

Burkart Lutz

Demografischer Wandel und Arbeitsmarkt

1. Einleitende Bemerkungen

Dass zwischen demografischem Wandel auf der einen Seite und dem Arbeitsmarkt auf der anderen Seite enge Beziehungen bestehen können, ist in den hochentwickelten Gesellschaften seit Langem unstrittig: Dies gilt sowohl für die Wirkungen der Nachfrage nach Arbeitskräften, vor allem nach Arbeitskräften, die über jeweils spezifische Qualifikationen und Kompetenzen verfügen, wie für die Effekte des Angebots an Arbeitskräften und für den Preis, den ein Beschäftigter bei der Rekrutierung von neuen Arbeitskräften akzeptieren muss. Diese Beziehungen müssen sorgfältig bedacht werden, auch dann, wenn das Interesse vorrangig der Struktur und den Entwicklungen des Arbeitsmarktes gilt. Dies macht es notwendig, (auch in einem einzelnen Aufsatz) einen weiten Bogen der Argumentation zu spannen, was nur möglich wird, weil der Verfasser vor Kurzem im Auftrag der Otto-Brenner-Stiftung am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie erhebliche Teile des einschlägigen Materials aufbereitet und dargestellt hat, auf das er sich im Folgenden häufig stützen wird. Wer detailliertere Aussagen wünscht, sei auf diesen Bericht zum Fachkräftemangel in Ostdeutschland – Arbeitsheft 65 der Otto-Brenner-Stiftung – verwiesen.

1.1 Das herkömmliche Modell demografischen Wandels und seine Grenzen

Zur Beschreibung und Analyse der Zusammenhänge zwischen demografischer Entwicklung und Arbeitsmarkt wird sowohl in der politisch-gesellschaftspraktischen wie in der wissenschaftlichen Diskussion häufig ein relativ einfaches Modell benutzt, das man als „wachstumsmechanisch“ bezeichnen kann und das sich in wenige Thesen fassen lässt:

- Im Veränderungsprozess gehen die wesentlichen Impulse seit Jahrzehnten, wenn nicht seit Jahrhunderten von den demografischen Rahmenbedingungen und ihrer Entwicklung aus. Die entsprechenden Wirkungsketten weisen – sowohl im Zeitvergleich

wie im Vergleich von Gesellschaften und Nationen – hohe Stabilität und eher geringe Varianz auf.

- Demografische Veränderungen bzw. durch demografische Entwicklungen induzierte Veränderungszwänge wirken in diesem Zusammenhang als die wesentliche unabhängige Variable; die von ihnen ausgelösten Veränderungen hängen also vor allem von den Formen und der Intensität des jeweiligen demografischen Wandels ab.
- Praktisch alle entwickelten Volkswirtschaften und Gesellschaften leben gegenwärtig, sehr häufig seit den 1960er bzw. 1970er Jahren des letzten Jahrhunderts, in einem Zustand raschen, tiefgreifenden und sehr stetigen demografischen Wandels, dessen Impulse vor allem in einer sinkenden Fertilitätsquote und in verlängerter Lebensdauer (Letzteres oft als unmittelbare Folge wesentlich langsameren Alterns) liegen.
- Größere und längere Zeit andauernde Ungleichgewichte, die sich vor allem in erhöhter Arbeitslosigkeit oder in ausgeprägten Knappheitserscheinungen niederschlagen, sind gemäß diesem Modell allenfalls in zeitlich eng begrenzten Phasen des Übergangs und auch dann zumeist nur in Form sektoraler, beruflicher oder regionaler Funktionschwächen der jeweiligen Arbeitsmärkte möglich.
- Zentrale Aufgabe der Politik ist es demzufolge, größere Veränderungen in der demografischen Entwicklung, z. B. ein beschleunigter Rückgang der Fertilitätsquote, frühzeitig wahrzunehmen, das entsprechende Wissen den betroffenen und/oder beteiligten Akteuren zugänglich zu machen und die notwendigen Anpassungsprozesse zu erleichtern und zu unterstützen, damit die Ungleichgewichte am Arbeitsmarkt zügig durch das Walten der Marktmechanismen resorbiert werden können.

1.2 Die Lektionen aus den neuen Bundesländern seit 1989/90

Allerdings sprechen gegenwärtig sehr starke Argumente, die sich vor allem auf die Entwicklungen und die neu

Tabelle 1: Unterbeschäftigungsquote Ost-West und Groß-Klein

Unterbeschäftigungsquote im Jahre 2007	alte Bundesländer	neue Bundesländer
aller Erwerbspersonen	11,3 %	22,7 %
der arbeitslosen Erwerbspersonen unter 25 Jahren	17,7 %	37,2 %

Quelle: Arbeitsmarktbericht der Bundesagentur für Arbeit, eigene Berechnungen; Erwerbspersonen in Maßnahmen werden als arbeitslos betrachtet

entstandenen Strukturen in den neuen Bundesländern stützen können, für die Behauptung, dass dieses Verständnis von Wirkungsweise und Wirkungen demografischer Veränderungen auf Arbeitsmarkt und Beschäftigung, das mit zwei Schlagworten als marktkonfident und wachstumsmechanisch zu bezeichnen ist, keine unbedingte Geltung beanspruchen darf. Offenkundig ist die von ihm unterstellte einseitige Verursachung neuer Problemlagen, Handlungszwänge und Strukturen und ihrer Wirkungen allenfalls unter ganz bestimmten Bedingungen realistisch. Sind diese Bedingungen nicht gegeben, so können sich, wie die ostdeutsche Entwicklung seit den frühen 1990er Jahren sehr deutlich belegt, auch in Verhältnissen, die an sich der Regulationskraft von Arbeitsmärkten einen hohen Stellenwert einräumen, komplexe Wechselwirkungen zwischen demografischem Wandel und Entwicklungen in den Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsstrukturen herausbilden, die zu lang anhaltender, sich im Zeitablauf teilweise deutlich verfestigender Massenarbeitslosigkeit führen, deren Struktur und Höhe in offenem Widerspruch zu den Annahmen des herkömmlichen Modells stehen.

Ein gutes Beispiel hierfür sind wohl der massive Nachwuchsüberschuss in den neuen Bundesländern, der trotz zeitweilig starker Abwanderung, sehr hoher Arbeitslosigkeit von Jugendlichen und Jungerwachsenen und deren Entwicklung in den beiden letzten Jahrzehnten nicht ausgeglichen werden konnte. Betrachtet man in Tabelle 1 die Unterbeschäftigung (Arbeitslosigkeit und Beteiligung an arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen) dieser Gruppe, so zeigt sich sowohl im Vergleich zwischen Ost und West wie im Vergleich zwischen Altersgruppen ein sehr markantes Bild (Tabelle 1).

