

ARBEITSHEFT



Nr. 40

Rainer Benthin, Ralf Hamm

Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Personal- und Qualifizierungspolitik angesichts von Abwanderung und Überalterung am Beispiel der Werftindustrie in Vorpommern

gefördert durch die Otto Brenner Stiftung

Frankfurt/Main, Mai 2005

**Otto
Brenner
Stiftung**

Herausgeber:

Otto Brenner Stiftung
Elke Eller
Wilhelm-Leuschner-Str. 79

60329 Frankfurt/Main

Tel.: 069 6693 2810
Fax: 069 6693 2323

email: obs@igmetall.de
www.otto-brenner-stiftung.de

Kontakt:

Rainer Benthin
Kooperationsstelle Wissenschaft und
Arbeitswelt in Mecklenburg-
Vorpommern
Zur Schwedenschanze 15
18345 Stralsund
Tel.: 0177 877 17 89
Tel.: 03831 45 65 77

email: rainer.benthin@berlin.de
email: KOWA_MV@fh-stralsund.de

Inhalt	Seite
Vorwort	3
Auf einen Blick	4
Kapitel 1	5
Einleitung: Wissenschaft und Praxis im Dialog	
Kapitel 2	7
Thematische Einführung: Hintergründe – Ziele – Methoden	
2.1 Rahmenbedingungen	
2.1.1 Beteiligte Akteure	
2.1.2 Räumliche und zeitliche Begrenzung	
2.1.3 Finanzierung und Projektförderung	
2.1.4 Evaluation und fachliche Begleitung	
2.2 Methoden und Projekt-Design	
Kapitel 3	18
Personalmanagement in Zeiten demografischen Wandels	
Kapitel 4	27
(Arbeitsmarkt)Politik in Zeiten demografischen Wandels	
Kapitel 5	30
Ergebnisse und Erkenntnisse	
5.1 Auswertung der amtlichen Statistiken	
5.2 Auswertung der Experteninterviews	
5.3 Betriebsdatenanalyse	
Kapitel 6	72
Schlussfolgerungen – Strategien – Umsetzung	
6.1 Schlussfolgerungen	
6.2 Strategien	
6.3 Umsetzung	
Kapitel 7	81
Fazit und Ausblick	
Anhang	82
Abbildungsverzeichnis	
Literaturverzeichnis	
Beiratsmitglieder	

Vorwort

Der vorliegende Abschlussbericht fasst die Ergebnisse eines Wissenschafts-Praxis-Projekts zur Zukunft der Arbeit in Zeiten demografischer Umbrüche zusammen, das von KOWA-MV an der Fachhochschule Stralsund im Zeitraum 12/2002 bis 05/2005 durchgeführt wurde. Es ist der Versuch, Antworten zu finden auf die mit dem demografischen Wandel korrespondierenden neuen Herausforderungen für Personal- und Arbeitsmarktpolitik am Beispiel der Werftindustrie in Vorpommern.

Wir sind vielen beteiligten Personen und Institutionen zu Dank verpflichtet, allen voran der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommerns, die das Projekt aus ESF- und Landesmitteln maßgeblich finanziert hat. Ebenso großer Dank gilt der Otto Brenner Stiftung und der Hans Böckler Stiftung, die mit einem nicht unerheblichen Beitrag die Kofinanzierung übernommen haben und darüber hinaus durch die Einrichtung eines Expertenbeirats für eine kontinuierliche inhaltliche Begleitung gesorgt haben. Ohne die enge Kooperation mit der Fachhochschule Stralsund und ihre infrastrukturelle Unterstützung sowie die überaus konstruktive und freundschaftliche Zusammenarbeit mit Prof. Dr. Ernst-Kurt Prößler vom Fachbereich Maschinenbau und Prof. Dr. Norbert Zdwomyslaw vom Fachbereich Wirtschaft hätte das Projekt in dieser Form nicht realisiert werden können.

Nicht zuletzt möchten wir den Kolleginnen und Kollegen in den beteiligten Unternehmen ganz herzlich für die hervorragende Kooperation danken. Ohne ihre Bereitschaft zur intensiven Mitarbeit und Bereitstellung von Daten und Informationen kann ein auf Dialog und Kommunikation angelegtes Wissenschafts-Praxis-Projekt wie das hier dokumentierte nicht gelingen. Ihnen Allen sei an dieser Stelle nochmals ganz herzlich gedankt.

Der Bericht besteht insgesamt aus zwei Teilen: aus dem eigentlichen Text mit Ablauf, Analyse und Handlungskonzept sowie einer umfangreichen Anlage. Sie bietet Synopsen und Checklisten für die konkrete Arbeitspraxis und ist als Hilfsmittel für die Optimierung der personalwirtschaftlichen Arbeitsabläufe zu verstehen.

Stralsund, im Mai 2005

Rainer Benthin, Ralf Hamm

Auf einen Blick

- Der demografische Wandel ist keine ‚*Naturkatastrophe*‘, sondern eine *politische und strategische Herausforderung* für (arbeitsmarkt-)politische und betriebliche Akteure gleichermaßen.
- Aufgrund fundamentaler *demografischer Umbrüche* (konstant niedrige Geburtenraten und anhaltend hohe Abwanderung) und die daraus resultierende älter werdende und schrumpfende Erwerbsbevölkerung in Verbindung mit den tendenziell „überalterten“ Betrieben wird es mittelfristig (ab 2010) ohne konsequente Gegensteuerung zu einer branchenübergreifenden *Fachkräftelücke* kommen.
- Kern des Problems ist gegenwärtig vor allem die *Binnenwanderung*, also die innerdeutsche (Arbeits-)Migration. Problematisch ist hierbei nicht nur die quantitative, sondern in besonderer Weise die qualitative Dimension („*brain drain*“), die daraus resultiert, dass insbesondere die gut ausgebildeten jungen Menschen eine hohe Mobilität aufweisen und bei erhöhtem Druck ihre Region verlassen.
- Weder die betrieblichen noch die arbeitsmarktpolitischen Akteure sind bislang hinreichend über die bevorstehenden altersstrukturellen Umbrüche informiert und nur unzureichend auf die daraus erwachsenden *Handlungs- und Steuerungsnotwendigkeiten* vorbereitet.
- Vielmehr ist die Hoffnung auf *Selbstregulierung* und ein reaktives, kurzfristiges *Krisenmanagement (ad hoc)* oft stärker ausgeprägt als eine systematische Integration dieses neuartigen Problemkomplexes in längerfristige Strategien (*Strategiedefizit*).
- Der Bedarf an *Innovationen und Impulsen aus der Wissenschaft für die Arbeitspraxis* in Fragen einer zukunftsfähigen Personal- und Arbeitsmarktpolitik ist unverkennbar.
- Die an unserem Projekt beteiligten arbeitsmarktpolitischen und betrieblichen Akteure sind in dieser Frage deutlich sensibilisiert und mit *konkreten Handlungsoptionen* konfrontiert worden.
- Innerbetrieblich bedarf es vor allem einer zielgerichteten, auf fundierten Bedarfsanalysen basierenden *Ausbildungs- und Qualifizierungsoffensive (vorausschauende Personalplanung)*, die ältere Mitarbeiter ausdrücklich einschließen sollte.
- Hierfür sollten die *Kooperationsbeziehungen* zu Schulen, Hochschulen und Weiterbildungsträgern ausgebaut werden, um u.a. eine frühzeitige Bindung von Schülern und Studierenden an den Betrieb zu ermöglichen.
- Ebenso ist ein abgestimmtes, kooperatives Handeln mit den regionalen arbeitsmarktpolitischen Akteuren unabdingbar, um so eine breite *Qualifizierung und Mobilisierung des heimischen Arbeitskräftepotenzials* zu ermöglichen.
- Insgesamt stellen wir fest, dass durch die altersstrukturellen Umbrüche in Gesellschaft und Betrieben nicht nur die *Arbeitsmarktpolitik*, sondern auch die *Bildungs- und Familienpolitik* tangiert ist. Auf betrieblicher Ebene wiederum kommt der vorausschauenden und längerfristigen Personalplanung eine zentrale unternehmensstrategische Bedeutung zu.

Kapitel 1

Einleitung

Wissenschaft und Praxis im Dialog

Unternehmen bewerben sich künftig bei den Mitarbeitern und nicht mehr umgekehrt (Bertelsmann Stiftung 2002).

Wissenschaft und Arbeitswelt bilden immer weniger scharf voneinander zu trennende Bereiche. Vielmehr stehen sie zueinander in einem spezifischen Wirkungs- und Spannungsverhältnis. Einerseits wird von der Wissenschaft heute ein ungleich höherer Praxis- und Gesellschaftsbezug erwartet als in der Vergangenheit. Andererseits sind wie in nahezu allen gesellschaftlichen Bereichen auch die arbeitsweltlichen Handlungsbezüge in modernen Wissensgesellschaften ohne eine fundierte Wissensbasierung nicht mehr denkbar. Damit wird Wissen selbst – in einer praxis- und anwendungsorientiert aufbereiteten Form – zu einem elementaren Produkt für die arbeitsweltliche Praxis.

Die Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt in Mecklenburg-Vorpommern (KOWA-MV) versteht sich ausdrücklich als Einrichtung an der Schnittstelle von wissenschaftlicher Forschung und arbeitsweltlicher Praxis. Dabei verfolgt sie das Ziel, wissenschaftliches Wissen so für die betriebliche Praxis zu „übersetzen“ und zu vermitteln, dass die Akteure in den Unternehmen, insbesondere die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer mit ihren Interessenvertretungen, einen unmittelbaren Nutzen davon haben. Partizipation, Mitbestimmung und eine ‚Humanisierung der Arbeit‘ sind daher die zentralen Maximen unserer Arbeit. Neben diesen unternehmenskulturell nicht zu unterschätzenden Integrationseffekten hat dies natürlich auch einen erheblichen ökonomischen bzw. betrieblichen Nutzen, der vor allem darin besteht, dass (wissenschaftliche) Innovationen in die Arbeitspraxis einfließen, wie in unserem Fall Innovationen für eine zukunftsfähige Personalentwicklung und Arbeitsmarktpolitik.

In dieser Funktion als intermediäre, zwischen der Arbeitswelt und der Wissenschaft vermittelnde und transformierende Instanz haben wir uns dem großen Zukunftsthema „demografischer Wandel“ gewidmet. Dabei ging es in diesem Projekt nicht primär darum, im engen Forschungsverständnis neues

empirisches Wissen zu generieren; das erfolgte nur dort, wo das notwendige Datenmaterial nicht vorhanden war. Wir haben vielmehr unsere Aufgabe darin gesehen, gemeinsam mit unseren Kooperationspartnern in Wissenschaft, Wirtschaft und Politik das Wissen aus laufenden Projekten anwendungsorientiert auf die Region zu übertragen und mit den spezifischen Rahmenbedingungen „vor Ort“ zu konfrontieren. Daraus entstand ein spezifischer Zuschnitt des Projekts mit einem Methoden-Mix, der den letztlich überaus erfolgreichen Wissenschafts-Praxis-Dialog erst ermöglichte.

Es geht in einem so gelagerten Projekt also um *mehr* als um Erkenntnisse über altersstrukturelle Umbrüche in der Gesellschaft und in den Unternehmen. Vielmehr stellt sich die Frage nach den konkreten Auswirkungen auf die jeweiligen Handlungsfelder der unterschiedlichen Akteure. Neben der Analyse der Einflüsse auf konkrete Handlungsfelder muss dabei immer auch die Frage nach den politischen und betrieblichen Handlungsmöglichkeiten und Strategien stehen. Diese Optionen zu verdeutlichen und im Lichte neuer Herausforderungen aufgrund der hier fokussierten fundamentalen demografischen Veränderungen zu analysieren, stand im Zentrum unserer Arbeit. Damit sind sowohl personal- und qualifizierungspolitische als auch arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Fragen tangiert, die von unterschiedlichen Akteuren in ihren jeweiligen Handlungsfeldern repräsentiert werden. Letztlich kommt es jedoch auf die konzertierte und damit kooperative Zusammenarbeit aller relevanten Akteure in der Region an, um den neuen Herausforderungen angemessen begegnen zu können. Deshalb wäre es von besonderer Wichtigkeit, den begonnenen Wissenschafts-Praxis-Dialog im Sinne eines beschäftigungspolitischen Dialogs zu vertiefen und zu erweitern, um die erarbeiteten Strategien gegen die drohenden Folgen des demografischen Wandels weiter entwickeln und auch umsetzen zu können.

Ein erster Schritt hierfür ist mit dem in unserem Projekt entwickelten und für die Praxis bereitgestellten Produkt – dem personal- und arbeitsmarktpolitisch relevanten ‚know how‘/Wissen für einen innovativen, aktiven und konstruktiven Umgang mit dem demografischen Wandel – getan, das mit diesem Bericht auch einer breiteren Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt wird.

Kapitel 2

Thematische Einführung

Hintergründe – Ziele - Methoden

Der demografische Wandel ist derzeit in aller Munde. Er wird als Begründung für „Reformen“ aller Art herangezogen und ist offensichtlich vielfach interpretierbar und instrumentalisierbar. Nur selten geht es in den aktuellen Debatten jedoch um die konkreten Auswirkungen dieser Entwicklung auf Betriebe und Regionen. Das Projekt „ZAP - Zukunft der Arbeit und Personalentwicklungsstrategien“ versucht, diese Lücke zu schließen und Antworten auf diese mit den alterststrukturellen Veränderungen verbundenen neuen Herausforderungen zu geben.

Den strukturschwachen ostdeutschen Regionen droht in den nächsten Jahren eine weitere Verschärfung ihrer angespannten wirtschaftlichen Lage. Ausgerechnet in Zeiten der Massenarbeitslosigkeit stehen personalpolitische Herausforderungen ganz anderer Art ins Haus. Die Rede ist von den bevorstehenden Problemen bei der Rekrutierung qualifizierter Nachwuchskräfte (Ingenieure und Facharbeiter) aufgrund einschneidender altersstruktureller Veränderungen in Gesellschaft und Betrieben. Das in der zu erwartenden Schärfe vor allem ostdeutsche Problem der näheren Zukunft besteht dabei in der Gleichzeitigkeit von drei zu unterscheidenden altersstrukturellen Konfliktlagen: 1. die tendenziell „überalterten“ Belegschaften aufgrund kaum vorhandener Fluktuation in den Betrieben, 2. den seit 1990 konstant niedrigen Geburtenraten und 3. die anhaltend starken Wanderungsverluste vor allem bei der Altersgruppe der 18 bis 25jährigen. Das hat bereits zu einer veränderten Altersstruktur in der Gesellschaft im Allgemeinen und zu einer deutlichen Alterung und Schrumpfung der Erwerbsbevölkerung im Besonderen geführt. Dieser Trend hält an und wird sich voraussichtlich noch verstärken. Dabei muss betont werden, dass dies kein allein deutsches Phänomen ist, sondern vielmehr ein typisches Merkmal moderner Gesellschaften darstellt.

Diese allgemeinen demografischen Strukturveränderungen werden in den ostdeutschen Ländern durch die anhaltend hohen Wanderungsverluste

insbesondere bei den gut (aus)gebildeten jungen Leuten einerseits und die tendenzielle „Überalterung“ in den Betrieben andererseits noch verstärkt.

Aufgrund dieser Gleichzeitigkeit von allgemeinen demografischen Veränderungen und den spezifischen Bedingungen in den strukturschwachen neuen Bundesländern (hier: Mecklenburg-Vorpommern) sprechen die Experten in solchen Fällen häufig von der sog. „demografischen Falle“, die bei nicht rechtzeitiger personalpolitischer und arbeitsmarktpolitischer Gegensteuerung zuschnappen werde. Daher bestand das primäre Ziel des Projekts ‚ZAP‘ darin, zunächst über die anstehenden Konfliktpotentiale zu informieren und darauf aufbauend für die Notwendigkeit eines rechtzeitigen und systematischen Gegensteuerns im Sinne einer Integration des demografischen Faktors in die strategischen Überlegungen der handelnden Akteure zu sensibilisieren (vgl. Abb.1).

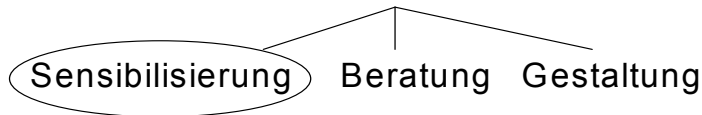
Die Basis hierfür bot zunächst eine gründliche Analyse der statistischen Rahmendaten (natürliche und geografische demografische Veränderungen) sowie die präzise betriebliche Situationsbeschreibung (eigene personalpolitisch relevante Betriebsdatenanalyse). Daran anschließend erfolgte eine intensive Informations- und Beratungs-Phase in den beteiligten Betrieben und bei den regionalen arbeitsmarktpolitischen Akteuren in Form eines moderierten Wissenschafts-Praxis-Dialogs.

Den Kern dieses Dialogs bilden die sog. Wissenschafts-Praxis-Werkstätten, in denen gleichzeitig der Wissenstransfer sowie die Generierung eines neuen strategischen Handlungswissens realisiert wird. Auf dieser Grundlage des für die strategische Zukunftsplanung relevanten empirischen Wissens wurde gemeinsam nach strategischen Handlungsoptionen und konkreten Lösungsvorschlägen geforscht. Unsere Projektziele bestanden also in der Bereitstellung des für unsere Fragestellung relevanten Handlungswissens, der mit dessen Vermittlung einhergehenden Sensibilisierung der kooperierenden Unternehmen und Akteure sowie schließlich der gemeinsamen Erörterung umsetzbarer Handlungsstrategien und Lösungsansätze.



