderten Differenzierung der Verdienste unter den Bedingungen erheblichen Fachkräftemangels nicht möglich ist.

**6. In der näheren Zukunft sind in der Industrie der neuen Bundesländern eine größere Zahl von Herausforderungen zu bewältigen und Aufgaben zu lösen, um eine neue Welle der Entindustrialisierung zu vermeiden. Drei Bündel von Aufgaben sind besonders hervorzuheben.**

(a) Die Lösung der in den vergangenen zwei Jahrzehnten entstandenen Strukturprobleme

Diese Aufgabe stellt 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.

(b) Der Aufbau einer modernen leistungsfähigen Personalpolitik

Sehr viele Betriebe in den neuen Bundesländern hatten seit den frühen 90er Jahren und unter der Bedingung eines massiven Angebotsüberschusses kaum Personalprobleme zu lösen. Sie haben sich oftmals daran gewöhnt, dass personalpolitische Entscheidungen lediglich eine Nebensache sind, die fallweise, sehr kurzfristig und improvisiert getroffen werden können.

Wenn es nun zu stärkerer Knappheit des Angebots an Fachkräften kommt und/oder gleichzeitig die Nachfrage nach ihren Produkten und ihr Personalbedarf deutlich zunehmen, werden sehr viele Betriebe kurzfristig dazu gezwungen sein, leistungsfähige und differenzierte Strukturen der

Personalpolitik aufzubauen. Hierzu bedarf es allerdings nicht unerheblicher Ressourcen und einer beträchtlichen Kompetenz, deren rascher Erwerb vor allem für kleinere und kleine Betriebe sehr schwierig sein kann.

#### (c) Die Steuerung von Lohndruck und Verdienstentwicklung

Ausgeprägte Fachkräfteknappheit wird, vor allem in den für Ostdeutschland typischen kleinbetrieblichen Industriestrukturen, mit hoher Wahrscheinlichkeit zu starken Tendenzen der „Verwilderung“ von Lohnpolitik und Verdienststrukturen führen. Diese Tendenzen aufzufangen und die Entwicklung in geordnete Bahnen zu lenken, die in stabilen Verdienststrukturen münden, wird ohne Zweifel eine besonders wichtige und besonders schwierige Aufgabe sein. Dies gilt umso mehr, als die Suche nach tragfähigen Lösungen sich allenfalls auf wenige erfolversprechende Beispielen stützen kann und die – unverzichtbare – Zusammenarbeit vieler Partner mit eigenständigen Interessen muss vielfach erst gelernt und erprobt werden.

**7. Zukunftsperspektiven lassen sich aus verständlichen Gründen nur mit großer Vorsicht formulieren. Immerhin lassen sich einige Eckpunkte benennen, die mit hoher Wahrscheinlichkeit in der einen oder anderen Weise eine Rolle spielen dürften.**

- *Ein ausgeprägter, lang anhaltender Fachkräftemangel auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt*
- *Tiefgreifende Veränderungen im „dualen“ Ausbildungssystem*

Manches spricht dafür, dass das duale System der Berufsausbildung durch die rasche Verminderung der Zahl der Lehrstellenbewerber und verstärkte Angebote von Schulen und Hochschulen in den kommenden Jahren unter starken Veränderungsdruck gerät.

- *Ein Wandel der Produktionskonzepte mit starken Tendenzen zu ausgeprägt neotayloristischen Strukturen*

Mit Hilfe tayloristischer und neotayloristischer Strukturen können sich Betriebe in erheblichem Umfang vom Arbeitsmarkt und von der Versorgung mit Fachkräften abkoppeln, allerdings zumeist nur mit erheblichen Abstrichen an Qualität und Innovation.

- *Verstärkte Individualisierung der Verdienste und wesentlich häufigerer Arbeitsplatzwechsel*

Es erscheint sehr plausibel anzunehmen, dass eine große Zahl von Betrieben nicht in der Lage ist, die neuen Herausforderungen rechtzeitig mit einer gut überlegten Strategie zu bewältigen. Viele Betriebe werden vielmehr auf die neuen Bedingungen mit mehr oder minder improvisierten, punktuellen Entscheidungen reagieren, die sehr rasch zu einem hohen Grad an Unübersichtlichkeit und Heterogenität führen werden.

- *Ein neuer Entindustrialisierungsschub*

Vieles spricht dafür, dass ein beträchtlicher Teil der Industriebetriebe in den neuen Bundesländern allenfalls dann überlebensfähig ist, wenn zentrale Aufgaben noch rechtzeitig in Angriff genommen und gelöst werden. Geschieht dies nicht, droht ein neuer Schub von Entindustrialisierung.