Sowohl im Ost-West-Vergleich wie im Vergleich der Gesamtheit der Erwerbspersonen mit den Erwerbspersonen unter 25 Jahren zeigt sich ein Verhältnis von etwa 1:2. Die Unterbeschäftigungsquote der ostdeutschen arbeitslosen Jungerwachsenen beträgt nahezu das Vierfache des Wertes aller westdeutschen Erwerbspersonen – ein Verhältnis, das vor dem Hintergrund des generellen Trends der demografischen Entwicklung nur schwer verständlich ist. Wäh-

rend sich diese Beziehung trotz gewisser Schwankungen seit den späten 1990er Jahren in den alten Bundesländern und bei der Gesamtheit der ostdeutschen Erwerbspersonen nicht nennenswert verändert hat, stieg die Unterbeschäftigungsquote der ostdeutschen Arbeitslosen unter 25 Jahren zwischen 1998 und 2007 um rund ein Drittel. Auch hat sich trotz einer erheblichen Zahl öffentlich geförderter oder vollständig öffentlich finanzierter „Eingliederungs-“Programme seit der Mitte der 1990er Jahre ein stark wachsender Bestand an sogenannten „Altfällen“ gebildet, von denen viele inzwischen regelrechte „Maßnahmenkarrieren“ durchlaufen haben und deren „Beschäftigungsfähigkeit“ nicht nur von potenziellen Arbeitgebern zunehmend in Zweifel gezogen wird.

1.3 Drei Merkmale der Entwicklung in den neuen Bundesländern

Die Ursachen und Wirkungen starker Ungleichgewichte am Arbeitsmarkt und schneller Umbrüche in den Knappheitsverhältnissen lassen sich sehr klar am Beispiel von Arbeitsmarkt und Beschäftigung (bzw. Arbeitslosigkeit) in den neuen Bundesländern erfassen und beschreiben. Nun ist damit zu rechnen, dass in Zukunft auch in anderen Gesellschaften ähnlich rasche Veränderungen in den demografischen Daten auftreten können und auftreten werden. Damit könnten die aktuellen Veränderungen in den neuen Bundesländern, einschließlich der Bestrebungen zu ihrer Steuerung, sehr wohl eine prototypische Bedeutung erlangen, die weit über die Spezifika der neuen Bundesländer hinausweist.

Die Besonderheiten von Struktur und Entwicklung des Arbeitsmarktes und der Beschäftigung in den neuen Bundesländern lassen sich anhand von drei Merkmalen darstellen, die jeweils mit einem Stichwort bezeichnet werden können.

Hoher Nachwuchsüberschuss und sehr geringe Aufnahmefähigkeit der Beschäftigungsstrukturen

Die starken Geburtsjahrgänge, die Schule und Ausbildung abgeschlossen hatten, trafen seit der Mitte der

1990er Jahre auf Beschäftigungsstrukturen, die kaum Zusatzbedarf an Arbeitskräften und lediglich ausgesprochen geringen Ersatzbedarf hatten, der keineswegs ausreichte, um wenigstens dem größeren Teil der Nachwuchskräfte ausreichende Chancen auf Einstellung zu geben. So bildete sich seit der Mitte der 1990er Jahre auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt eine lang anhaltende Konstellation ausgeprägten Ungleichgewichts zu Ungunsten der Arbeitnehmer.

Starke strukturprägende Effekte des Arbeitsmarktungleichgewichts

Das ausgeprägte Ungleichgewicht von Arbeitsmarkt und Beschäftigung in den neuen Bundesländern, das eindeutig zu Lasten der Arbeitnehmer und zu Gunsten der Beschäftigten wirkte, hatte starke strukturprägende Wirkungen, die sich in erster Linie in einem im Verhältnis zu westdeutschen Betrieben ausgesprochen niedrigen Verdienstniveau, in geringer Differenzierung der Verdienste und in einer deutlichen Tendenz zu kleinbetrieblichen Strukturen in großen Teilen der Industrie äußerten und heute noch äußern.

Der aktuelle Umschwung in den Knappheitsverhältnissen

Seit der Mitte dieses Jahrzehnts setzt – nur wenig durch die Wirtschafts- und Finanzkrise verlangsamt – die Entstehung einer ganz neuen Konstellation ein, die beherrscht wird durch anhaltenden Mangel an qualifizierten Nachwuchskräften. Immer deutlicher zeichnen sich tiefgreifende Veränderungen in der betrieblichen Nachfrage nach qualifizierten und hochqualifizierten Fachkräften wie im Angebot an Nachwuchskräften und in den hieraus resultierenden Knappheiten bzw. Überschüssen ab. Diese Merkmale und die ihnen entsprechenden Ereignisse und Entwicklungen sollen, gestützt auf den Bericht des Verfassers für die Otto-Brenner-Stiftung, im Zentrum dieses Aufsatzes stehen, wobei dem ersten Merkpunkt besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden kann und soll, da für ihn vor allem eine Entwicklung charakteristisch ist, die sich derzeit sehr wahrscheinlich ihrem Ende nähert.

2. Die Entstehung eines massiven Nachwuchsüberschusses nach 1990 – Merkpunkt 1

Seit der Mitte der 1990er Jahre entstand in den neuen Ländern ein ausgeprägtes Ungleichgewicht mit einem sehr starken Zustrom von Nachwuchskräften in Ausbildung und Arbeitsmarkt und einem massiven Überschuss der Zahl der Nachwuchskräfte über den je aktuellen Rekrutierungsbedarf bzw. das je aktuelle Rekrutierungspotenzial der Wirtschaft hinaus.

Unter den Komponenten dieser Konstellation, die sich auf markante Weise von der Entwicklung und den aktuellen Verhältnissen in nahezu allen anderen hochentwickelten Gesellschaften unterscheidet und die mehr als ein Jahrzehnt hindurch anhielt, sind vor allem zwei hervorzuheben: Die eine Komponente ist das Ergebnis nachdrücklicher geburtenfördernder Maßnahmen der DDR-Führung in der Zeit zwischen den späten 1970er Jahren und dem Ende der DDR, die andere ist die Folge eines sehr geringen Abstroms von älteren Arbeitskräften in Rente. Beide Komponenten verdienen eine etwas detailliertere Betrachtung.