Zielsetzung

Abbildung 1: Integration des demografischen Faktors in die Personal- und Arbeitsmarktpolitik



- Ist der demografische Faktor bereits hinreichend berücksichtigt ?
- Hat die demografische Entwicklung bereits zu Konsequenzen geführt ?
- Hat der demografische Faktor bereits zur Entwicklung neuer Instrumente geführt ?



2.1 Rahmenbedingungen

2.1.1 Beteiligte Betriebe und Akteure

Am Projekt haben sich sehr intensiv die *Volkswerft Stralsund GmbH* und die *Peene-Werft GmbH Wolgast* beteiligt. Hinzu kamen einige kleine Zulieferbetriebe der Werftindustrie sowie arbeitsmarktpolitische Akteure aus der Region Vorpommern.

Zu Beginn des Projekts stellte sich sehr schnell heraus, dass die unterschiedlichen Akteure zunächst einmal die Verantwortung und Pflicht zum Handeln an andere Akteursgruppen delegierten. Beispielsweise glaubten die beteiligten Unternehmen, der demografische Wandel falle nicht in ihren Zuständigkeitsbereich, sondern müsse allein vom Staat bewältigt werden. Auf der anderen Seite sahen die arbeitsmarktpolitischen Akteure die Verantwortung ausschließlich bei den Betrieben.

Das Projektdesign wurde deshalb so gestaltet, dass zunächst die beiden Hauptgruppen (Unternehmen und arbeitsmarktpolitische Akteure) getrennt voneinander an Veranstaltungen teilnahmen. Erst nach der ersten Sensibilisierungsphase wurden beide Hauptgruppen wieder zusammen geführt

und diskutierten gemeinsam kooperative Lösungsansätze wie etwa das Konzept des sog. „Nachwuchskräftepools“.

Eine Differenzierung der Gruppen in arbeitsmarktpolitische und betriebliche Akteure erschien auch deshalb sinnvoll, weil die jeweiligen Gruppen unterschiedliche Handlungsfelder besetzen und damit auch unterschiedliche Handlungsoptionen und Strategien benötigen. Folgende Kooperationspartner haben sich schließlich aktiv am Projekt beteiligt:

- ◆ Agentur für Arbeit Stralsund
- ◆ Arbeitsmarktpolitischer Sprecher der Landesregierung MV
- ◆ Aus- und Fortbildungszentrum Schifffahrt und Hafen GmbH (AFZ)
- ◆ DGB-Region Vorpommern
- ◆ Fachhochschule Stralsund
- ◆ weitere Hochschulen und Institute des Landes
- ◆ IG Metall
- ◆ IHK Rostock
- ◆ Kreishandwerkerschaft Nordvorpommern
- ◆ MGS Montage Gesellschaft Stralsund GmbH
- ◆ Ostseestaal GmbH
- ◆ Peene-Werft GmbH Wolgast
- ◆ Regionalmanager der Region Vorpommern
- ◆ Universität Halle-Wittenberg, Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.
- ◆ Volkswerft Stralsund GmbH

2.1.2 Räumliche und zeitliche Begrenzung

Das Projekt, durchgeführt in der Zeit vom 09.12.2002 bis zum 31.05.2005 in den KOWA-Räumen der Fachhochschule Stralsund, hat sich aus inhaltlichen und pragmatischen Gründen auf die Region Vorpommern beschränkt. In der Beschränkung lag die Chance, unserem Anspruch einer vertiefenden Analyse in einer für dialogische Verfahren unabdingbaren Vertrauenskultur gerecht zu werden. In dieser Konzentration kommt unserem Projekt eine gewisse Pilotfunktion zu.

Vorpommern gilt in mehrfacher Hinsicht als besonders strukturschwache Region, die mit der Werftindustrie ihren einzigen industriellen Kern besitzt, der jedoch als anfällig für Krisen und somit nicht uneingeschränkt zukunftsfähig gilt.

Die Volkswerft Stralsund GmbH und die Peene-Werft GmbH in Wolgast sowie die wenigen mittelständischen Werftzulieferer sind derzeit die wichtigsten Arbeitgeber im industriellen Sektor. Gleichzeitig gilt die Werftindustrie als vom Arbeitsplatzabbau besonders betroffene Branche bei bereits bestehendem und weiter steigendem Mangel an qualifizierten Ingenieuren und inzwischen auch in Teilbereichen an qualifizierten Facharbeitern. So haben wir hier die scheinbar paradoxe Situation einer Gleichzeitigkeit von Krise und Arbeitsplatzabbau einerseits sowie dem Mangel an bestimmten qualifizierten Nachwuchskräften andererseits. Aufgrund der hohen Abwanderung junger Menschen und der geringen Anzahl an Geburten wird Vorpommern voraussichtlich eine der ersten Regionen in der Bundesrepublik Deutschland sein, in denen die Folgen des demografischen Wandels spürbar werden.

2.1.3 Finanzierung und Projektförderung

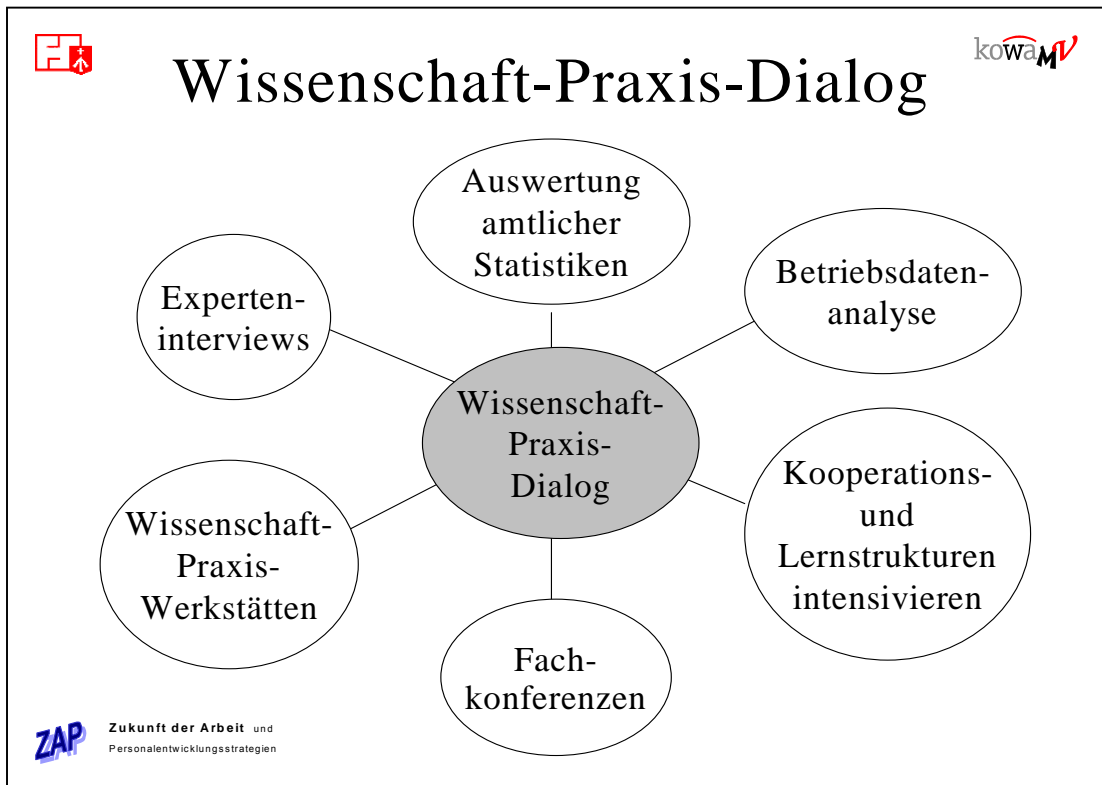
Das Projekt „Zukunft der Arbeit und Personalentwicklungsstrategien“ (ZAP) wurde im Rahmen des ASP-Aktionsprogramms „Metall und Elektroindustrie“ aus Mitteln des Landes Mecklenburg-Vorpommern und des Europäischen Sozialfonds (ESF) sowie der Otto Brenner Stiftung (OBS) und der Hans Böckler Stiftung (HBS) finanziert. Ferner war die Fachhochschule Stralsund durch die Bereitstellung der nötigen Infrastruktur und eine inhaltliche Beteiligung durch Prof. Dr. Ernst-Kurt Prößler und Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw an der Realisierung des Projekts beteiligt. So war gewährleistet, dass entsprechend dem KOWA-Selbstverständnis ausgesprochene wissenschaftliche Experten in den Bereichen Personalmanagement und Hochschulkooperation (insbesondere dualer Studiengang) für die Umsetzung unserer Projektziele gewonnen werden konnten.

2.1.4 Evaluation und fachliche Begleitung

Fachlich unterstützt wurde das Projekt durch einen Experten-Beirat aus Wissenschaftlern und Praktikern, der von der Otto Brenner Stiftung (OBS) eingerichtet wurde und insgesamt viermal tagte. Zusätzlich erfolgte eine qualitative Begleitung durch ein Monitoring-Programm der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommerns. Der Projektverlauf wurde durch die regelmäßigen Zwischenberichte und Arbeitsgespräche mit dem Versorgungsamt Rostock sowie VertreterInnen des Ministeriums für Arbeit, Bau und Landesentwicklung dokumentiert.

2.2 Methoden und Projekt-Design

Im Rahmen der Operationalisierung und Konkretisierung des Projekts entstand der so genannte Wissenschafts-Praxis-Dialog (vgl. Abb. 2). Gemeint ist damit ein mehrstufiges Verfahren mit den sechs Arbeitsschritten: Experteninterviews (1), Auswertung amtlicher Sozialstatistiken (2), Betriebsdatenanalyse (3), Intensivierung der Kooperations- und Lernstrukturen (4), Fachkonferenzen (5) sowie den „Wissenschafts-Praxis-Werkstätten“ (6). Unter dem Begriff „Wissenschafts-Praxis-Werkstätten“ verstehen wir Workshops und Expertenrunden, in denen „übersetztes“ Wissen aus wissenschaftlicher Forschung und Projekten vermittelt und im Dialog parallel dazu neues Praxiswissen generiert wird, das sich dann zu immer komplexerem Erfahrungswissen entwickelt. Im Zentrum des Prozesses stehen die Teilnehmer, die als Experten angesehen werden und in Form von moderierten Gruppendiskussionen gemeinsam an Lösungsansätzen und Handlungsstrategien arbeiten.



Im Folgenden sollen nun die einzelnen methodischen Arbeitsschritte näher erläutert werden.

Nach vorausgegangener intensiver Aufarbeitung des für unseren Zusammenhang relevanten Wissens aus ähnlich gelagerten Projekten und wissenschaftlicher Forschung begann der Wissenschafts-Praxis-Dialog im Juli 2003 mit einer Reihe von 13 *Experteninterviews*. Die Erhebung wurde im September 2003 abgeschlossen. Teilnehmer waren vier Wissenschaftler, drei Personalleiter bzw. Geschäftsführer aus den Unternehmen, drei Betriebsratsvorsitzende bzw. Mitarbeitervertreter, ein Vertreter der Handwerkskammer und zwei Vertreter der Gewerkschaft IG Metall und des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB). Im Durchschnitt dauerten die Experteninterviews 105 Minuten. Die Gespräche verliefen in Form von problemzentrierten Interviews und wurden mit der Methode der Qualitativen Inhaltsanalyse ausgewertet (Zusammenfassung und Strukturierung). Anlage II dokumentiert den standardisierten Leitfaden bzw. und den Kurzfragebogen.

Ziel der Experteninterviews war die Ermittlung des bestehenden Wissens und der Einschätzungen über die Folgen des demografischen Wandels in

Mecklenburg-Vorpommern. Zugleich sollte der Sensibilisierungsgrad der potentiellen Kooperationspartner für unsere weitere Arbeit ermittelt werden. Ein weiterer Aspekt war die Vorbereitung und Motivation der Teilnehmer auf das ZAP-Projekt. Die Durchführung der Experteninterviews verlief in der Regel unproblematisch. Bis auf den Vertreter der örtlichen IHK konnten alle gewünschten Gesprächspartner befragt werden. Eine Zusammenfassung und Analyse der Interviews befindet sich im Kapitel 5.

Ein weiterer Baustein des Wissenschafts-Praxis-Dialogs war die *Auswertung amtlicher Statistiken*. Es handelt sich dabei um Daten des Statistischen Landesamtes Mecklenburg-Vorpommern und um Zahlen der Agentur für Arbeit, differenziert nach Regionen und Bezirken. Konkret wurden die Nettowanderung, die Fortzüge und Zuzüge, die Fertilität und Mortalität, die Altersstruktur, die Arbeitslosenquote sowie die Anzahl der Einschulungen innerhalb des Landes MV berücksichtigt. Eine weitere Differenzierung erfolgte hinsichtlich der Faktoren Alter und Geschlecht.

Ein Teil des Materials wurde vom Statistischen Landesamt speziell für unser Projekt zusammengestellt, da das verfügbare Datenmaterial für unsere spezielle Fragestellung nicht in allen Punkten aussagekräftig war. Der Untersuchungszeitraum lag zwischen 1991 und 2001. Bei den Schülerzahlen wurden die Entwicklungen bis 2003 berücksichtigt.

Die Analyse der statistischen Daten erfolgte aus mehreren Gründen. Zum Einen konnte durch die Experteninterviews festgestellt werden, dass die meisten Akteure nur eine rudimentäre Vorstellung von dem „demografischen Wandel“ und seinen Folgen hatten. Weder den Betriebsräten noch den Unternehmensleitungen standen aufbereitete Informationen zur Verfügung. Ferner sollte durch das statische Material die Sensibilisierung vertieft und eine möglichst hohe Sichtbarkeit der bevorstehenden Konfliktlage garantiert werden. Im weiteren Projektverlauf konnte dann das Zahlenmaterial mit den Ergebnissen der Betriebsdatenanalyse verglichen werden, so dass insgesamt eine verlässliche Datenbasis als Grundlage für die weitere Arbeit gegeben war. Im Anschluss an die Auswertung der demografischen Rahmenbedingungen erfolgte die bereits erwähnte *Betriebsdatenanalyse*. Hierzu wurden betriebliche

Kennzahlen ermittelt, die von den Unternehmen im Oktober 2003 abgefragt wurden. Neben der Ermittlung von Kennzahlen wurde außerdem ein Betriebsfragebogen mit insgesamt 19 Einzelpunkten entwickelt. Als Untersuchungszeitraum wurden die Jahre 1998 bis 2002 festgelegt.

Die Auswertung der Betriebsdaten erwies sich im nachhinein als sehr problematisch. Zum einen waren die Datensätze der beiden Hauptprojektspartner (Volkswerft Stralsund und Peene-Werft Wolgast) trotz gründlicher Vorbereitung nicht in allen Punkten miteinander vergleichbar. Zum anderen musste erst einmal die entsprechende „Vertrauenskultur“ mit den Unternehmen hergestellt werden, um überhaupt einen Zugriff auf die gemeinhin als sensibel eingeschätzten Personaldaten zu bekommen. Alle uns zur Verfügung gestellten Daten lassen keine Rückschlüsse auf einzelne Personen zu, so dass der Datenschutz in jeder Phase unseres Projekts gewährleistet war. Es ist daher verständlich und unabdingbar, dass die „sensiblen Daten“ nicht einer breiten Öffentlichkeit zugänglich gemacht werden können bzw. nur in einer Form, die keine Rückschlüsse zulässt. So war es notwendig, einen Teil des Materials so zu bearbeiten und zu „verfremden“, dass keine konkreten Rückschlüsse auf die einzelnen Betriebe möglich sind, jedoch das Grundproblem erkennbar bleibt. Eine Lösung bestand darin, eine Muster AG zu konstruieren, die „idealtypisch“ die tatsächlichen Strukturprobleme der Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern widerspiegelt.

Mit der Erhebung und Auswertung der Betriebsdaten waren mehrere Überlegungen verbunden. Zunächst sollten die Landes- und Regionaldaten mit den Unternehmensdaten verglichen werden. Dabei stellte sich z.B. heraus, dass die Entwicklung der Schülerzahlen diametral zu den Vorentwicklungskurven der Betriebe verlaufen. Geäußerte Bedenken wie: *„Das mit dem demografischen Wandel kennen wir doch schon, hierzu brauchen wir keine weiteren Daten“* wich zugunsten der Einstellung: *„Das haben wir in dieser Schärfe nicht vermutet; da müssen wir unbedingt etwas tun“*. Somit diente die Betriebsdatenanalyse nicht zuletzt einer weiteren Vertiefung des Problembewusstseins. Des Weiteren sollte mit der Analyse der Betriebsdaten eine bessere Planungsgrundlage geschaffen werden, die auch von allen

Verantwortlichen dankbar entgegen genommen wurde. Ohne eine solche gründliche IST-Analyse hätte die Suche nach Handlungsoptionen schließlich nicht erfolgreich verlaufen können.

Aufgrund der bis zu diesem Zeitpunkt erbrachten Vorarbeiten konnten nun die *Wissenschafts-Praxis-Werkstätten* durchgeführt werden. Die Workshops und Expertenrunden fanden in der Zeit von Dezember 2003 bis Februar 2005 statt. Teilnehmer waren Unternehmensleitungen, Personaleiter, Betriebsräte und arbeitsmarktpolitischen Akteure. Insgesamt fanden 16 Veranstaltungen statt. Die Anzahl der Teilnehmer betrug je nach Zusammensetzung der Gruppen zwischen 6 (Personalabteilung) und 26 Personen (Vertrauensleute).

Das Hauptziel dieser Workshops bestand in der Entwicklung und Überprüfung von geeigneten und praxistauglichen Strategien gegen die Auswirkungen des demografischen Wandels.

Vor den Veranstaltungen wurde jeweils eine didaktische Rahmenplanung vorgenommen. Die Workshops waren in der Regel so angelegt, dass zunächst ein Stimulus in Form eines Kurzvortrages erfolgte. Anschließend fanden Gruppendiskussionen mit den Akteuren statt. Jeder Teilnehmer erhielt zu den Sitzungen eine Mappe mit den notwendigen Informationen, die diskutiert werden sollten. Alle Veranstaltungen wurden protokolliert und zum Teil durch Fotos dokumentiert. Nach den Workshops und Expertenrunden wurden die Ergebnisse erneut in die jeweils anderen Teilnehmergruppen eingebracht und ein weiteres Mal zur Diskussion gestellt. So konnten konträre Auffassungen bzw. extreme Positionen relativiert und objektiviert werden. Ein wichtiger Aspekt bei den Veranstaltungen und Gesprächen war die absolute Transparenz gegenüber allen Teilnehmern. Nur so konnte die gewünschte Kooperationsbereitschaft zwischen den Akteursgruppen gewährleistet bzw. wenn notwendig intensiviert werden.

Überdies konnten die *Kooperations- und Lernstrukturen* mit den Hochschulen deutlich intensiviert werden. Auf diese Weise konnte nicht nur Wissen aus den Hochschulen (demografischer Wandel und Personalentwicklung) in die Betriebe transformiert werden sondern umgekehrt das praktische Erfahrungswissen aus den Unternehmen stärker von den Hochschulen genutzt werden.

Konkret haben im Rahmen des Projektes mehrere Veranstaltungen an der Fachhochschule Stralsund und an der Universität Greifswald zum Thema demografischer Wandel und seine Folgen stattgefunden. Zudem nahmen Studierende der Hochschule an Workshops in der Volkswerft teil. Unmittelbar aus dem Projekt heraus entstand zudem eine Diplomarbeit zum Thema: *„Strategisches Personalcontrolling – Handlungsalternativen für Personalpolitik und Personalentwicklung vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen und Arbeitszeitmodellen.“* Auf besonderes Interesse stieß schließlich unsere Veranstaltung „Wege in die Praxis“, über die wir den Kontakt zu den Werften nutzten und Werksbesichtigungen für Studierende der Fachhochschule Stralsund organisierten.

Last but not least wurde eine breitere Öffentlichkeit über eine Fachkonferenz mit dem Thema demografischer Wandel konfrontiert. Diese fand im März 2004 in den Räumen der Fachhochschule Stralsund statt und stieß auf ein großes Interesse (ca. 60 Teilnehmer). Über einige Publikationen erreichten wir überdies eine größere interessierte Öffentlichkeit: Otto-Brenner-Brief der OBS (Mai 2004), Hochschulanzeiger der Fachhochschule Stralsund (November 2004), ‚Der Betriebswirt‘ (März und Juni 2005), ‚Mitbestimmung‘ (Mai 2005).

Kapitel 3

Personalmanagement in Zeiten demografischen Wandels

3.1 Das Personalmanagement ist gefordert

Die sich verändernde Altersstruktur in Deutschland wird erhebliche soziale und wirtschaftliche Konsequenzen mit sich bringen. Aufgrund der seit Jahren anhaltend niedrigen Geburtenraten und gestiegener Lebenserwartung älterer Menschen wird die Bevölkerung in Deutschland unweigerlich abnehmen und insgesamt älter werden. Der demografische Wandel stellt nicht nur für die sozialen Sicherungssysteme eine Herausforderung dar, sondern wird sich auch auf den Arbeitsmarkt und die betrieblichen Strukturen auswirken.

Im Gegensatz zu zahlreichen anderen Einflussfaktoren können über die demografische Entwicklung der nächsten Jahre bereits heute relativ „sichere“ Aussagen getroffen werden: Vor dem Hintergrund einer sichtbar schrumpfenden und alternden Erwerbsgesellschaft ist das Personalmanagement in besonderer Weise gefordert, diesen relativ neuen Aspekt offensiv in alle anfallenden Verwaltungs- und Gestaltungsaufgaben zu integrieren. Unter Zugrundelegung der Unternehmensstrategien sind geeignete Personalstrategien abzuleiten, Instrumente einzusetzen und Maßnahmen einzuleiten, die dem demografischen Wandel auf den Beschaffungs- und Absatzmärkten wie auch im eigenen Unternehmen in besonderer Weise Rechnung tragen. Grundsätzlich gilt: Je schneller und je besser sich die Unternehmensverantwortlichen und die Beschäftigten den gewandelten Bedingungen stellen, desto besser werden die Unternehmen die Herausforderungen meistern.

Entscheidungsträger wie Vorstände, Geschäftsführer, Aufsichtsräte, Führungskräfte, Personalverantwortliche und Betriebsräte von Großunternehmen wie auch Klein- und Mittelunternehmen müssen ihre Personalpolitik und ihre Personalstrategien überprüfen. Informationen, Anregungen und praktische Hinweise, beispielsweise in Form von Handlungsempfehlungen bzw. -alternativen sowie Checklisten, können dabei bei der Entscheidungsfindung behilflich sein.

Wird zugrundegelegt, dass eine strategisch ausgerichtete Unternehmens- und Personalpolitik die Sicherung des Bestands der langfristigen Unternehmensentwicklung im Blick hat, gilt es im Rahmen der Personalpolitik die Integration der älter gewordenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nicht zu vernachlässigen. Einige Unternehmen haben bereits begonnen, ihre Personalpolitik darauf auszurichten.

3.2 Alters- und altersgerechte Personalpolitik

Da es sich beim demografischen Wandel in der Regel um einen eher „schleichenden“ Wandel handelt, gerät er erst sehr langsam in den personalpolitischen Fokus der Unternehmen. Angesprochen auf die zukünftige „Überalterung“ ihrer Belegschaften gaben nur 4 % der deutschen Arbeitgeber in einer Repräsentativbefragung 2002 an, dass sie in der Altersentwicklung ihrer Belegschaften ein zukünftiges Personalproblem sehen (vgl. Morschhäuser/Ochs/Huber 2003, S. 27).

Vor dem Hintergrund der Herausforderungen brauchen und sollten die Unternehmen nicht von heute auf morgen ihre Personalstrategien auf den Kopf stellen. Auf selbstregulierende Marktkräfte braucht in diesem Fall allerdings auch keine Führungskraft zu hoffen. Vielmehr gilt es möglichst von Jahr zu Jahr kritisch zu überprüfen, ob Personalplanung und -maßnahmen den Anforderungen des demografischen Wandels aus kurz-, mittel- und langfristiger Sicht gerecht werden.

Eine *problembewusste betriebliche* Personalpolitik sollte folgende Aufgabenfelder im Blick haben: die Einstellungspraxis und Personalentwicklung, die Gestaltung der Leistungsbedingungen, den Bereich Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz sowie den Bereich der tariflichen und betrieblichen Qualifizierungspolitik.

Zur Erreichung von Unternehmenszielen, wie z.B. Produktivität steigern, Flexibilität erhöhen und Wissenstransfer optimieren, wird in Zukunft eine erfolgsversprechende Personalpolitik alle Altersgruppen berücksichtigen müssen. Zur Einschätzung von Leistungspotenzialen ist eine systematische Begleitung der Erwerbsbiographien der Mitarbeiter anzustreben, um hierauf

aufbauend, geeignete *Maßnahmen zur Gestaltung einer alters- und altersngerechten Arbeit* vornehmen zu können.

Der *Personalbereich* als Querschnittsfunktion zeichnet sich grundsätzlich durch eine langfristige Orientierung aus. Wird der Mensch nicht in erster Linie als Kostenfaktor, sondern als strategischer Erfolgsfaktor betrachtet, so können drei bzw. vier Phasen mit strategischer Bedeutung hervorgehoben werden: Finden, Binden, Qualifizieren und Neu-Positionieren (vgl. Buck/Schletz 2004, S. 14 ff.).

Personal finden: Es gilt ein sehr gutes Unternehmensimage aufzubauen. Insbesondere bei der Findung von Auszubildenden gilt es, Kontakte mit den Schulen zu knüpfen und das Unternehmen mit seinen Ausbildungsberufen vorzustellen und attraktiv zu machen. Netzwerke mit Hochschulen sind hilfreich bei der Rekrutierung von Fach- und Führungskräften.

Personal an das Unternehmen binden: Zum einen sind familienfreundlichere Arbeitszeiten denkbar, zum anderen aber auch gesundheitsfördernde Maßnahmen sowie präventiver Gesundheitsschutz. Grundsätzlich ist eine altersngerechte Gestaltung von Arbeitsorganisation (z.B. Formen der Gruppenarbeit), Arbeitsplatz und Arbeitszeit (z.B. Voll- oder Teilzeit) anzustreben. Wichtig sind ebenfalls das Aufzeigen von Entwicklungsmöglichkeiten und Karrierepfaden sowie einer altersngerechten Laufbahnplanung und von Tätigkeitswechsel. Vergütungssysteme, Mitarbeiterbeteiligung und Partizipation sowie individuelle Kompetenzförderung tragen ebenfalls zur Bindung ans Unternehmen bei. Nicht zu vergessen ist eine gute Unternehmenskultur und Führungsstile, die zur Motivation beitragen.

Personal qualifizieren: Für eine kontinuierliche Qualifikation am Arbeitsplatz („lebenslanges Lernen“) müssen Arbeitsumfeld und Arbeitsorganisation lernfördernd gestaltet sein. Um jedoch eine zu einseitige Spezialisierung zu vermeiden, dürfen sich Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen nicht nur auf die unmittelbaren Anforderungen am Arbeitsplatz beschränken. Sie müssen vor allem auch praxisbezogene, überfachliche Kompetenzen (z.B. Methoden-, Sozialkompetenz) vermitteln, ältere Mitarbeiter integrieren und deren spezifische Anforderungen hinsichtlich der Lehr- und Lernmethoden berücksichtigen (z.B. selbstgesteuertes und erfahrungsbasiertes Lernen). Das

Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter kann über Mentorenprogramme an jüngere Mitarbeiter weitergegeben werden.

Neu-Positionieren: Wenn Geschäftsfelder wegfallen oder ein Wunsch nach beruflicher Umorientierung besteht, sollten die Mitarbeiter beim Ausstieg begleitet bzw. ein Tätigkeitswechsel ermöglicht werden. Die Pflege von Netzwerken mit Ehemaligen fördert das Betriebsklima und das Image einer Firma positiv.

Soll es tatsächlich zu einem Paradigmenwechsel in der Frage der Beschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen kommen, so sind zumindest die Phasen *Finden*, *Binden* und *Qualifizieren* auch für andere Arbeitsmarktakteure (z.B. Agentur für Arbeit) als zu steuernde Bereiche anzusehen.

3.3 Altersgerechte Arbeitsbedingungen sind zu planen

Zahlreiche Erfahrungsberichte sowie Studien belegen, dass Innovations- und Leistungsfähigkeit keine Frage des Alters sein muss. Außerdem darf nicht übersehen werden, dass langjährige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über Know-how und Erfahrungswissen verfügen, das für ein Unternehmen wichtig und nur schwer zu ersetzen ist. Nicht zuletzt vor diesem Hintergrund muss das Ziel eines jeden zukunftsorientierten Unternehmens sein, ältere Mitarbeiter so lange wie möglich leistungsfähig und qualifiziert im Betrieb zu halten und alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen zu schaffen. Die Grundlage hierfür ist eine vorausschauende, lebensphasenorientierte betriebliche Personalpolitik.

Die Planung und Umsetzung altersgerechter Arbeitsbedingungen sind zwar in erster Linie Aufgabe der Führungskräfte eines Unternehmens, grundsätzlich sind aber auch die Betriebs- und Personalräte gefordert. Legt man zugrunde, dass die zentralen Handlungsfelder für die Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen

- Mitarbeiterführung,
- Personalentwicklung,
- Arbeitsplatzgestaltung
- und Arbeitszeitgestaltung

lauten, sind die Mitwirkungsrechte des Betriebsrats gefragt. Abbildung 3 zeigt die Mitwirkungsrechte des Betriebsrats vom Informationsrecht bis zur eigentlichen Mitbestimmung. Nicht nur das Personalmanagement, sondern auch die Arbeitnehmervertreter in den Unternehmen sollten sich aktiv an der Gestaltung der Unternehmenspolitik beteiligen.

Abbildung 3: Mitwirkungsrechte des Betriebsrats

§ 95 I,II	Auswahlrichtlinien (Über 1000 Arbeitnehmer)	
§ 112	Sozialplan bei Betriebsänderungen	
§ 85 II	Berechtigung von Beschwerden	
§ 87 I 12	Grundsätze des betrieblichen Vorschlagswesens	
§ 87 I 9	Zuweisung und Kündigung von Werkwohnungen	
§ 87 I 8	Form, Ausgestaltung und Verwaltung von Sozialeinrichtungen	
§ 87 I 7	Regelungen zur Verhütung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten	
§ 87 I 6	Anwendungen von technischen Einrichtungen zur Leistungsüberwachung	
§ 87 I 5	Aufstellung von Urlaubsgrundsätzen und -plänen	
§ 87 I 3	vorübergehende Änderung der Arbeitszeit	
§ 98 I	Durchführung der Berufsbildung	
§ 87 I 10	betriebliche Lohngestaltung, insb. Aufstellung von Entlohnungsgrundsätzen	
§ 87 I 4	Auszahlungsmodalitäten der Arbeitsentgelte	
§ 87 I 2	Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit	
§ 87 I 1	Fragen der Ordnung des Betriebs; insb. Arbeitnehmerverhalten	
§ 113 II	Nachteilsausgleich bei Arbeitsplatz- und Ablaufänderungen	
§ 93	Innerbetriebliche Stellenausschreibungen	
§ 98 II	Bestellung bzw. Abberufung von Ausbildern	
§ 98 III,IV	Auswahl von Teilnehmern an Berufsbildungsmaßnahmen	
§ 104	Entlassung bzw. Versetzung betriebsstörender Arbeitnehmer	
§ 94 I,II	Personalfragebögen, Beurteilungsgrundsätze	
§ 95 I	Auswahlrichtlinien (unter 1000 Arbeitnehmer)	Zustimmung
§ 103	außerordentliche Kündigung von Mitgliedern betrieblicher Organe	
§ 99 II	Einstellungen, Ein- und Umgruppierungen, Versetzungen	Zustimmungsverweigerung (Veto)
§ 102 II	Ordentliche Kündigung	
§ 112 II	Interessenausgleich bei Betriebsänderungen	
§§ 96, 97	Konzeption von Berufsbildungsmaßnahmen	
§ 92 I	geplante Personalsmaßnahmen	
§ 90	Planung von Bauten, technische Anlagen etc.	Beratung
§ 106	wirt. Angelegenheiten über Wirtschaftsausschuss	
§ 89	Arbeitsschutz	
§ 102	außerordentliche Kündigung	Anhörung
§ 92 I	Personalbedarfsplanung	
§ 105	pers. Veränderung bei ltd. Angestellten	Information

Die Ausführungen weisen darauf hin, dass die Planung und Umsetzung altersgerechter Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen demnach in der gemeinsamen Verantwortung aller entscheidungsrelevanten Kräfte liegen und eng mit den strategischen Zielen der Unternehmensentwicklung verknüpft sind. Empfehlenswert wäre die Entwicklung eines Konzepts zur altersgerechten Gestaltung der betrieblichen Strukturen und Arbeitsplätze. Ein solcher personalpolitischer Veränderungsprozess, der auf die Mitarbeit und den längeren Verbleib Älterer setzt, Schritt für Schritt geplant und umgesetzt

werden. Bei der Organisation der geplanten Veränderungen ist es sinnvoll, auf die bewährten Instrumente des Projektmanagements zurückzugreifen, d.h. als erste Maßnahme eine Strukturierung der anstehenden Prozesse nach Phasen und Einzelschritten vorzusehen. Abbildung 4 zeigt eine mögliche Struktur, die in einem Modellprojekt erfolgreich erprobt worden ist.

Abbildung 4: Ablaufplanung „altersgerechte Arbeitsbedingungen“	
A) Informations- und Orientierungsphase	
Schritt 1:	Geschäftsführung, Führungskräfte und Betriebsrat beschließen ein Projekt zur Einführung einer altersgerechten Personalpolitik und verständigen sich über allgemeine Ziele und den zeitlichen und finanziellen Rahmen.
Schritt 2:	Geschäftsführung, Führungskräfte und Betriebsrat informieren die Belegschaft über die geplanten Veränderungen durch Betriebsversammlung, Abteilungsbesprechungen, Workshops.
Schritt 3:	Der Personalverantwortliche bereitet vorhandene betriebliche Daten zur Alters- und Qualifikationsstruktur der Belegschaft, zum aktuellen und zukünftigen Personalbedarf, zum durchschnittlichen Renteneintrittsalter der letzten Jahre und zu Krankenstand und Fehlzeiten auf.
Schritt 4:	Schlüsselpersonen auswählen, die das Projekt steuern und durchführen können und eine Projektgruppe zur Planung, Umsetzung, Begleitung und Bewertung des Vorhabens zusammenstellen. Alle weiteren Schritte werden von diesem Team gesteuert.
Schritt 5:	Prüfen und entscheiden, ob Externe (Berater) hinzugezogen werden sollen.
B) Bestandsaufnahme	
Schritt 6:	Probleme der gegebenen Arbeitsverteilung vor dem Hintergrund der künftigen Unternehmensentwicklung identifizieren.
Schritt 7:	Mitarbeiter-Workshops zur Ermittlung der konkreten Arbeitsprobleme Älterer durchführen.
Schritt 8:	Aus den Ergebnissen der Schritte 6 und 7 die Handlungsfelder identifizieren, auf denen Veränderungsbedarf besteht. Die zentralen Handlungsfelder sind: Mitarbeiterführung, Personalentwicklung, Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitgestaltung.
C) Planungsphase	
Schritt 9:	Lösungsvorschläge und –maßnahmen erarbeiten und Projektziele konkretisieren.
Schritt 10:	Lösungsvorschläge bewerten und Prioritäten setzen: Welche Handlungsfelder und welche Einzelmaßnahmen sind besonders wichtig? Welche Einzelziele sind kurzfristig erreichbar?
Schritt 11:	Maßnahmenplan entwickeln
Schritt 12:	Belegschaft informieren.
D) Durchführung und Ergebniskontrolle	
Schritt 13:	Geplante Maßnahmen in den jeweiligen Unternehmensbereichen unter Beachtung der Fachverantwortlichkeit umsetzen.
Schritt 14:	Umsetzungsmaßnahmen begleiten, Rückmeldungen (z.B. von Widerständen) beachten, Zwischenergebnisse auswerten, Belegschaft regelmäßig informieren.
Schritt 15:	Maßnahmenplan, falls erforderlich, anpassen.
Schritt 16:	Ergebnisse und Erfahrungen schriftlich zusammenfassen; Geschäftsführung und Belegschaft informieren; falls erforderlich Betriebsvereinbarung abschließen.