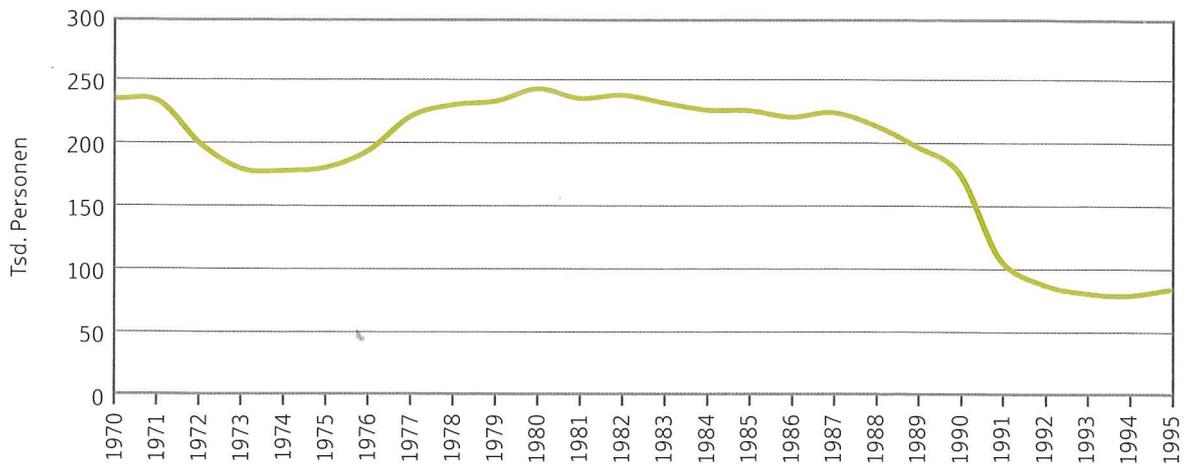
2.1 Der ostdeutsche „Geburtenberg“

In den 1970er Jahren beschloss die DDR-Führung, um zukünftigem Mangel an Arbeitskräften vorzubeugen, ein umfangreiches Paket sehr aufwendiger, geburtenfördernder Maßnahmen familienpolitischer, sozialpolitischer, wohnungsbaupolitischer und beschäftigungspolitischer Art, die nicht folgenlos blieben.

Ein Erbe der DDR von zwiespältigem Wert

Diese Maßnahmen hatten zwar letztlich nur wenig Einfluss auf die Fertilitätsquote der ostdeutschen Frauen, führten dennoch, wie Abbildung 1 anhand der Geburtenzahlen der DDR bzw. der neuen Bundesländer verdeutlicht, dank erheblicher „Vorzieheffekte“ zu einem, im internationalen Vergleich ausgesprochen seltenen, deutlichen Anstieg der jährlichen Geburtenziffern, de-

Abbildung 1: Jährliche Geburtenzahl 1970 bis 1995, DDR und neue Bundesländer



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

ren beschäftigungspolitische Effekte allerdings fast ausschließlich erst nach der Herstellung der deutschen Einheit eintraten (Abbildung 1).

Entsprechend entwickelte sich zeitverzögert in den Jahren nach der Herstellung der deutschen Einheit auch die Zahl der Schulabgänger. Noch um 1990 verließen in den neuen Bundesländern pro Jahr nur etwa 150.000 junge (in den 1970er Jahren geborene) Frauen und Männer die Schule. In der Mitte der 1990er Jahre, ein halbes Jahrzehnt später, war die Zahl der jährlichen Schulabgänger auf nahezu 250.000 gestiegen. Dieses hohe Niveau der Schulabgängerzahlen wurde erst nach 2000 in nennenswertem Maße unterschritten. Während mindestens eines Jahrzehnts (bevor dann ein rasch wachsender Anteil der Schulabgänger bereits den nach 1990/91 geborenen „Nachwendejahrgängen“ angehörte) verließen somit 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.

Bezogen auf den zumindest zeitweise erheblich abnehmenden Gesamtbestand an abhängig Erwerbstätigen in den neuen Bundesländern von rund 5 bis 6 Millionen errechnet sich aus dem Volumen jährlicher Schulabgänger eine Nachwuchsquote von zwischen 4 und 5 Prozent pro Jahr. Bei konstanten Nachwuchs- und Verrentungsquoten entspräche dies einem durchschnittlichen Verbleib in Beschäftigung von lediglich 20 und 25 Jahren.

Die geburtenstarken Nachwuchsjahrgänge als Verlierer

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 zunahm, wurde am frühesten beim immer schwieriger werdenden Übertritt der Jugendlichen und Jungerwachsenen aus der Schule in Ausbildung und aus der Ausbildung in Erwerbstätigkeit sichtbar und wahrgenommen. Deshalb und angesichts der Erfahrungen in den alten Bundesländern mit dem erfolgreich „untertunelten“ 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.¹ 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, wurden deshalb, mit zum Teil hohem Mitteleinsatz, Förderprogramme aufgelegt. Die arbeitsmarktpolitisch relevanten

Effekte dieser Programme der Ausbildungsförderung blieben allerdings sehr begrenzt. Ein Gutteil dieser 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“ (am Übergang von Ausbildung in Erwerbstätigkeit) zu verschieben, obwohl hier tragfähige Lösungen deutlich schwieriger sein können als beim Übergang von Schule in Ausbildung.

Da die zentralen Probleme nicht in der beruflichen Bildung, sondern in der sehr geringen Aufnahmefähigkeit des Beschäftigungssystems zu suchen waren, wurden sie 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 1980er Jahren geboren wurden und in dem Jahrzehnt zwischen 1995 und 2005 die Schule verließen, zu ausgesprochenen Verlierern der deutschen Einheit und den mit ihrer Herstellung verbundenen Entwicklungen wurden.

Insgesamt hatte jeder vierte bis fünfte Schulabgänger aus den geburtenstarken Jahrgängen (ohne Studierende) keinen oder nur einen stark erschwerten Einstieg in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung zu verzeichnen.²

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 (wenngleich die Abwanderung von Jugendlichen und Jungerwachsenen insgesamt sicherlich nur moderate Entlastungseffekte für den Arbeitsmarkt hatte).