(Dieckhoff, Klaus /Schreurs, Margarete /Schröter, Wolfgang; Auch Erfahrung zählt. Zukunft mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestalten, Eschborn 2003, S. 20 f.)

Modelle, Checklisten usw. können und sollen lediglich als Orientierungsrahmen dienen und müssen selbstverständlich an die spezifischen Bedingungen des eigenen Betriebs angepasst werden. Vorgehensweise und Lösungen sind letztlich individuelle Konzepte, die zur jeweiligen Unternehmenskultur passen müssen und die Unternehmensziele und -strategien berücksichtigen. Patentvorschläge bzw. -rezepte kann und wird es nicht geben. Außenstehende können nur Anregungen geben und sensibilisieren, die Umsetzung des „altersstrukturellen Wandels“ obliegt den Verantwortlichen und Führungskräften in den Unternehmen.

Ein wesentliches Merkmal neuer Strategien einer alters- und altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik ist, dass der Fokus nicht nur auf die älteren Mitarbeiter gerichtet ist, sondern alle Mitarbeiter einschließt. Die Ausrichtung betrieblicher Maßnahmen beginnt mit den Jüngeren mittleren Alters (in ihrer Zusammenarbeit mit den Älteren), geht über die Mitarbeiter mittleren Alters (bei Sicherung von Qualifikation, Gesundheit und Motivation) und schließt den Kreis mit den Älteren. In einer solchen strategischen Neuorientierung greifen integrative (Erhalt des Beschäftigungsverhältnisses Älterer) und präventive Handlungsansätze (Erhaltung der Leistungs- und Beschäftigungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf) ineinander. Wesentlich für eine ganzheitliche Strategie ist auch eine altersgerechte Gestaltung von Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz und Arbeitszeit. Erste Ansätze sowie funktionierende Konzepte in der Wirtschaftspraxis zeigen erste Erfolge.

3.4 Mitarbeiter – Kostenfaktor oder Wertschöpfungsquelle?

In vielen Unternehmen werden nach wie vor die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in erster Linie als Kostenfaktor angesehen. Betrachtet man dagegen die Außendarstellung von Firmen, so gewinnt man den Eindruck, dass die meisten Unternehmen eine zukunftsorientierte Personalpolitik betreiben, in der dem Faktor Mensch die zentrale Wertschöpfungsrolle zugesprochen wird. „Man kann praktisch jeden Geschäftsbericht, jedes Inserat zur Suche von Fach- und Führungskräften, jede Unternehmensdarstellung zur Hand nehmen, immer wieder wird hervorgehoben, dass der Mensch das wertvollste Kapital des Unternehmens ist“ (Hohmann/Sommer 1996, S. 175).

Es stellt sich die Frage: Wird der Mitarbeiter tatsächlich als *das* Unternehmenspotenzial erster Güte betrachtet, oder sind es letztlich nur „verbale Lippenbekenntnisse“, dass der Mensch heute im Mittelpunkt stehe? Zweifel sind angebracht. Zurecht betont deshalb Bußmann: Glaubwürdige Personalmaßnahmen und Wertschätzungen der Mitarbeiter müssen einhergehen mit wichtigen Punkten wie Verantwortungsübertragung, Einbindung in Entscheidungsvorgänge, Einbindung in den Informationsfluss, angepasste Aus- und Weiterbildung, Bereitschaft zur Veränderung der eigenen Macht- und Kompetenzbereiche und damit Veränderung der Führungsstrukturen und -methoden“ (Bußmann 1996, S. 161).

Sicherlich gibt es auch eine beträchtliche Anzahl von Unternehmen, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als „Humankapital“ oder Wertschöpfungsquelle sehen und außerdem eine Verbindung zum altersstrukturellen Wandel ziehen. Ein entsprechendes Bewusstsein für die Planungsnotwendigkeit einer altergerechten Personalbeschaffungsplanung und die Planung der Arbeitsbedingungen muss allerdings bei den Unternehmensverantwortlichen vorherrschen, damit es zur Entwicklung unternehmensindividueller Konzepte und Maßnahmen kommt.

Dabei ist allerdings damit zu rechnen, dass insbesondere das Personalmanagement in *strukturschwachen Regionen* sowie kleinen und *mittleren Unternehmen* Schwierigkeiten haben werden, sich den Herausforderungen des demografischen Wandels in geeigneter Form zu stellen. Mit dem demografischen Wandel und den sich daraus ergebenden Herausforderungen sind zwar alle Unternehmen mehr oder weniger konfrontiert. Es darf aber nicht übersehen werden, dass *kleine und mittlere Unternehmen* deutlich seltener als Großunternehmen über die notwendigen Ressourcen (Finanzen, Zeit, Personal, Know-how) verfügen, um den *Konsequenzen* der sich verändernden Altersstruktur durch den Einsatz von Instrumenten und geeigneten Maßnahmen entgegenwirken zu können. Die Vorteile von Großunternehmen können mittelständische Unternehmen nur bedingt wettmachen. Die Schaffung von Kooperations- und Netzwerkstrukturen ist eine Möglichkeit, den Wettbewerbsfaktor „Personal“ in KMU etwas zu

stärken. Bei der Sensibilisierung und bei der Schaffung von Lösungsansätzen, die sich aus den Herausforderungen des demografischen Wandels ergeben, sind letztlich alle Arbeitsmarktakteure gefordert.

Kapitel 4 (Arbeitsmarkt)Politik in Zeiten demografischen Wandels

Die politische Dimension des Phänomens demografischer Wandel ist prekär. Denn betroffen sind nahezu alle Politikfelder und zuständigen Ressorts. Das aber führt dazu, dass zwar rasch ein Konsens über die allgemeine Problemlage erzielt werden kann, der Weg zu konkreten Handlungsschritten aber doch sehr viel steiniger ist als auf der betrieblichen Ebene. Eine zentrale Voraussetzung für eine erfolversprechende politische Intervention res. Gegensteuerung ist das kooperative Handeln der Verantwortlichen aus Politik, Arbeitsverwaltung, Interessengruppen etc. Hierfür bedarf es einer noch stärkeren Sensibilisierungsphase als wir es im Projekt leisten konnten, um dann in einem zweiten Schritt zu einer prospektiven Politikgestaltung zu kommen, die den geänderten Rahmenbedingungen Rechnung trägt.

Demografische Fragen müssen von allen Akteuren als zentrales Element regionalpolitischer Gestaltung und Standortsicherung erkannt werden. Dies betrifft nicht nur die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik im engen Sinne, sondern ebenso die Familien- und Bildungspolitik. Es kommt vor allem darauf an, „unabgestimmte Kurzfristkonzepte“ durch „integrierte Langfristkonzepte“ zu ersetzen (Bertelsmann Stiftung 2004: 36). Ein solcher Paradigmenwechsel kann nach einhelliger Meinung von Experten nicht allein von den Akteuren geleistet werden. Vielmehr bedarf es einer koordinierten Beratungskultur unter Einbeziehung wissenschaftlicher Expertise. Dabei ist nicht die Qualität der wissenschaftlichen Arbeit die wichtigste zu erbringende Leistung, sondern eine an der politischen Verwertbarkeit orientierte Entwicklung wissenschaftlicher Lösungsvorschläge (vgl. Bertelsmann Stiftung 2004).

Zu den regionalen arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen im engeren Sinne gehört z.B. die Optimierung einer bedarfsorientierten Qualifizierungspolitik, um das heimische Arbeitskräftepotenzial zukünftig besser in den Arbeitsmarkt integrieren zu können. Hierfür ist eine enge Kooperation zwischen Arbeitsagenturen und regionalen Unternehmen unabdingbar, wie es etwa in der Folge unseres Projekts zwischen der Volkswerft Stralsund und der Arbeitsagentur Stralsund derzeit vorbereitet wird.

Der Aufbau und die Pflege von Abwanderernetzwerken zur Förderung von Rückwanderung ist ein weiteres politisches Instrument, um in Zeiten zu geringen Angebots an Fachkräften und Ingenieuren sehr schnell und unbürokratisch unterstützend zu wirken, das heißt die gut qualifizierten Abgewanderten zur Rückkehr zu bewegen. Hierbei sollte der Blick nicht nur auf die aktiven Berufsjahre, sondern auch auf die Zeit nach der Erwerbstätigkeit gerichtet werden. Das von der Landesregierung Mecklenburg Vorpommerns unterstützte Projekt „MV for you“ leistet hier bereits eine gewisse Pionierarbeit.

In Zeiten einer partiell bereits existierenden und zukünftig sich noch ausweitenden Fachkräftelücke muss sehr viel stärker als bisher über Zuwanderung nachgedacht werden. Die politische Herausforderung besteht darin, entsprechende Anreize zu schaffen, die eine Region für qualifizierte Nachwuchskräfte attraktiv macht. Auch die weichen Standortvorteile spielen hierbei eine nicht zu unterschätzende Rolle: Infrastruktur, Bildungslandschaft, kulturelle Angebote und der allgemeine Freizeitwert müssen zukünftig stärker berücksichtigt werden. Wanderung darf keine Einbahnstraße bleiben!

Der Förderung von Zuwanderung steht die Bindung der hiesigen Fachkräfte und insbesondere Hochschulabsolventen an die Region gegenüber. Das ist natürlich nur durch entsprechende Angebote zu realisieren. Ein durchaus Erfolg versprechendes Projekt, das derzeit von der Landesregierung geprüft wird, besteht in der öffentlichen Unterstützung von „Assistenten der Geschäftsleitung“. Dieses Projekt soll durch die Betonung der internationalen Dimension die Förderung interkultureller Kompetenzen zum Ziel haben. Die damit verbundene Hoffnung besteht darin, dass nach den so erworbenen Erfahrungen ein Verbleiben in der Region erreicht werden kann. Über den Erfolg dieses Projekts kann zu diesem Zeitpunkt noch keine Prognose abgegeben werden. Richtig ist auf jeden Fall, dass die Fachhochschulen und Universitäten als Anziehungspunkte und Innovationskerne identifiziert und gefördert werden.

Insgesamt kristallisiert sich als politische Strategie die umfassende Notwendigkeit heraus, die sog. „Haltefaktoren einer Region“ zu erkennen und zu stärken. Damit verbindet sich das Ziel, insbesondere die Menschen mit

guten Qualifikationen und Zukunftsaussichten zu binden, da gerade sie die höchste Mobilität aufweisen. Hierfür ist eine Stärkung der „harten“ wie der nur zu oft unterschätzten „weichen“ Standortfaktoren unabdingbar, um den mit der Abwanderung gut und hoch Qualifizierter sog. „brain drain“ zu stoppen oder doch zumindest abzuschwächen. Hierfür spielen die erwähnten „weichen“ Standortfaktoren zweifelsohne eine nicht zu unterschätzende Rolle, aber um die Qualität von Arbeit auf Dauer zu garantieren, sind eine angemessene Entlohnung sowie vernünftige Karriere- und Fortbildungsmöglichkeiten nach wie vor zentrale „Haltefaktoren für die Besten“. Hiermit verbindet sich eine nicht ausschließlich politische oder rein betriebliche Herausforderung. Vielmehr kann dies nur im Rahmen einer umfassenden kooperativen Strategie zur Stärkung des regionalen Standorts sein!

Zusammenfassend können einige spezifisch politische Herausforderungen und Strategieempfehlungen in Zeiten demografischer Umbrüche festgehalten werden:

- Investitionen in die Köpfe, in die Qualität von Bildung, Ausbildung und Qualifizierung,
- „Haltefaktoren einer Region“ erkennen und stärken,
- Universitäten und Fachhochschulen als Anziehungspunkte und Innovationskerne identifizieren und fördern,
- Zuwanderung, Rückwanderung und Bindung qualifizierter Nachwuchskräfte gleichermaßen fördern.

Kapitel 5

Ergebnisse und Erkenntnisse

5.1 Auswertung der amtlichen Statistiken

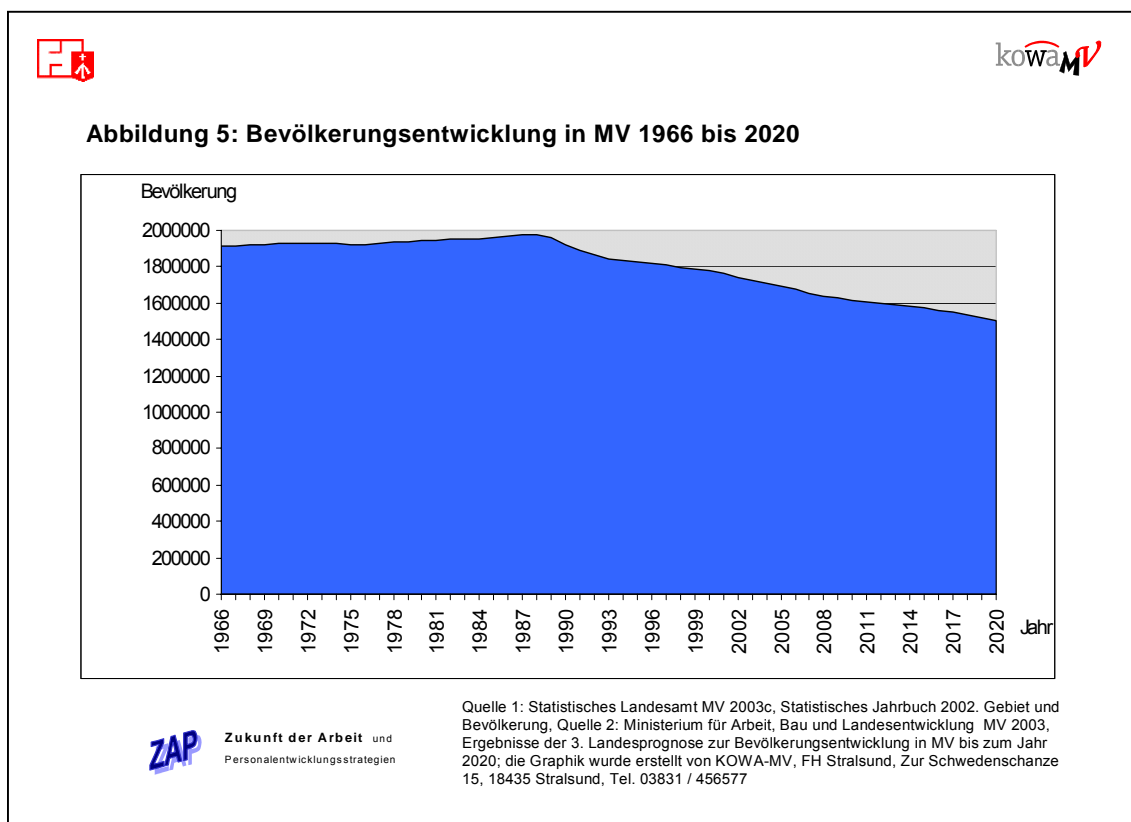
Bis zum Ende des Projekts entstanden insgesamt 87 statistische Darstellungen. Dabei handelt es sich vornehmlich um Daten des Statistischen Landesamtes Mecklenburg-Vorpommern und der Agentur für Arbeit. Die Ergebnisse lassen sich folgendermaßen zusammenfassen:

- ◆ Das Land Mecklenburg – Vorpommern verzeichnet eine negative
- ◆ Bevölkerungsentwicklung.
- ◆ Außerordentlich hoch fällt die Abwanderung bei den 18 bis 25 jährigen aus.
- ◆ Besonders viele junge Frauen verlassen das Bundesland.
- ◆ Das Problem der „negativen Nettowanderung“ kann nicht auf die Abwanderung zurückgeführt werden, sondern hängt damit zusammen, das nicht genügend Menschen in das Bundesland einwandern.
- ◆ Die Rekrutierung von qualifizierten und hochqualifizierten Mitarbeitern wird in einigen Jahren zunehmend schwieriger.
- ◆ Es muss mit einer Facharbeiterlücke gerechnet werden!
- ◆ Es wird einen stärkeren Wettbewerb um gut ausgebildete Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen geben.
- ◆ Die Anzahl der Schulabgänger sinkt ab 2007 dramatisch.
- ◆ Der Altersdurchschnitt in MV wird erheblich steigen.
- ◆ Die Bevölkerungsverluste durch die Mortalität und die geographische Mobilität können nicht durch die Anzahl der Geburten ausgeglichen werden.