2.2 Ein sehr schwacher Abstrom aus Erwerbstätigkeit in Rente

Die Angehörigen der angesichts der Bevölkerungsstruktur der neuen Bundesländer ungewöhnlich starken Geburtsjahrgänge, die die Schule verließen, eine Ausbildung suchten, die ihnen gute Erwerbschancen eröffnet, und nach Abschluss der Ausbildung auf einen Arbeitsplatz hofften, trafen ihrerseits auf Beschäftigungsstrukturen, die während längerer Zeit, überwiegend bis heute, ganz ungewöhnlich wenig Ersatzbedarf generierten und generieren sowie während langer Zeit praktisch keinen Zusatzbedarf an qualifizierten Arbeitskräften hatten.

Im Kontext der posttransformatorischen Entwicklung reduzierten vor allem zwei Tatsachen den Ersatzbedarf des Beschäftigungssystems und den möglichen Entlastungseffekt des Arbeitsmarktes, der gegebenenfalls durch die Deckung des Ersatzbedarfs entsteht:

- zum einen die ungewöhnlich geringe Stärke der in den 1920er und 1930er Jahren geborenen Jahrgänge in der bisherigen DDR-Bevölkerung,
- zum anderen der nachdrückliche Altersbezug der in den Jahren unmittelbar nach 1989/90 ergriffenen Maßnahmen zu „sozialverträglichem“ Personalabbau.

Beide Tatsachen bewirkten und bewirken bis heute, dass nach dem massenhaften Personalabbau der frühen 1990er Jahre nunmehr eine sehr geringe Zahl von älteren Beschäftigten verblieb, die mit einem gewissen Regellaß aus Erwerbstätigkeit (und nicht aus länger dauernder Arbeitslosigkeit) ausscheiden, in Rente übertreten und hierbei gegebenenfalls neu zu besetzende Arbeitsplätze räumen konnten. Entsprechend gering war dann auch die Aufnahmefähigkeit der Beschäftigungsstrukturen für Nachwuchskräfte, die eine allgemeinbildende Schule beendet bzw. eine berufliche Ausbildung abgeschlossen haben.

¹ Eine frühe kritische Analyse der Entwicklung der beruflichen Bildung in den neuen Bundesländern findet sich u.a. bei Grünert, Holle (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.

² Siehe hierzu am Beispiel eines Bundeslandes: Ketzmerick, Thomas; Meier, Heike; Wiener, Bettina (2007): Brandenburg und seine Jugend – Integrationspfade Brandenburger Jugendlicher in Beschäftigung. Forschungsberichte aus dem zsh 07-2, Halle.

Geringe Stärke der etwa zwischen 1915 und 1935 geborenen Jahrgänge

Als Folgewirkungen der beiden Weltkriege und der politischen Entwicklungen in der unmittelbaren Nachkriegszeit waren in der Bevölkerung der DDR die zwischen etwa 1915 und 1935 geborenen und 1990 zwischen gut 50 und gut 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. Diese Altersstruktur hatte zwei Ursachen:

- Zum einen hatten, wie in den alten Bundesländern, auch in der Bevölkerung der DDR die Jahrgänge, die in dem Jahrzehnt um 1920 geboren waren, also in einer Zeit, in der erstmals in Deutschland die Geburtenzahlen kriegsbedingt markant rückläufig waren, im Zweiten Weltkrieg besonders hohe Verluste zu erleiden.
- Zum anderen stellten, nunmehr ausgesprochen DDR-spezifisch und die Kriegswirkungen nochmals verstärkend, die gleichen Alterskohorten auch einen weit überproportionalen Teil der meist gut qualifizierten Menschen, die vor 1961 die DDR verlassen hatten und in die Bundesrepublik übersiedelt waren.

Aus dem Zusammenwirken der beiden Tatsachen resultierte in den ersten Jahren nach der deutschen 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 einem Übertritt von Angehörigen dieses Bevölkerungsteils aus Erwerbstätigkeit in Rente verbunden sein konnten.

Der starke Altersbezug des Personalabbaus zu Beginn der 1990er Jahre

Die sehr schnelle Integration der ostdeutschen Wirtschaft in marktwirtschaftliche Verhältnisse und die Entscheidung, in der ostdeutschen 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 von Personalabbau 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 Jahrgänge der älteren Erwerbstätigen. Ihnen wurde mit Hilfe groß dimensionierter Programme ein Übertritt in vorgezogene Rente ermöglicht, wenn nicht unmittelbar nahegelegt.

Als Folge verblieb nach 1992/93 überhaupt nur ein sehr kleiner Teil der bisherigen vor dem Jahre 1938 geborenen Beschäftigten in Erwerbstätigkeit.

Geringer Ersatzbedarf und sehr begrenzte 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 Arbeitsmarkt und Beschäftigungssystem verbunden sind. Auch ist offensichtlich, dass diese Belastungen umso gravierender sind, 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 auch von beträchtlicher Bedeutung für die Einschätzung der Lage am Arbeitsmarkt.

Allerdings stieß die Absicht, den hierbei entstehenden Ersatzbedarf (soweit er sich nicht direkt aus der Rentenzugangstatistik entnehmen lässt) zu ermitteln,

bis vor einiger Zeit auf statistische Schwierigkeiten. Diese können erst seit einigen Jahren mit Hilfe verlässlicher Daten und unstrittig plausibler Annahmen und Schätzungen größtenteils überwunden werden. Nach diesen Berechnungen und Schätzungen lag seit den ausgehenden 1990er Jahren die Zahl der Neurentner, die nicht unmittelbar aus Erwerbstätigkeit in Rente übertraten, sondern zwischen Erwerbstätigkeit und Rente – freiwillig oder durch die Umstände erzwungen – während einer gewissen Zeit arbeitslos oder nicht erwerbstätig waren und die zu einem früheren Zeitpunkt einen neu zu besetzenden, fortbestehenden Arbeitsplatz geräumt haben können, bei sicherlich weniger als 50.000 pro Jahr.

Hinzu kommen jene etwa 50.000 Erwerbstätige, die den regulären Weg der Verrentung beschritten haben.

Beide Werte zusammen entsprechen nicht einmal der Hälfte der jährlich mindestens 200.000 Schulabgänger der geburtenstarken Jahrgänge, die einen Ausbildungsplatz und eine Arbeitsstelle suchten.

Das Ergebnis ist sehr eindeutig: Selbst wenn nahezu die Gesamtheit der maximal 50.000 Personen, die pro Jahr mit einer Zwischenarbeitslosigkeit in Rente übertreten konnten, dies getan und hierbei ihre bisherigen Arbeitsplätze geräumt haben sollten, die dann neu besetzt werden konnten, selbst wenn man – nicht zuletzt als Nebenwirkung von Job-Turnover¹ – eine erhebliche Substitution von über 50 Jahre alten Erwerbstätigen durch junge Arbeitslose unterstellt, und selbst dann, wenn man den Beschäftigungseffekt des immer noch schwachen Wirtschaftswachstums sehr großzügig schätzt, konnte doch die Arbeitsmarktentlastung durch das Ausscheiden Älterer aus Erwerbstätigkeit sicherlich

keineswegs dazu ausreichen, den Zustrom von Beschäftigung suchenden Nachwuchskräften ins Beschäftigungssystem vollständig oder wenigstens überwiegend zu absorbieren.

2.3 Zwischenbilanz

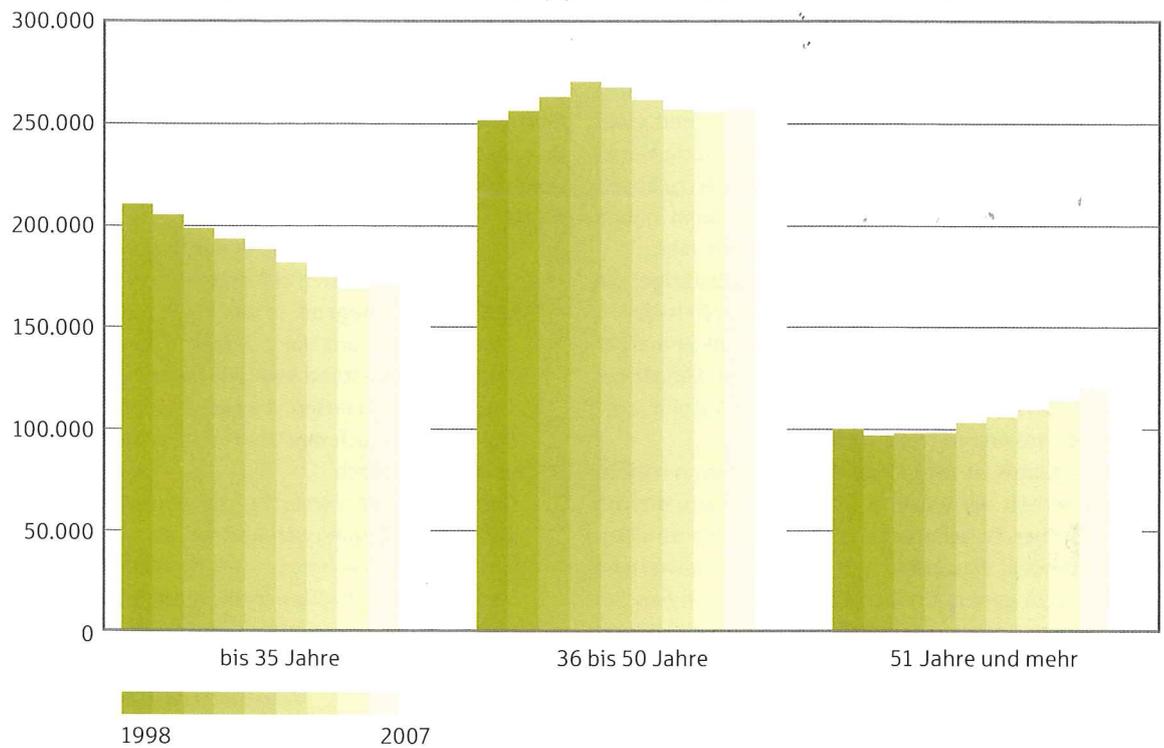
Seit der Mitte der 1990er Jahre wirkten in Ostdeutschland und insbesondere in der ostdeutschen Industrie drei Faktoren zusammen, die zur Entstehung und zur zunehmenden Verfestigung starker Ungleichgewichte führten:

1. Trotz einer zeitweise beträchtlichen Abwanderung blieb das sehr starke 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 verharrte die Aufnahmefähigkeit der Beschäftigungsstrukturen im Generationswechsel und die hieraus resultierende Nachfrage nach Nachwuchskräften im größten Teil der hier betrachteten Zeit deutlich unter 100.000 Beschäftigten pro Jahr.
3. Das gleichzeitige Wirtschaftswachstum reichte kaum dazu aus, Arbeitsplatzverluste infolge von Produktivitätsgewinnen auszugleichen, geschweige denn, dass es in größerem Umfang die Entstehung neuer Arbeitsplätze ermöglicht oder veranlasst hätte.

¹ Während der Begriff des „Labor-Turnover“ 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.

Abbildung 2: Anteile der bis 35-Jährigen und der über 50-Jährigen

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



Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2007, eigene Berechnungen

Fast zwanzig Jahre nach der Deutschen Einheit sind die Verdienstunterschiede zwischen den alten und neuen Bundesländern immer noch markant.

3. Strukturprägende Wirkungen des massiven Nachwuchsüberschusses – Merkpunkt 2

Das seit der Mitte der 1990er Jahre anhaltende und in mehr als einer Hinsicht beispiellos gravierende Ungleichgewicht auf dem Arbeitsmarkt und in den Beschäftigungsstrukturen der neuen Bundesländer konnte nicht ohne Folgewirkungen bleiben, deren Bedeutung allerdings erst gegenwärtig, im soeben einsetzenden Umschwung der Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt, zunehmend deutlich wird. Das quantitative Gewicht dieser strukturprägenden Effekte in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie und ihre mögliche Bedeutung für die zukünftige Entwicklung von Arbeitsmarkt und Beschäftigung sind an drei Beispielen – der Größenstruktur der Betriebe, der Altersstruktur der Belegschaften sowie Niveau und Struktur der Verdienste – sehr knapp zu skizzieren.

3.1 Die Größenstruktur der ostdeutschen Betriebe

In der Größenstruktur bestehen erhebliche Unterschiede zwischen ost- und westdeutschen Betrieben: Den Kern der Metall- und Elektroindustrie in den alten Bundesländern bilden größere und große Betriebe. Von allen Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie in den alten Bundesländern sind 41 Prozent 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 Beschäftigten beschäftigt, während in den neuen Bundesländern kleine Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten mit 40 Prozent praktisch den gleichen Anteil an den Beschäftigten stellen, der in den alten Bundesländern auf die Betriebe mit über 500 Beschäftigten entfällt.