Zu Beginn der Auswertung erfolgte ein Vergleich der Einwohnerzahlen der Jahre 1966 bis 2020 (vgl. Abb. 5). Die Daten zwischen 2002 und 2020 stammen aus der 3. Landesprognose zur Bevölkerungsentwicklung in MV (vgl. Ministerium für Arbeit 2003, S. 3). An dieser Stelle sollte angemerkt werden, dass der Umgang mit Bevölkerungsprognosen häufig problematisch ist, da viele

Faktoren den Prognosewert beeinflussen. Voraussagen sollten daher immer mit Vorsicht betrachtet werden, auch wenn den heutigen Bevölkerungswissenschaftlern inzwischen eine Vielzahl von ausgereiften Methoden und Instrumenten zur Verfügung stehen.

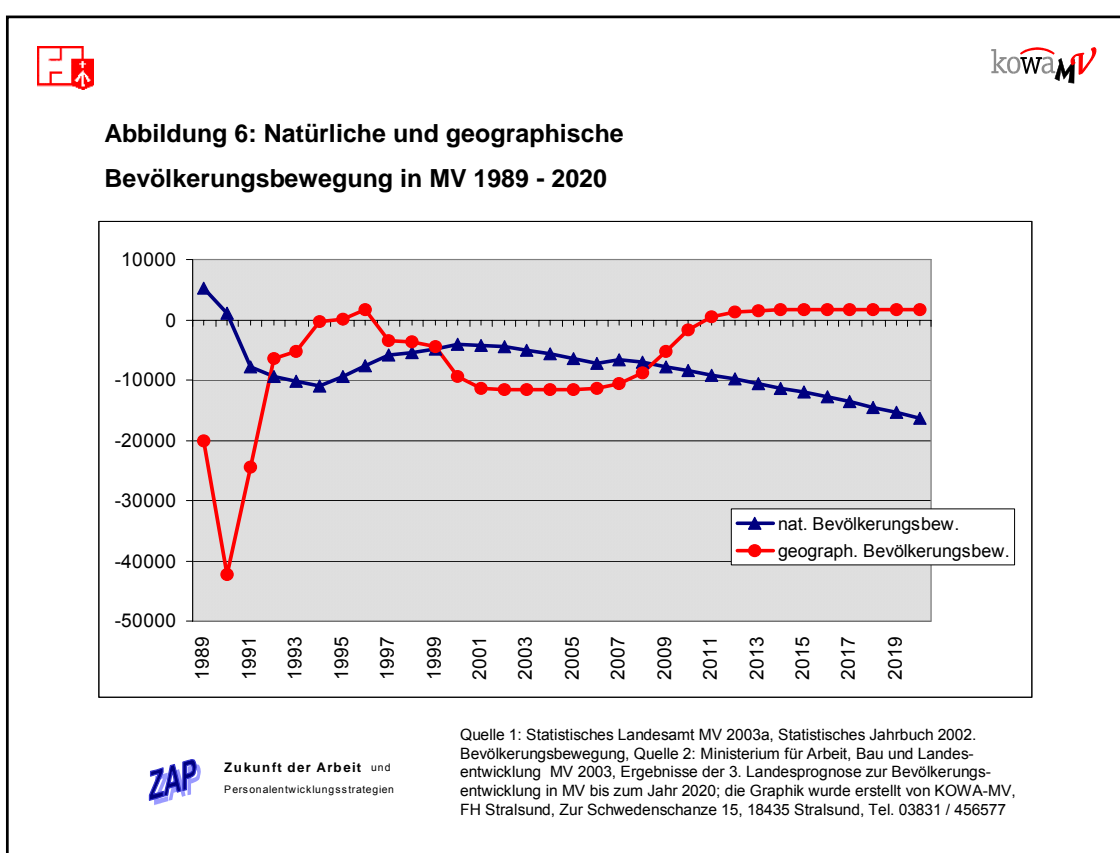
Aus Abbildung 5 kann entnommen werden, dass bis Ende der 1980er Jahre die Bevölkerung in MV leicht anstieg. Nach der Wende von 1989/90 ging die Einwohnerzahl drastisch zurück. So sank die Bevölkerung des Bundeslandes zwischen 1990 (1,923 Mio.) und 2002 (1,743 Mio.) um ca. 180.000 Einwohner.



Der 3. Landesprognose liegt die Prämisse zugrunde, dass ab 2008 verstärkt Personen aus Osteuropa nach Mecklenburg-Vorpommern ziehen (vgl. Ministerium für Arbeit 2003: 5). Sollte diese Zuwanderung nicht erfolgen, dann dürften die Bevölkerungsverluste noch deutlicher ausfallen als bisher prognostiziert. Obwohl die Einwohnerverluste auf den ersten Blick möglicherweise als moderat interpretiert werden könnten, sind damit jedoch eine Vielzahl von strukturellen Veränderungen verbunden, die im späteren Teil

der Auswertung noch konkreter aufgeführt werden. Welche Faktoren beeinflussen den Bevölkerungsrückgang?

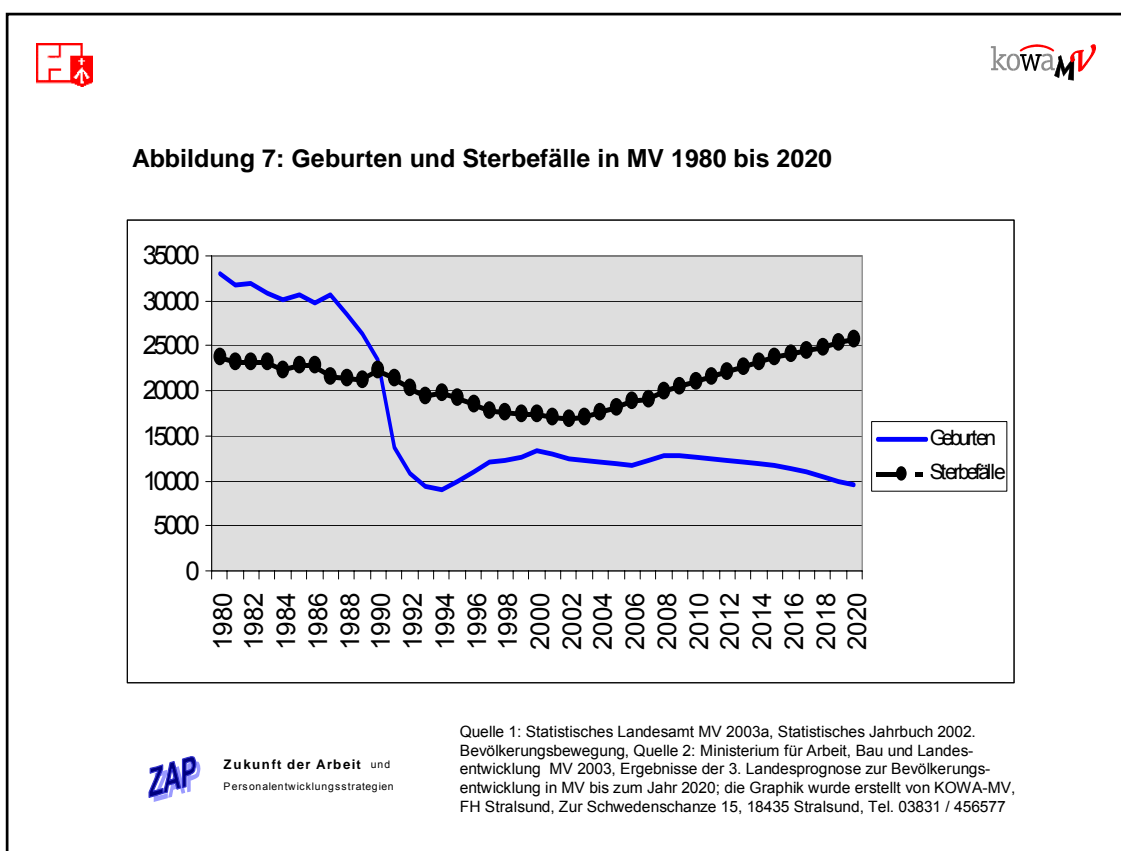
Die Anzahl der Einwohner wird durch zwei Faktoren bestimmt. Das ist zum einen die natürliche Bevölkerungsbewegung (Saldo aus der Anzahl der Geburten und der Anzahl der Sterbefälle). Zum anderen wird die Anzahl der Einwohner durch die geografische Bevölkerungsbewegung bestimmt (auch Nettowanderung genannt). Bei der Nettowanderung handelt es sich um ein Saldo aus den Zu- und Fortzügen.



Aus Abbildung 6 kann entnommen werden, dass die natürliche und die geografische Bevölkerungsbewegung seit Anfang der 1990er Jahre negativ verläuft. Speziell nach der Wende 1989/90 umfasste der Wanderungssaldo einen Verlust von über 40.000 Einwohner pro Jahr. Anfang der 1990er Jahre ging ebenfalls die natürliche Bevölkerungsbewegung zurück. Mitte der 1990er Jahre kam es jedoch zu leichten Wanderungsgewinnen. Seit Ende der 1990er Jahre verliert das Land konstant Einwohner. Offen ist, ob das Land

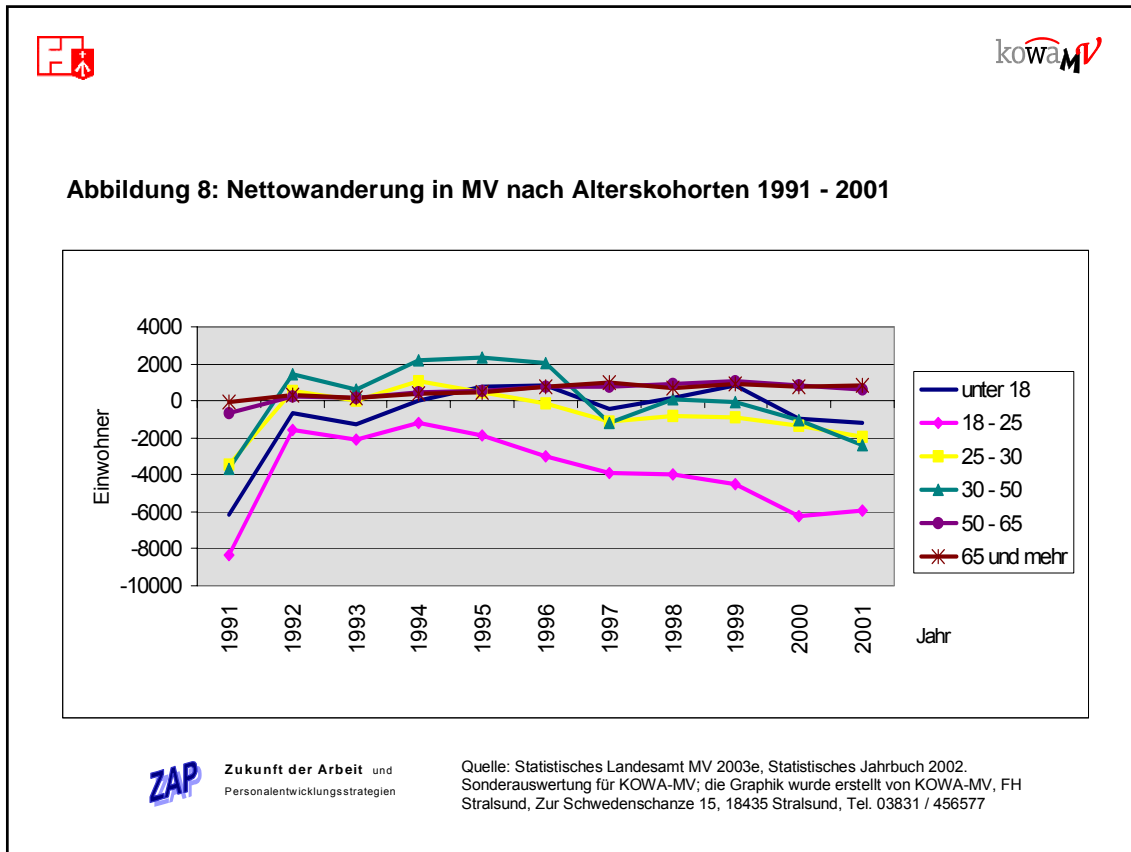
Mecklenburg-Vorpommern ab 2010 Wanderungsgewinne (aus Osteuropa) erzielen kann. Trotz der potenziell möglichen Wanderungsgewinne in den nächsten Jahrzehnten wird laut Prognose des Landes sich die natürliche Bevölkerungsbewegung bis 2020 weiterhin negativ entwickeln bzw. noch an Intensität zunehmen.

Warum ist die natürliche Bevölkerungsentwicklung des Bundeslandes MV negativ? Bei der Betrachtung der Abbildung 7 wird deutlich, dass seit 1991 die Anzahl der Sterbefälle höher ausfällt als die Anzahl der Geburten. Beispielsweise betrug im Jahr 2003 der Sterbeüberhang ca. 4.900 Personen. Dieser Negativsaldo wird sich voraussichtlich bis zum Jahr 2020 noch deutlich erhöhen.



Die größten Bevölkerungsverluste sind derzeit auf die negative Nettowanderung zurückzuführen. Beispielsweise betrug 2001 bei den 18-25 jährigen der Wanderungssaldo ca. – 6.000 Personen. Auch in den anderen Altersgruppen verläuft die Nettowanderung negativ (vgl. Abb. 8). Die Ausnahme bilden die

Kohorten über 65 Jahren. Hier kann seit Mitte der 1990er Jahre eine leichte Zuwanderung beobachtet werden.



Aus den Abbildungen 9 und 10 kann die geschlechtsspezifische Nettowanderung zwischen 1991 und 2001 entnommen werden. Dabei fällt auf, dass die Wanderungsverluste bei jungen Frauen im Alter zwischen 18 und 25 Jahren besonders hoch ausfallen. Bei den Männern fällt die Nettowanderung etwas heterogener aus. Auffällig ist jedoch, dass selbst bei den Männern in der Altersgruppe der 50-65 jährigen seit 1999 die Wanderungssalden negativ verlaufen.



Abbildung 9: Nettowanderung in MV nach männlichen Alterskohorten 1991 - 2001

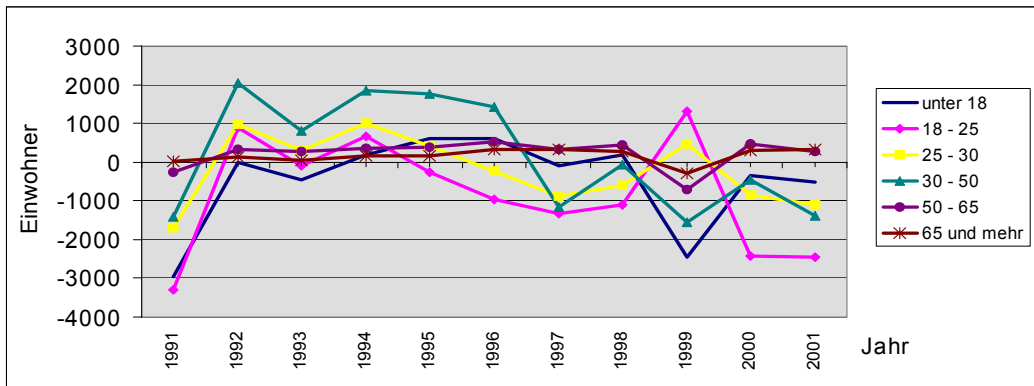
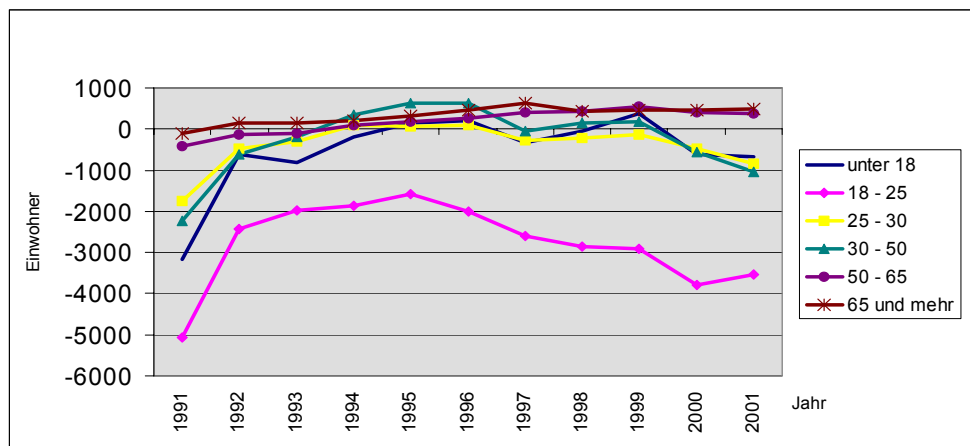
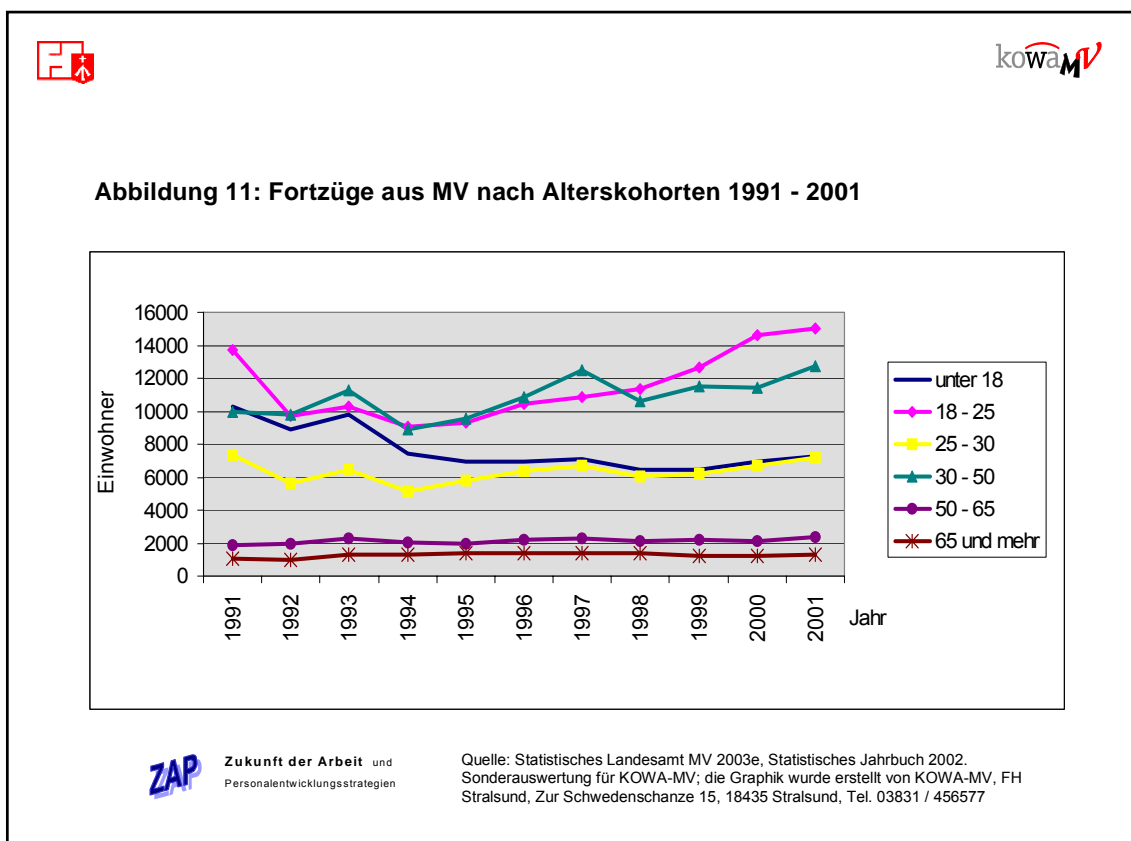