Besonders gravierend wird dieser Unterschied, wenn man fragt, welche Herausforderungen sowohl technischer wie organisatorischer und personalwirtschaftli-

cher Art die ostdeutsche Industrie in naher Zukunft zu bewältigen hat. Spricht doch sehr viel dafür, dass ein nennenswerter Teil der kleinen ostdeutschen Industriebetriebe weder über die Ressourcen noch über die Kompetenzen verfügt, die notwendig sind, damit sie in angemessener Weise rechtzeitig und erfolgversprechend auf den gegenwärtig einsetzenden Umschlag der Arbeitsmarktverhältnisse von hohem Nachwuchsüberschuss zu ausgeprägter Fachkräfteknappheit reagieren können.

Hieran kann wohl auch das zumeist deutlich über dem westdeutschen Durchschnitt liegende Qualifikationsniveau in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie wenig ändern.

3.2 Die Altersstruktur der Beschäftigten

Je größer der Einfluss demografischer Veränderungen auf die Personalpolitik und Personalstruktur der Betriebe, je rascher und je abrupter sie verlaufen, desto größere Aufmerksamkeit verdienen ganz offenkundig Struktur und Entwicklung des Alters der Beschäftigten. Anhand von zwei einfachen Indikatoren (Anteil der Beschäftigten bis 35 Jahre und Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre an allen Arbeitnehmern) lässt sich in Abbildung 2 die Entwicklung zwischen 1998 und 2007 übersichtlich darstellen.

In den Jahren zwischen 1998 und 2007, 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 keineswegs gestiegen, wie dies angesichts der extrem günstigen Versorgungslage mit Nachwuchskräften in längerfristiger Perspektive nachgerade selbstverständlich zu erwarten gewesen wäre. Der Anteil der Jüngeren ist im Gegenteil deutlich gesunken.

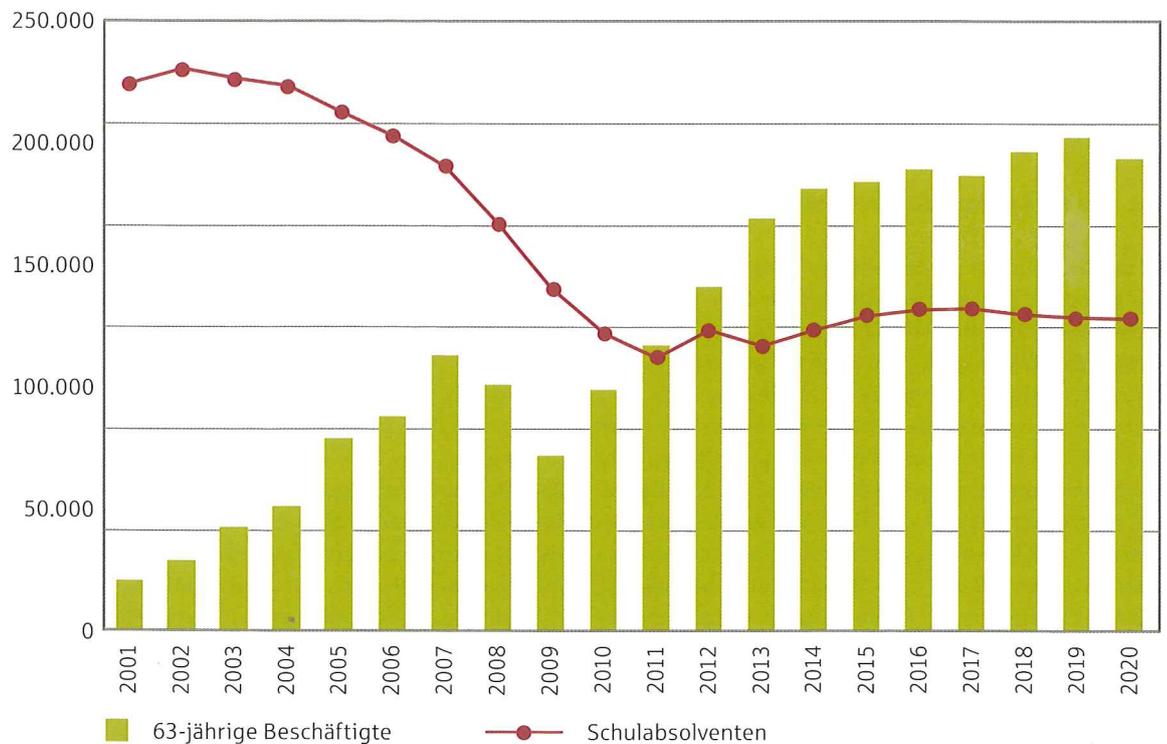
Der Bestand der maximal 35-Jährigen nahm in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie von rund 210.000 im Jahre 1998 auf rund 180.000 im Jahre 2007 ab. Lediglich in der guten Konjunktur des Jahres 2007 war ein leichter Anstieg zu verzeichnen.

Tabelle 2: Verdienstniveau und Verdienststruktur im Jahre 2007

(Fachkräfte sowie An- und Ungelernte in Betrieben ab 5 Beschäftigten –
durchschnittlicher Bruttomonatsverdienst in Euro)

Qualifikationsgruppe		alte Bundesländer	neue Bundesländer
Facharbeiter und Fachangestellte	Verdienstdurchschnitt Standardabweichung	3.402 € 1.090 €	2.233 € 974 €
An- und Ungelernte	Verdienstdurchschnitt Standardabweichung	2.744 € 821 €	1.955 € 728 €

Quelle: BA-Beschäftigungspanel 2007, eigene Berechnungen

Abbildung 3: Schulabgänger und 63-jährige Beschäftigte in Ostdeutschland 2001 bis 2020
(Absolute Zahlen)

Quelle: Schulabgänger; Prognose der Kultusministerkonferenz 2007;

sozialversicherungspflichtig Beschäftigte: hochgerechnet aus dem Beschäftigtenpanel der Bundesagentur für Arbeit; neue Bundesländer

Gleichzeitig erhöhte sich – wiederum ausgesprochen erwartungswidrig – die Zahl der älteren Beschäftigten. Über 50 Jahre alt waren 1998/99 knapp 100.000, sechs Jahre später, im Jahre 2007, bereits mehr als 130.000 Beschäftigte in der Metall- und Elektroindustrie.