Abbildung 10: Nettowanderung in MV nach weiblichen Alterskohorten 1991 - 2001



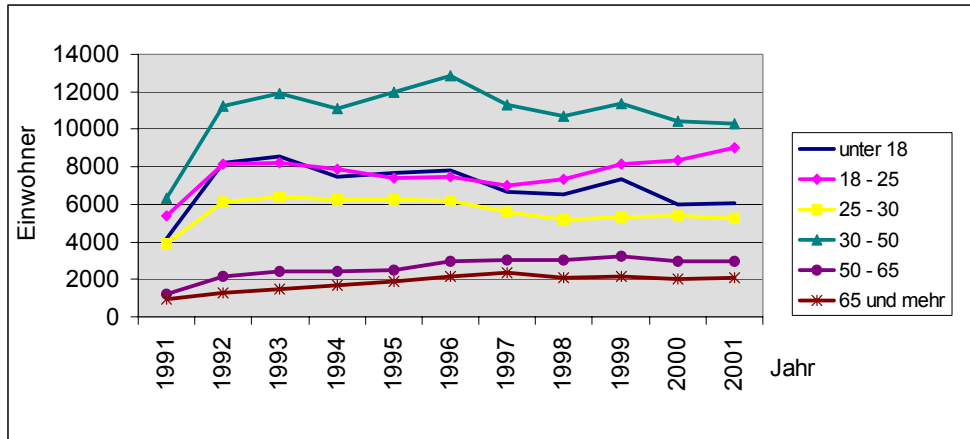
Bei der Analyse der Fort- und Zuzüge fällt auf, dass besonders in der Altersgruppe der 18-25 jährigen im Jahr 2001 ca. 9.000 Personen zugezogen sind, jedoch ca. 15.000 Menschen abwanderten. Andererseits verließen 2001 ca. 1.300 ältere Menschen das Bundesland, dagegen zogen im gleichen Zeitraum ca. 2.000 Personen in die Region. Die Attraktivität Mecklenburg-Vorpommerns als Altersruhesitz für ältere Menschen scheint also nach wie vor konstant hoch zu sein. Junge Menschen sehen dagegen ihre Zukunftsperspektiven eher in anderen Regionen (vgl. Abb. 11/12). Die Zahlen verdeutlichen zudem, dass nicht die Abwanderung das Hauptproblem darstellt, sondern die geringe Anzahl an Zuzügen von jungen Menschen.



Die geografische Mobilität von jungen Menschen in Kombination mit den geringen Geburtenraten, einer steigenden Lebenserwartung und den vermehrten Zuzug von älteren Menschen führt dazu, dass bereits jetzt der Anteil der 50 bis 65 jährigen stetig steigt.



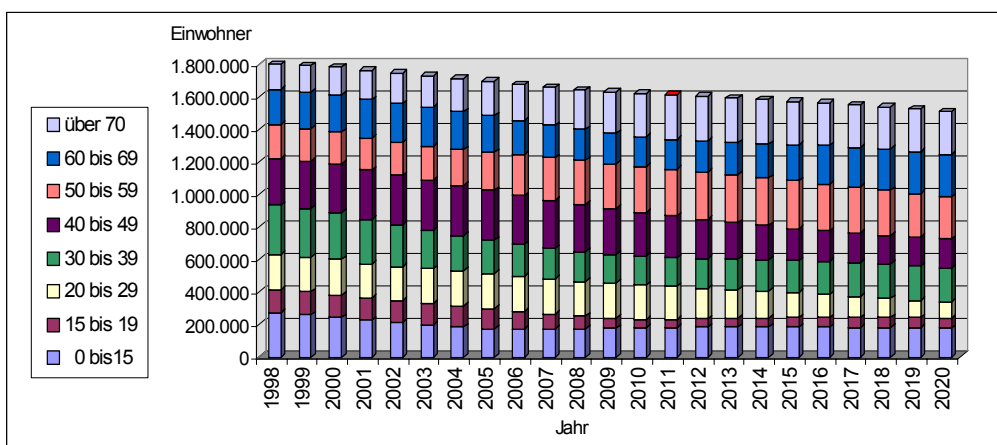
Abbildung 12: Zuzüge nach MV nach Alterskohorten 1991 - 2001



Aus Abbildung 13 kann der tatsächliche und der prognostizierte Altersaufbau der Bevölkerung in Mecklenburg-Vorpommern entnommen werden.

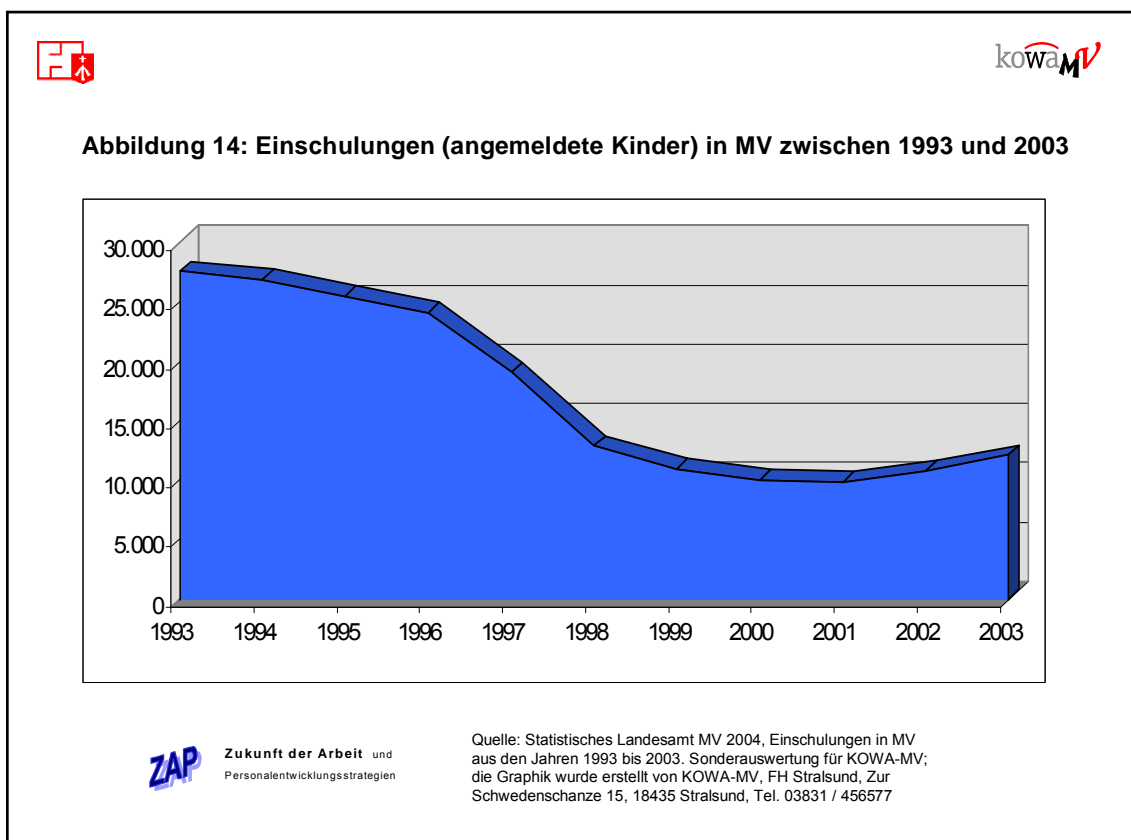


Abbildung 13: Altersentwicklung in MV - Prognose 2020



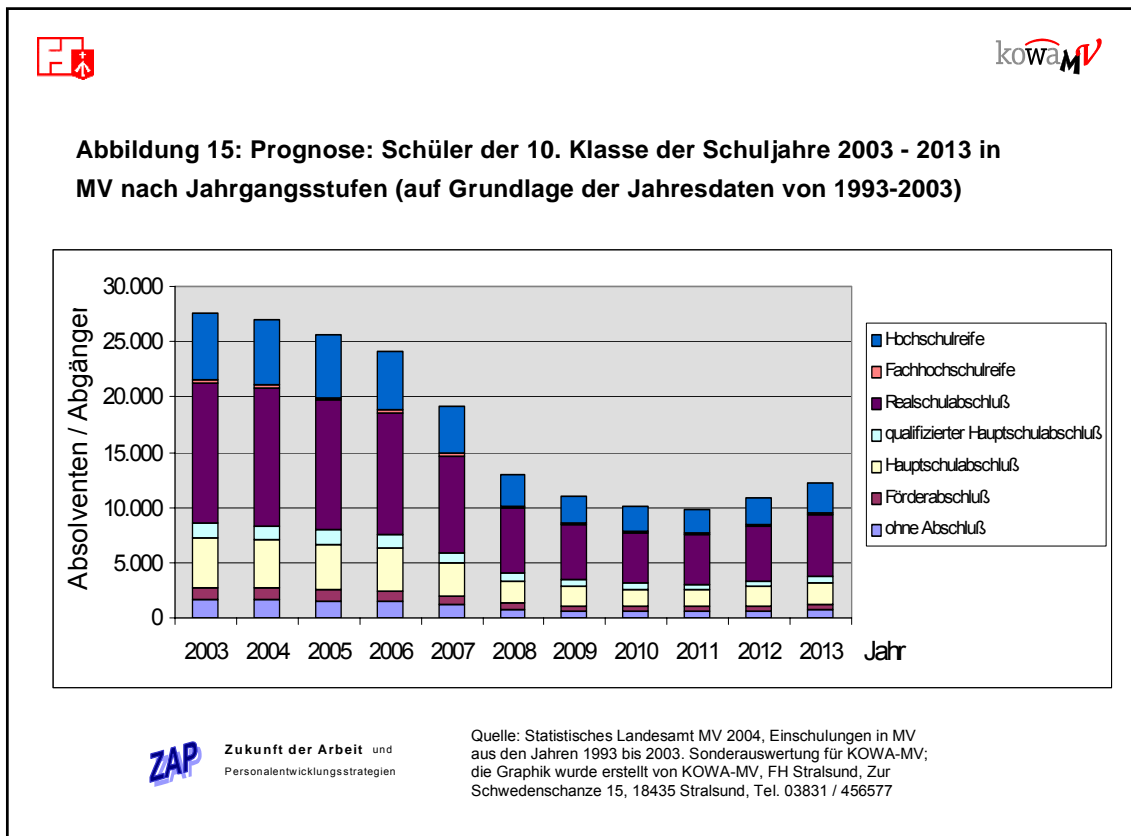
Dabei fällt auf, dass 2020 lediglich 15,9% der Einwohner im Alter unter 20 Jahre sein werden (ca. 238.900 Personen). 34,8% (ca.524.000 Personen) jedoch gehören dann bereits zur Altersgruppe der Über-60-Jährigen. Folglich müssen die Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern sich nicht nur auf eine schrumpfende, sondern in besondere Weise auf eine stark alternde (Erwerbs-)Bevölkerung und damit auch auf mehr ältere Mitarbeiter einstellen.

Bei der folgenden „Schülerstatistik“ wurden keine Daten aus der Landesprognose verwendet. Es handelt sich um die Anzahl der tatsächlichen Einschulungen zwischen 1993 und 2003. Aus Abbildung 14 ist deutlich ersichtlich, dass zwischen 1996 und 1997 die Einschulungen stark zurückgegangen sind. Die Schulämter in MV registrierten 1993 über 27.000 Erstklässler. Im Jahr 2003 waren es nur noch ca. 12.000 Kinder.



Anhand der Einschulungen kann eine Prognose abgegeben werden, aus der hervorgeht, wie viele Schüler zwischen 2003 und 2013 die 10. Klasse besuchen und somit auf den Ausbildungsmarkt drängen werden (vgl. Abb. 11).

Berücksichtigt wurde nicht die weitere Abwanderung von Kindern, die zusammen mit ihren Eltern das Bundesland verlassen. Deshalb dürfte bei einer konstanten Abwanderungsquote die reale Schülerzahl im Jahr 2013 deutlich unter dem Prognosewert liegen. Bei der Differenzierung nach Schultyp wurde das Verhältnis der unterschiedlichen Schulabschlüsse von 2003 zugrunde gelegt.



Aufgrund der abnehmenden Geburten wird sich ab 2007 die Anzahl der Schüler eindeutig verringern. Besuchten 2003 noch ca. 27.000 Schüler die 10. Klasse, so sinkt bereits ab 2007 deren Anzahl auf 19.000 Schüler. Im Jahr 2011 werden es nur noch ca. 10.000 Schüler sein, die kurz vor ihrer Schulentlassung stehen. Die Unternehmen müssen in der Folge dieser Entwicklung damit rechnen, dass ab 2007 ein stärkerer Wettbewerb um Schulabsolventen einsetzen wird. Zur Überprüfung der Aussagen in den Experteninterviews, dass die Entwicklung der Schülerzahlen nicht auf ihren Standort zutrefte, wurden die Schülerzahlen zusätzlich regional ermittelt und differenziert. Aus den Abbildungen 16 und 17 können die Zahlen für Stralsund und Wolgast entnommen werden.



Abbildung 16: Prognose: Schüler der 10. Klasse der Schuljahre 2003-2013 in Wolgast und Umland nach Jahrgangsstufen (auf Grundlage der Jahresdaten von 1993-2003)

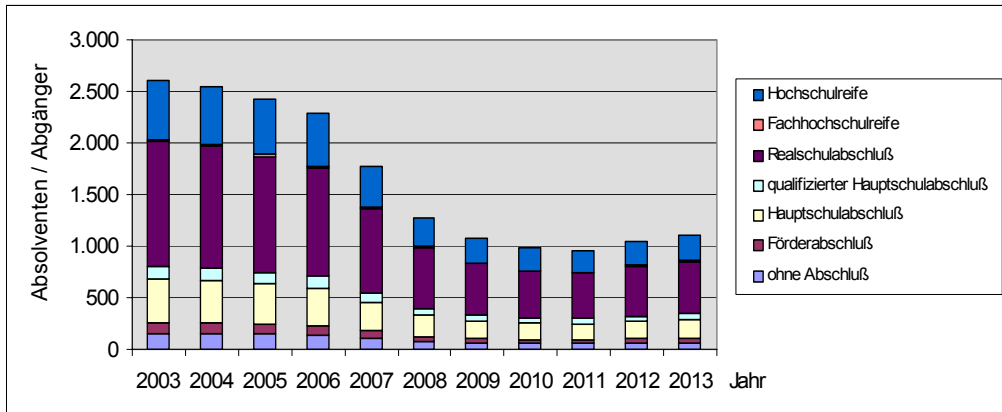
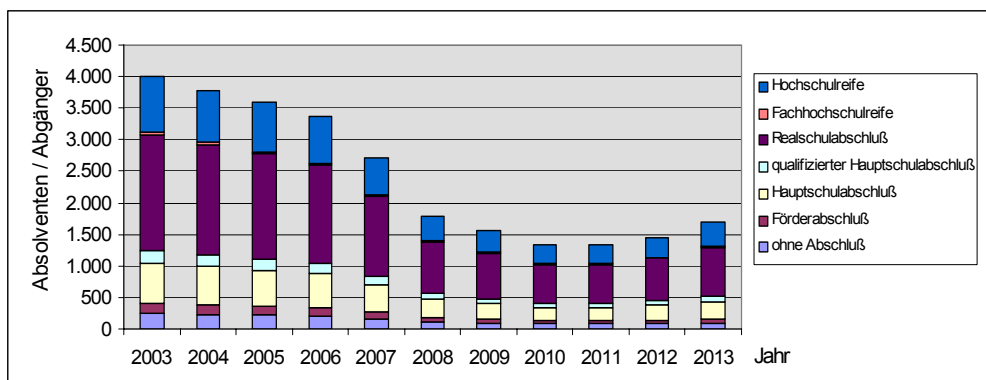
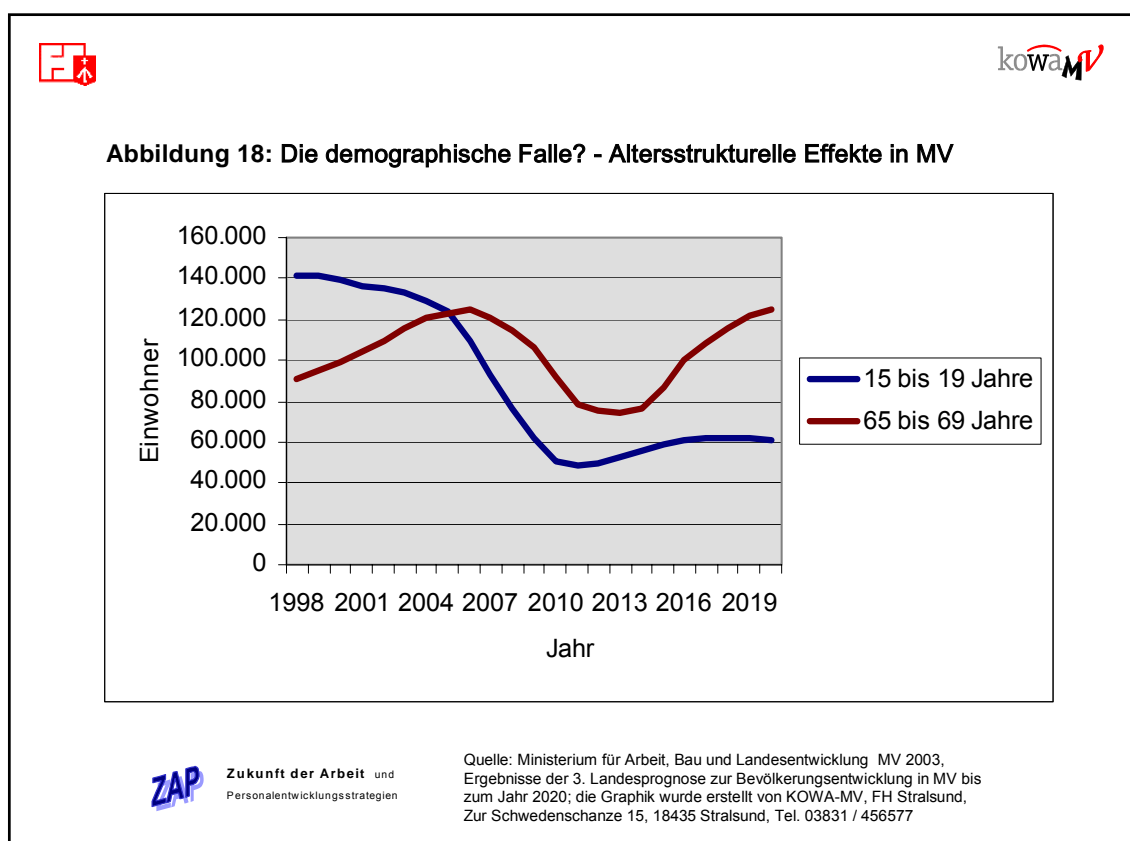


Abbildung 17: Prognose: Schüler der 10. Klasse der Schuljahre 2003 - 2013 in Stralsund und Umland nach Jahrgangsstufen (auf Grundlage der Jahresdaten von 1993-2003)



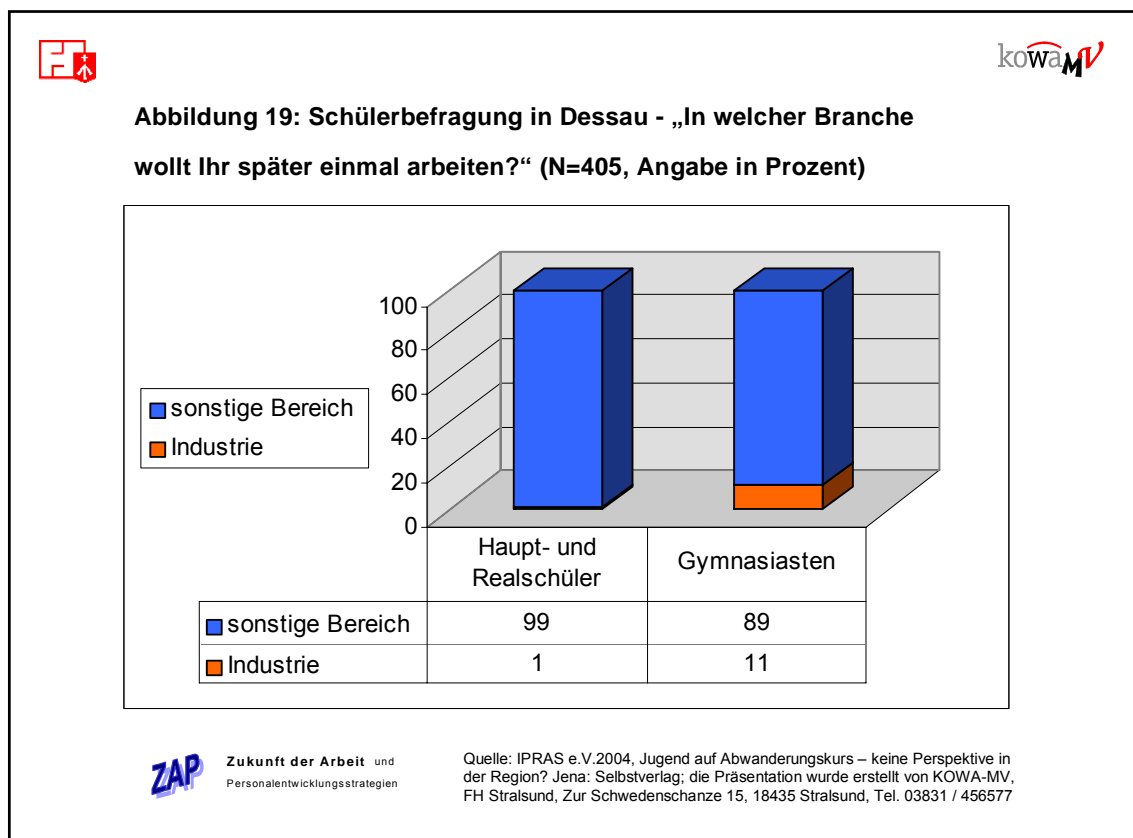
Der Rückgang bei den Schülerzahlen ab 2007 wird begleitet durch eine steigende Anzahl an Verrentungen in den Betrieben. Abbildung 18 zeigt das Verhältnis der 15-19 jährigen zu den 65-69 jährigen. Bei der ersten Gruppe wird unterstellt, dass sie in naher Zukunft auf den Ausbildungsmarkt drängt. Bei den über 65 jährigen wird davon ausgegangen, dass sie ungefähr zur gleichen Zeit in den Ruhestand gehen. Diese Altersklassifizierung ist allerdings problematisch. Einerseits gehen derzeit die Werftarbeiter mehrheitlich vor dem 63. Lebensjahr in den Vorruhestand. Andererseits ist zu erwarten, dass bis zum Jahr 2020 das Renteneintrittsalter deutlich angehoben wird.



Werden nun die Kohorten der 65 bis 69 jährigen mit den der 15 bis 19 jährigen verglichen, dann fällt auf, dass sich bereits ab 2006 ca. 125.000 Einwohner im rentenfähigen Alter befinden werden, im Gegensatz zu 109.000 jungen Menschen, die auf den Ausbildungsmarkt drängen. Für den Fall, dass die 3. Landesprognose zur Bevölkerungsentwicklung in MV in ihrer Vorhersage

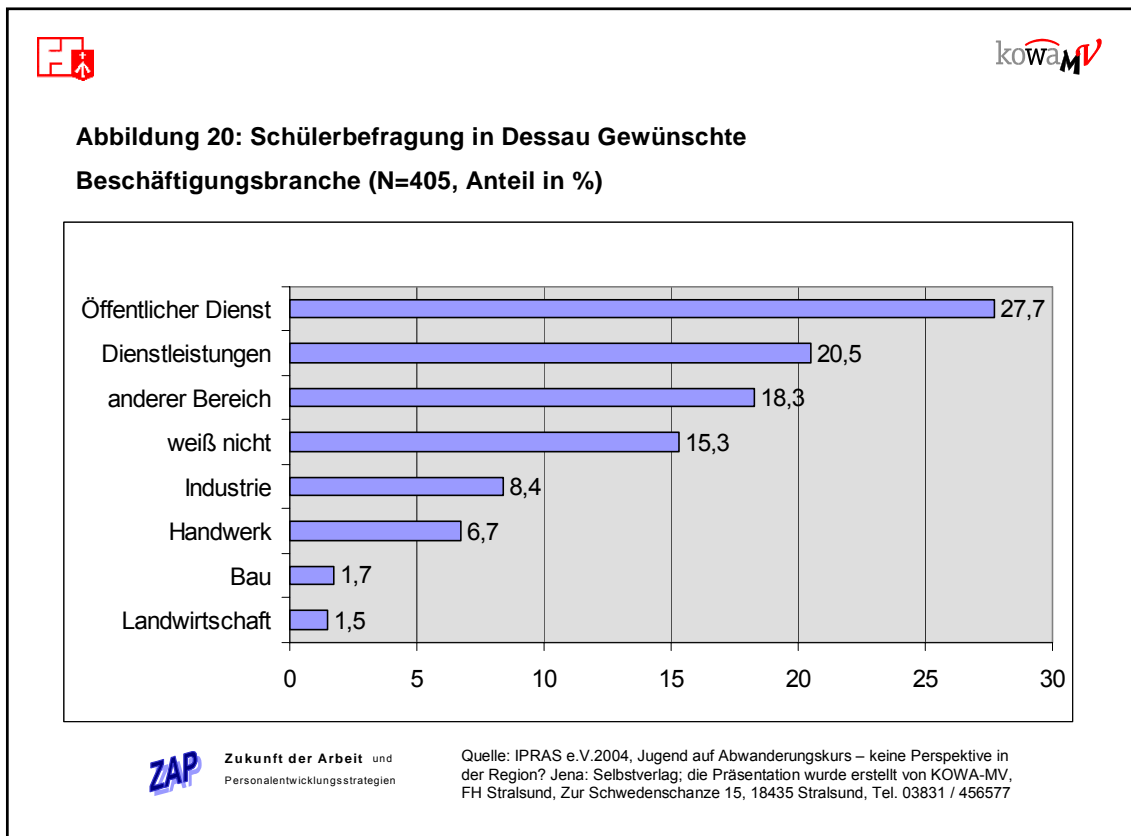
zutritt, werden sich 2020 ca. 125.000 Personen im rentenfähigen Alter befinden und ca. 60.000 Einwohner im Alter von 15 bis 19 Jahren. Somit kann die Anzahl der Verrentungen in den Betrieben durch die Neueinstellung bzw. Ausbildung junger Menschen aus Mecklenburg-Vorpommern nicht mehr ausgeglichen werden.

Die zukünftige Ausbildungslücke wird zusätzlich noch dadurch verschärft, dass viele Jugendliche überhaupt nicht beabsichtigen, einen Beruf in der Industrie zu erlernen. So gaben im Jahr 2004 bei einer Schülerbefragung in Dessau (N=405) lediglich 1% der Hauptschüler an, sie wollen in der Industrie arbeiten (vgl. Abb. 19). Bei den Abiturienten lag der Anteil bei 11%. Aus der Untersuchung geht nicht hervor, ob die Gymnasiasten später als Facharbeiter oder als Ingenieur arbeiten wollen.



Differenziert nach der gewünschten Beschäftigungsbranche gaben 27,7% der Befragten an, sie wollen später im öffentlichen Dienst arbeiten (vgl. Abb. 20). Für einen Beruf in der Industrie interessierten sich dagegen lediglich 8,4% der

Schüler. Die Zahlen können dahingehend interpretiert werden, dass Industriebetriebe derzeit an Attraktivität einbüßen resp. ein Imageproblem haben. Daraus ergibt sich für das Personalmanagement die Notwendigkeit, mehr als bisher für Industriebetriebe im Allgemeinen und in unserem Fall den Arbeitsort Werft im Besonderen zu werben.



5.2 Auswertung der Experteninterviews

Die Interviews wurden im Sommer 2003 durchgeführt. Sie dienten neben der ersten Sondierung und Informationsgewinnung als Maßstab für den damaligen Grad der Sensibilisierung. Im Laufe des Projekts konnten deutliche Einstellungsänderungen bei den Teilnehmern beobachtet werden. Inzwischen haben die betrieblichen Akteure damit begonnen, erste Maßnahmen in die Praxis umzusetzen. Aus den Interviews konnten folgende 12 Kernaussagen ermittelt werden.

1. Trotz einer ersten Sensibilisierung hinsichtlich der altersstrukturellen Veränderungen in Gesellschaft und Unternehmen und der sich daraus ergebenden Konsequenzen für die Personalstruktur des eigenen Betriebs und die zukünftige Personalrekrutierung sind weder bei Betriebsleitungen noch bei Betriebsräten längerfristige Personalstrategien und umzusetzende Maßnahmen erkennbar.
2. Die Hoffnung auf Selbstregulierung ist stärker ausgeprägt als eine rationale und strategische Integration dieses Problemkomplexes in die Personalplanung.
3. Die Bereitschaft zur Kooperation und zu einer intensiveren Auseinandersetzung ist auf allen Seiten jedoch stark ausgeprägt.
4. Dabei scheinen die Betriebsräte bereits stärker sensibilisiert und auf die bevorstehenden Umbrüche vorbereitet zu sein als die Personalverantwortlichen.
5. Die Entscheidungsspielräume der Personalverantwortlichen und der Betriebsräte sollten dabei nicht überschätzt werden. Durch ökonomische und politische Rahmenbedingungen wie durch definierte Unternehmensziele sind ihre Möglichkeiten häufig eingeschränkt.
6. Verlässliche Daten als Basis für eine längerfristige Personalplanung liegen häufig nur im begrenzten Umfang und zumeist in nicht zielorientiert aufbereiteter Form vor. Ihre Bedeutung als Erkenntnis- und Planungsinstrument wird offensichtlich nicht hinreichend gewürdigt.

7. Eine langfristige Personal- und Weiterbildungsplanung findet daher nur in engen Grenzen statt. Die Personalentwicklung verläuft in der Regel kurzfristig und reaktiv.
8. Die auffallend lange Betriebszugehörigkeit wird primär als enge Verbundenheit positiv gesehen und verdrängt den unausweichlich anstehenden Generationenwechsel aus den personalstrategischen Überlegungen. Es gibt - zumindest in der Werftindustrie - kaum Fluktuation.
9. Ein Bewusstsein für die Notwendigkeit von nachhaltigen Personalrekrutierungs- und Personalbindungsstrategien muss daher erst entwickelt werden.
10. Überdies sind die Ausbildungsquoten der Betriebe derzeit zu gering, um ausreichend qualifizierte Nachwuchskräfte für die dringend notwendige Verjüngung der Belegschaft heranzubilden.
11. Personalangelegenheiten werden offensichtlich immer noch primär unter Kostengesichtspunkten gesehen und weniger als Zukunftsinvestitionen.
12. Der Frauenanteil innerhalb der Belegschaften liegt nach wie vor bei unter 10%. Seit den 1990er Jahren sind die Arbeitsbedingungen für junge Frauen schlechter geworden (z.B. durch die Schließung von „Betriebskindergärten“).

Die folgende Zusammenfassung fünf ausgewählter Interviews soll die Kernaussagen dokumentieren. Aufgrund des Datenschutzes wurde eine Anonymisierung vorgenommen. Alle Interviewteilnehmer erhielten hinsichtlich der Lesbarkeit einen fiktiven Namen.

Experteninterview mit einem Personalleiter

Datum des Interviews: Juli 2003

Uhrzeit: 13.00 - 13.45 Uhr

Ort: Unternehmen in MV

Dauer: 45 Minuten

Teilnehmer: Herr Müller

Interviewer: Ralf Hamm

Herr Müller beschrieb zu Beginn des Interviews die derzeitige Lage im deutschen Schiffbau. Aufgrund der „*territorialen Lage*“ müsse sein Unternehmen stärker im Bereich der Spezialschiffe einsteigen. Mit den Bau von

Containerschiffbau könne man heute kein Geld mehr verdienen. Bezogen auf die derzeitige Auftragslage sagte der Personalchef, dass diese nicht schlecht aussehe. Dann fügte er jedoch hinzu: *„...ich persönlich sage, wir stecken in einer Werftenkrise und zwar europaweit...“* (Interview Nr. 8, S. 2). Insgesamt erhoffe er sich für seine Werft eine Verbesserung ab 2005. Zu diesem Zeitpunkt sollen die EU-Produktionsbeschränkungen wegfallen.