Die deutliche Tendenz zu zunehmendem Durchschnittsalter der Beschäftigten und die geringe, offenbar weit hinter den Möglichkeiten zurückbleibende 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 nachhaltiger und gezielter Verstärkung der jüngeren Altersgruppen nur ein enges Zeitfenster gibt, das sich sehr bald schließen wird, hatte bis vor Kurzem im Durchschnitt aller ostdeutschen Betriebe der Metall- und Elektroindustrie keine nennenswerte Veränderung des Ausbildungs- und Einstellverhalten der Betriebe zur Folge.

3.3 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.

Zum einen liegt das Verdienstniveau in der Metall- und Elektroindustrie auch bei ungefähr vergleichbarer Qualifikation und Stellung im Betrieb im Branchendurchschnitt weit stärker unter dem westdeutschen Durchschnitt, als dies in vielen anderen Branchen der Fall ist (Tabelle 2).

Die Verdienste in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie (Bruttomonatsverdienste im Jahre 2007) liegen, wie die in Tabelle 2 dargestellten Berechnungen mit den Daten der Bundesagentur für Arbeit belegen, um rund ein Drittel unter den Verdiensten in den alten Bundesländern. Der Unterschied machte 2007 bei den An- und Ungelernten knapp 30 Prozent dessen aus, was gleich qualifizierte Beschäftigte in den westdeutschen Metall- und Elektrobetrieben im Durchschnitt verdienen, bei den Facharbeitern bzw. Fachangestellten sogar knapp 35 Prozent des Durchschnitts der vergleichbaren westlichen Beschäftigtengruppe. Ohne Zweifel ergäbe sich für die Führungskräfte und Hochqualifizierten ein sehr ähnliches Bild, das allerdings mit den Daten der BA nicht berechnet werden kann, da das Panel Verdienste lediglich bis zur Beitragsbemessungsgrenze ausweist. Die Dramatik der Tabelle, die sowohl im Hinblick auf das Verdienstniveau wie im Hinblick auf die Verdienststruktur von großer Bedeutung ist, bedarf wohl keines besonderen Kommentars.

Zum anderen sind auch bei der Struktur der Verdienste wesentliche Ost-West-Unterschiede offenkundig.

Trägt man die Verdienste (gegebenenfalls in sehr kleinen Verdienststufen zusammengefasst) auf einer Kurve ab, so wird erkennbar, dass zusätzlich zum wesentlich niedrigeren Verdienstniveau auch die Streuung der Verdienste im Osten deutlich geringer ist und wie markant – fast zwanzig Jahre nach der Herstellung der deutschen Einheit – die Unterschiede zwischen alten und neuen Bundesländern immer noch sind. So konzentrieren sich noch 2007 die Bruttomonatsverdienste von nahezu der Hälfte (45 Prozent) der ostdeutschen Facharbeiter und Fachangestellten auf ein schmales Band zwischen 1.600 und 2.400 Euro. In diesem Streubereich entfallen im Durchschnitt jeweils rund 11 Prozent des gesamten Bestandes an Fachkräften auf ein Intervall von je 200 Euro. Hingegen verteilen sich die Fachkräfte in den alten Bundesländern auf eine wesentlich größere Zahl von Verdienststufen, die deutlich schwächer besetzt sind. Der Bereich der häufigsten Verdienste liegt hier zwischen 2.400 und 3.800 Euro.

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.

Diesem engen und erheblich problemhaltigen Zusammenhang zwischen Verdienstniveau und Verdienststruktur und den möglichen Folgen ihrer Veränderung ist zweifellos besondere Aufmerksamkeit zu schenken.

4. Der beginnende Umschwung aus einer Konstellation lang anhaltenden Ungleichgewichts zu einer anderen – Merkpunkt 3

Seit der Mitte der 1990er Jahre wirkten in Ostdeutschland und insbesondere in der ostdeutschen Industrie drei Faktoren zusammen, die zur Entstehung und zur zunehmenden Verfestigung starker Ungleichgewichte führten: Ein sehr hohes Neuangebot an Nachwuchskräften, eine Nachfrage nach Nachwuchskräften deutlich unter 100.000 Beschäftigten und ein alles in allem immer noch schwaches Wirtschaftswachstum.

Die wichtigsten Arbeitsmarktdaten lassen allerdings sehr deutlich erkennen, dass diese Konstellation und die für sie charakteristischen Knappheitsverhältnisse nicht mehr lange andauern werden.

Was kommt nunmehr? Was sind die neuen Herausforderungen, die von den Betrieben bewältigt werden müssen? Welche Risiken sind zu erwarten? Die Beantwortung von Fragen dieser Art ist nicht einfach.

4.1 Das Ende eines Jahrzehnts massiven Nachwuchsüberschusses

Es ist schwer vorstellbar, dass die Verhältnisse, die seit Mitte der 1990er Jahre den ostdeutschen Arbeitsmarkt charakterisieren, von Dauer sein sollten. Vielmehr spricht angesichts der bisherigen Entwicklungen und vorherrschenden Strukturen sehr vieles für die Erwartung, dass es zu einem schnellen, sicherlich nicht spannungs- und konfliktfreien Umschlag der Knappheitsverhältnisse kommen wird. Das Risiko ist hoch, dass viele ostdeutsche Betriebe hierbei einen Gutteil der bisher für sie mit den Ungleichgewichten auf dem Arbeitsmarkt verbundenen Vorteile verlieren und Opfer einer neuen, inversen Konstellation werden, die als „demografische Falle“ bezeichnet werden kann.

Die „demografische Falle“

In Abbildung 3 ist für den Zeitraum von 2001 bis 2020 der Verlauf der „demografischen Falle“ mit einer zunächst völlig zu Lasten der Beschäftigten geöffneten Schere dargestellt, die sich dann zunehmend schließt und sich wahrscheinlich ab 2010 wiederum, nun aber voll zu Lasten der Beschäftigten öffnen wird. Die Abbildung, die auch durch umfangreiche Befragungsergebnisse gestützt wird, zeigt ein sehr markantes Bild.

Die bereits in Gang befindlichen oder in Bälde zu erwartenden Entwicklungen von Angebot und Nachfrage sind ebenso wie die Entwicklung in den vergangenen ein bis eineinhalb Jahrzehnten eindeutig spiegelverkehrt, werden sich also nicht wechselseitig abpuffern, sondern eher noch verstärken (Abbildung 3, S. 30).

Die Angebotsseite

Auf der Angebotsseite (in der Abbildung 3 durch eine durchgezogene Linie dargestellt) ist vor allem hervorzuheben, dass die Zahl der Lebendgeborenen, wie schon in Abbildung 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 1980er Jahren in der DDR erreichten Niveaus liegt.

Betriebe müssen lernen, wie man Wissens- und Kompetenzlücken schließen kann.

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 erneute Trendwende verstanden werden.

Die Nachfrageseite

Auf der Nachfrageseite, bei dem (in der Abbildung 3 durch Säulen markierten) jährlichen Ersatzbedarf, muss wegen der Vielzahl der verschiedenartigen Einflussgrößen eine etwas unetwas stetigere Entwicklung erwartet werden. Doch ist angesichts der aktuellen Daten 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, der gegenwärtig – mit erheblichen Schwankungen von Jahr zu Jahr – bei etwa 80.000 liegt, könnte in wenigen Jahren, allenfalls durch rentenpolitische Entscheidungen, die einen längeren Verbleib in Erwerbstätigkeit veranlassen sollen, verzögert, einen Wert nahe 200.000 erreichen.

Welche Veränderungen von Angebot und Nachfrage sind zu erwarten?

Sowohl auf der Angebots- wie auf der Nachfrageseite sind schon heute Entwicklungen im eben skizzierten Sinn zu beobachten, mit denen sich ein hohes Risiko für die Zukunft der ostdeutschen Industrie verbindet.

Auf der Angebotsseite ist schon jetzt offenkundig, dass die demografische Entwicklung zu einem nachdrücklichen Rückgang der Stärke der Nachwuchsjahrgänge führt: Die Zahl der Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen nimmt bereits seit 2005 deutlich ab. Sie

wird in den kommenden Jahren weiter sinken. 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 damit, um einige Jahre zeitversetzt, auch das Angebot von Nachwuchskräften, insbesondere von qualifizierten Fach- und Führungskräften, bei maximal der Hälfte liegen. Diese Entwicklung kann noch durch andere Einflüsse, z.B. höhere Studierquote und verlängerten Verbleib im Bildungssystem, erheblich verstärkt werden.

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

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.

Zwar war in den letzten Jahren bis zum Ausbruch der Finanz- und Wirtschaftskrise in der ostdeutschen Industrie eine gewisse Zunahme der Beschäftigung mit steigendem Einstellbedarf für qualifizierte Fach- und Führungskräfte zu verzeichnen. Angesichts des immer noch starken Verdienstgefälles von West nach Ost und angesichts der vermutlich sehr lebhaften nationalen und internationalen Konkurrenz um qualifizierte Berufsanfänger ist es wohl wenig realistisch, nicht allein mit einem deutlichen Rückgang der Abwanderungsbereitschaft von Jugendlichen in Ostdeutschland zu rechnen, sondern auch Hoffnungen auf eine wesentlich stärkere Rückkehrbereitschaft von bereits früher Abgewanderten zu setzen, die nunmehr eine Chance auf eine Rückkehr in ihre Herkunftsregion sehen könnten.

4.2 Neue Herausforderungen und strategische Defizite der ostdeutschen Industrie – zwei Beispiele

Die Abhängigkeit sehr vieler Betriebe von Rahmenbedingungen und betriebsexternen Voraussetzungen, die sie nicht beeinflussen können und die sich selbst rasch wandeln, wird erhebliche Herausforderungen aufwerfen, von denen eine – die Notwendigkeit rascher Lösungen für bereits heute aktuelle Strukturprobleme, die ganz überwiegend noch ein Erbe der Periode hohen Nachwuchsüberschusses sind – abschließend etwas ausführlicher skizziert sei.

Viele der Strukturprobleme, die unter den Bedingungen hohen Nachwuchsüberschusses entstanden, aber für die meisten Betriebe bisher nicht von aktueller Bedeutung waren, werden mit hoher Wahrscheinlichkeit aufbrechen und offenkundig werden, wenn die letzten geburtenstarken Jahrgänge die Schule verlassen bzw. ihre berufliche Ausbildung abgeschlossen haben werden, wenn wesentlich neue Angebots-Nachfrage-Relationen den Arbeitsmarkt dominieren, wenn das Austauschvolumen mit dem externen Arbeitsmarkt deutlich zunimmt und wenn eine verbreitete Fachkräfteknappheit einsetzt.

Es ist allerdings zumindest fraglich, ob den Betrieben dann noch genügend Zeit bleibt, zukunftsstabile Lösungen zu konzipieren.

Verdienstniveau und Verdienststruktur – Neue Aufgaben für das Management

Hohe Dringlichkeit und nicht unerhebliche Chancen rascher Effekte sind in großen Teilen der ostdeutschen Industrie im Hinblick auf die Höhe und Streuung der Verdienste zu erwarten. Zu klären sind hier vor allem die Dringlichkeit und die Kosten von betrieblichen Reaktionen, während die positiven Effekte einer intelligenten Verdiensterhöhung wohl offenkundig sind.

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 offen steht und der im Rahmen einer Mobilisierungsstrategie dazu genutzt werden kann, steigende Verdienste durch Produktivitätswachstum zu kompensieren.

Ist ein solcher Korridor 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.

Wichtig und schwierig wird es in diesem Zusammenhang vor allem 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.

Erhöhte Flexibilität und Dynamik betrieblicher Strukturen

Besonders wichtig, gleichzeitig jedoch besonders schwierig wird vermutlich ein Bündel von Aufgaben für das industrielle Management sein, das dem Ziel dienen soll, betriebliche 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 großer Bedeutung sein kann.

Wichtigster Ansatzpunkt wird in vielen Fällen die Altersstruktur und der Alternsprozess sein, die in gut organisierten Betrieben wesentlich das Flexibilitäts- und Innovationspotenzial bedingen und deren Nutzung in der ostdeutschen Industrie ohne Zweifel wesentlich verstärkt werden könnte. 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 der 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. Desgleichen 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.

4.3 Ungelöste Probleme und offene Fragen

Einen sehr großen Teil der hier nur cursorisch umrissenen Aufgaben wird das Management zu lösen haben. Den Verantwortlichen und Führungskräften hierbei effizient zu helfen, wird vermutlich zu einer der wichtigsten Funktionen externer Unterstützung werden. Dies sei schlagwortartig an wenigen Beispielen erläutert.

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 unvermeidbaren Aufwand des Arbeitgebers wie der Arbeitnehmer schließen kann.

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 unzureichend erkannt) Passfähigkeit Einstellungen getätigt werden.

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 und die Abwanderung von hochqualifizierten Arbeitskräften mit spezifischen Qualifikationen möglichst zu verhindern.