Auf die Frage, welche Faktoren die Entwicklung der Werftindustrie in den kommenden Jahren beeinflussen, sagte Herr Müller, dass er mit einem größeren Einfluss der osteuropäischen Staaten rechne. Speziell Polen und Russland seien große Unbekannte, dort wären noch Ressourcen, die sein Unternehmen nicht einschätzen könne. Weiter sagte der Personalchef: *„Zum Teil wissen wir, was in Polen schlummert, Polen hat hervorragende Facharbeiter, Polen war ein traditionsreiches Land was die Werftindustrie betrifft. Russland im Ostseebereich, die Balten, Letten etc. Dort ist ja im Moment noch ein Potenzial vorhanden, aber noch nicht genügend Investitionen. Also, wenn das kommt, wird es einen Ruck geben in einer Größenordnung, die wir jetzt vielleicht so noch gar nicht absehen können. Und dem zufolge müssen wir uns auch umstellen. Das ist völlig klar, denn wir denken immer noch in Deutschland: Na ja die deutsche Qualität ... ist es nicht mehr, denn die polnische Qualität die ist nicht schlechter. Das ist überhaupt gar keine Frage und wenn die noch die Fördermittel bekommen, wie in Ostdeutschland auch, dann können wir uns warm anziehen.“* (Interview Nr. 8, S. 3).

Neben dem osteuropäischen Potenzial bereite ihm aber auch der Welthandel Sorgen. Zum einen liege das an dem hohen Kurswert des Euros und den harten Gesetzen des Weltmarktes. Man könne fast täglich erleben, wie die Auftraggeber versuchten, die Preise zu drücken *„...die drücken die Preise natürlich nicht nur über Korea oder ich sage mal durch die asiatischen Länder, die diese verdeckte Förderung haben, sondern auch die Preise in Osteuropa. Es sind einfach viele Werften schon gezwungen, den Weg zu suchen, eigene Leute zu entlassen, Schiffbau in Osteuropa zu betreiben und dann die ... Schiffskörper sich anliefern zu lassen aus Preisgründen. Das ist ein richtiger Kampf geworden, wir selbst haben wenig Gebrauch davon gemacht, werden*

das aber auch zukünftig machen müssen, um einfach am Leben zu bleiben“ (Interview Nr. 8, S. 10).

Die Beschäftigungslage in seiner Werft schätze Herr Müller als sehr stabil ein. So habe man in den letzten Jahren den Personalstamm konstant gehalten. Fluktuation gebe es kaum. Seine Mitarbeiter wären eigentlich sehr bodenständige Menschen. Allerdings wäre das Betriebsklima aufgrund der hohen Arbeitslosigkeit in der Region etwas schlechter geworden. Als das Gespräch sich in Richtung Personalplanung entwickelte, wurde Herr Müller unsicher. Er fragte, was der Interviewer gerne hören wolle. Im Augenblick wäre nicht klar, worauf die Frage: *„(Was können Sie zur Personalplanung in ihrem Unternehmen sagen?)“* abziele. Dann ergänzte er: *„Ich mache jedes Jahr meine Planung... Ein guter Personalleiter muss eine Planung machen, jedes Jahr. Das ist von der Personalplanung bis hin zu Lohn und Gehalt, wo wird es hingehen, denn nach meinen Daten baut nachher die Wirtschaftlichkeit die Hochrechnung auf, jeweils fürs Jahr im voraus“* (Interview Nr. 8, S. 5).

Hinsichtlich des Personalbedarfs habe das Unternehmen Probleme, neue Ingenieure zu rekrutieren. Aber auch bei den Maschinenbauern habe er große Sorge, weil diese Fachkräfte im Augenblick nicht zu bekommen seien. Problematisch wäre auch das hohe Durchschnittsalter in seinem Betrieb. So liege der Altersdurchschnitt in manchen Abteilungen weit über 50 Jahren. Nun wurde Herr Müller nachdenklich, er habe in den letzten Jahren dreieinhalbtausend Mitarbeiter entlassen. Heute könne er auf keine Personalreserve mehr zurückgreifen. Zitat: *„Puffer können sie sich gar nicht mehr vorhalten, das geht nicht. Also, das Unternehmen, das noch einen Puffer hat und sagt, ich habe noch 15% Puffer durch Rente und durch hohen Krankenstand oder irgendwas, das ist überhaupt nicht möglich. Sie puffern heute, indem sie die modernen Instrumente wie Arbeitnehmerüberlassung, Zeitarbeit, befristete Einstellungen nutzen. Das könnte noch viel besser sein, wenn die Gesetze nicht so unflexibel wären. Also, das Puffern geht nicht mehr, das können sie sich gar nicht mehr leisten“* (Interview Nr. 8, S. 6).

Sehr temperamentvoll reagierte Personalleiter Müller auf die Frage nach der Infrastruktur. *„Schauen Sie sich Mitteldorf [Kommentar: Name geändert] an.*

Mitteldorf hat [...] so gut wie keine Infrastruktur. Sie wissen selber wie lange Sie von Mitteldorf aus brauchen um die erste Autobahn vorzufinden, das wird sich mit der A20 ändern, aber das ist für uns natürlich ein bisschen zu spät. Jeder Investor der hierher kommt sagt: Nee, wie soll ich was wohin transportieren? Das Eisenbahnnetz ist nicht besonders ausgeprägt in unserer Region, das Straßennetz ist überhaupt nicht da und die Autobahn, gut die ist im Kommen, aber 2005 ist ziemlich spät. Die Infrastruktur für Investoren sieht also nicht lukrativ aus und die Infrastruktur muss natürlich auch von Seiten der Arbeitnehmer gesehen werden“ (Interview Nr. 8, S. 4).

Bezogen auf die gesetzlichen Rahmenbedingungen und die Handlungsstrategie des Unternehmens soll nun ein längerer Abschnitt des Interviews zitiert werden.

Müller: „Ich könnte noch ein Drittel mehr Fragen vertragen, die Sie eigentlich völlig außer Acht gelassen haben. Sie sagen Personalentwicklung ist wichtig, demographische Entwicklung, Abwanderung, Infrastruktur. Sie fragen aber nicht, wie wird sich die Politik, Wirtschaft, Gesetze, Gewerkschaften, was weiß ich alles [Entwickeln]. Das ist ein Wahnsinnsfaktor, den Sie überhaupt nicht angesprochen haben. [Sie haben gefragt] ...was sehr breit gefächert ist und auch Einflüsse mehr oder weniger auf das Unternehmen und auf die Nachfragestruktur [?] auf Wirtschaftlichkeit, aber was eigentlich einen riesen Einfluss hat, ist ja die politische Entwicklung, sprich die gesetzliche Entwicklung in Deutschland. ...Wir sind ja so starr geworden in dieser Geschichte; nehmen sie die tariflichen Dinge; nehmen sie viele anderen politischen Dinge; nehmen sie Kündigungsschutz; nehmen sie befristete Einstellungen, all das, Entschuldigung, hemmt ja eigentlich die wirtschaftliche Entwicklung“ (Interview Nr. 8, S. 13).

Im weiteren Verlauf des Interviews wurde dann nach den Fachkräfteangebot auf dem Arbeitsmarkt gefragt. Herr Müller sagte, dass er bisher noch keinen Mitarbeiter über das Arbeitsamt gefunden habe. Speziell die Berufsgruppen Maschinenbauer, Schiffbauingenieur und Konstrukteure könne man derzeit nicht auf dem Arbeitsmarkt finden. Da wäre auch kein Nachwuchs in Sicht. Bedingt durch die Entlassungen in den 1990er Jahren, wäre die Abwanderungsproblematik innerhalb der Region Vorpommern für die Werft kein

Thema. Neben der Bodenständigkeit der Menschen, müsse auch betont werden, dass die Mitarbeiter der Werft, insbesondere die jungen Leute, ein gutes Geld verdienen würden. Anders sehe dies allerdings bei den Ingenieuren und Angestellten aus. *„Wenn sie aufs Gymnasium gehen, fragen sie doch mal in... [einer Klasse mit 25 Schülern] ...wer in den Schiffbau gehen möchte, wenn sie Pech haben, finden sie nicht einen. So und [dann finde sie].. zwei [Schüler] die dann noch Schiffbau oder Maschinenbau studieren [wollen], die werden so umworben.. da haben wir wieder unsere Infrastruktur, ..[diese Leute verlassen die Region und] kommen aus finanziellen.. oder kulturellen Gründen dann meistens nicht zurück“* (Interview Nr. 8, S. 8). Mit kulturellen Gründen meint Herr Müller das geringe kulturelle Angebot in Vorpommern.

Herr Müller sprach dann die Zeit nach der Wende an. So seien *„...in den ersten Jahren nach 92 die Mitarbeiter im gewerblichen Bereich gegangen und abgeworben worden, weil wir haben ja ab 92 angefangen mit 60% Tarif West und die Werft hat ja nur Facharbeiter gehabt und zwar exzellente Facharbeiter auf Grund des Schiffbaus und da sind uns natürlich vom Westen gute Leute abgeworben worden, alleine wegen des Geldes. Und junge Leute - das kann man Ihnen nicht verdenken - da zieht das Geld, ...das hat aber dann nachgelassen, aber zum Anfang hat das schon weh getan. Viele Spezialberufe insbesondere Schweißer, Außenhautschweißer, aber auch sehr gute Schiffbauer, aber auch im Bereich Vorarbeiter und Meister das war schon so, aber das war auch eine Frage des Verdienstes“* (Interview Nr. 8, S. 9-10).

Auf die Frage, ob das Unternehmen regelmäßig Weiter- und Qualifizierungsmöglichkeiten anbiete sagte Herr Müller: *„Also, ich mache jedes Jahr eine Planung auf dem Gebiet und dahingehend auch eine Bedarfsforschung, aber Forschung bitte jetzt nicht im Sinne der Forschung, sondern sie wissen wie ich das meine, das muss man einfach machen. Das heißt, ich habe also eine [Fachkraft], die sehr erfahren ist auf dem Gebiet, die geht in alle Abteilungen, insbesondere auch zu den Abteilungsleitern und lässt sich den Bedarf... [ermitteln, sie fragt] auch in welche Richtung [das Weiterbildungsangebot gehen soll]... bietet an, auch in meinem Auftrag das sind die festen Dinge. Die Qualifizierung, Weiterbildung, ... all die Dinge werden vom Unternehmen*

geplant, dafür kriege ich Gelder und die [Maßnahmen] werden auch durchgeführt“ (Interview Nr. 8, S. 10).

Experteninterview mit einem Betriebsrat

Datum des Interviews: August 2003

Uhrzeit: 12.35 - 14.00 Uhr

Ort: Unternehmen in MV

Dauer: 85 Minuten

Teilnehmer: Herr Neumann

Teilnehmer: Herr Schmidt

Interviewer: Ralf Hamm

Das Interview wurde mit der Frage eingeleitet, wie sich die Betriebsratsmitglieder die Entwicklung der Werft in den nächsten 20 Jahren vorstellen. Herr Neumann sagte, man könne nicht so lange in die Zukunft schauen. Maximal würde er die nächsten vier Jahre überblicken. Allerdings könne er jetzt schon festhalten, dass der Betrieb bis 2007 überleben wird. Leider müsse man damit rechnen, dass die Belegschaft noch weiter reduziert wird. Als Grund für die kurzfristige Planungssicherheit nannte Herr Neumann, dass die Strategie des Gesellschafters unklar wäre. Dann hänge die weitere Entwicklung des Unternehmens vom Weltmarkt ab. Es komme darauf an, wie sich Brüssel gegenüber der weiteren Unterstützung und Stärkung des europäischen Schiffbaus verhalte. Positive wäre, dass Ende 2005 die Produktionsgrenzen der EU wegfallen würden. Dann ergänzte der Betriebsrat, dass die Alterstruktur in der Werft eine Katastrophe sei. Hier müsse in den kommenden Jahren dringend etwas geschehen.

Betriebsrat Neumann beurteilt die derzeitige Beschäftigungslage als gut. Hinsichtlich der Geschäftsleitung bemerkte er: *„Die Überlegungen sind, dass sie einen Haustarifvertrag haben wollen. Der ist verbunden mit der Forderung: Verzicht auf Urlaubs- und Weihnachtsgeld“* (Interview Nr. 7, S. 3). Außerdem wolle das Unternehmen in den kommenden Jahren seine Stammbeslegschaft noch weiter reduzieren. Dazu wäre aber aus der Sicht des Betriebsrates noch nicht das letzte Wort gesprochen worden.

Auf die Frage des Interviewers, was der Betriebsrat zur Personalplanung im Unternehmen sagen könne, betonte Herr Neumann, dass die Form der jetzigen betrieblichen Ausbildung problematisch sei. Ein Teil der Lehrlinge würde durch

den Bund oder das Arbeitsamt finanziert, so dass der Betrieb drei verschiedene Lehrlingstypen habe. *„Wir denken, dass sich so was auch nachteilig auswirkt. Auf die Qualität der Ausbildung, auf die Qualität der Qualifizierung, die [unsere] Leute nachher haben. Und, dass sich das nachher möglicherweise bitter rächen wird. Wenn wir dahin kommen, unsere Altersstruktur irgendwie... umkippen müssen“* (Interview Nr. 7, S. 4).

Den demografischen Wandel im Land nehme der Betriebsrat seit einiger Zeit wahr. Sein Betriebsratskollege Schmidt ergänzte: *„Wir sprechen ja schon sechs Jahre davon, man hat sich immer gesperrt. Also wir gingen von der Geschäftsführung bis zu unserem [Landratsamt, das] wir auch darauf hin angesprochen haben. Das wir da was machen müssen. Vom Land gegensteuern und damals war ja noch diese Wegzugsprämie, die es gegeben hat, teilweise. In anderen Ländern wie Brandenburg noch stärker, die haben, was weiß ich wieviel Geld bekommen, damit sie in den Westen gingen. Inzwischen denkt man wieder über Rückholprämien nach, diesen ganzen Unsinn. Den hatten wir schon beim Besuch von Ringstorff (MP M-V) hier angesprochen, die hatten uns gesagt, wir sollen nicht alles schwarz malen, so schlimm ist das alles gar nicht“* (Interview Nr. 7, S. 5). Sein Betriebsratskollege Neumann fügte dem noch hinzu: *„Wenn die Mädchen zu sechzig Prozent abwandern, die kriegen ja gar keine Kinder. Jungs können ja auch Kinder kriegen. Wir haben ja auch Bedenken dabei“* [das Jungs jetzt Kinder bekommen sollen] (Interview Nr. 7, S. 5).

Im weiteren Verlauf des Interviews ging das Gespräch wieder stärker in die Richtung Personalentwicklung. Bezogen auf die Personalplanung des Unternehmens sagte Betriebsrat Neumann, das Problem habe damit angefangen, dass immer mehr ältere Kollegen den Betrieb verlassen würden. Andererseits stelle die Unternehmensleitung keine jüngeren Leute ein. Es wäre auf einmal aufgefallen, *„dass es nur immer Schiffbauer und Schweißler und am Anfang auch Rohrschlosser ausgebildet wurden. Und mit einmal stellt man fest, wir hatten eigentlich vorher schon gesagt: Ihr müsst auch mal einen Maschinenbauer ausbilden, sonst haben wir irgendwann keinen mehr, der uns*

da hinten den Propeller anbaut. Und wenn man da jetzt nicht aufpasst, dann kann das schon.. ganz schön gravierend werden“ (Interview Nr. 7, S. 5).

Dann erzählt Herr Neumann, dass der Betrieb in den letzten Jahren, mehrere tausend Mitarbeiter verloren habe. Anfangs habe es viele Sonderregelungen für ältere Kollegen gegeben. Eigentlich wären die Altersklassen zwischen 25 und 30 bzw. 40 und 45 Jahren im Betrieb geblieben. Mittlerweile habe sich das alles jedoch um zehn Jahre verschoben. Es seien nur wenige Lehrlinge übernommen worden. Fluktuation gäbe es im Unternehmen so gut wie gar nicht. Eine Frau habe irgendwo in Bayern Arbeit bekommen. Dann ging Betriebsrat Neumann auf das Thema Arbeitnehmerüberlassung ein: *„Facharbeiter können wir eigentlich nur die abrufen, die wir dem Arbeitsmarkt selbst zu Verfügung stellen. Und da ist in den letzten drei Jahren eigentlich nichts passiert hier. Die sind in der Regel hier geblieben, oder sie haben in Zeitfirmen gearbeitet und damit die Region verlassen“ (Interview Nr. 7, S. 8).* Sein Kollege Schmidt fügt dem hinzu: *„Da greifen die Unternehmen ja auch auf uns zurück. Die haben sich hier bei uns einen Namen gemacht mit teilweise unseren eigenen [bzw.] früheren Leuten. Jetzt fordern die Zeitfirmen namentlich die und die brauchen wir. Gerade was jetzt Spezialmaschinenbau oder so anbelangt, Rohrschlosserei, Rohrschlosseranfertigung, wo man nicht von heute auf morgen einsteigen kann, wo man Erfahrung braucht. Da greifen sie dann auf diese Kollegen dort in Zeitfirmen zurück“ (Interview Nr. 7, S. 8).* Und die Zeit, in der man diese Leute bekommen hat für einen Apfel und ein Ei, die Zeiten sind ja auch vorbei. Man muss jetzt an die Zeitfirmen auch schon richtig Geld hingeben als Unternehmen, wenn man gute Fachkräfte haben will“ (Interview Nr. 7, S. 9).

Bei der Rekrutierung von Fachkräften könne man nicht unbedingt Facharbeiter, die im Handwerk ausgebildet wurden, problemlos in der Werft übernehmen. Als Beispiel führt Herr Neumann den Beruf des Rohrschlossers an. So habe das Unternehmen mehrfach versucht, Fachkräfte aus dieser Branche in die Werft zu holen. Allerdings könne man die Erfahrungen aus der Bauwirtschaft nicht auf ein Schiff übertragen. Ein Schiff funktioniere nun einmal ganz anders als ein Haus. Mit etwas Stolz fügte er hinzu, in einem Schiff stecke mehr Hightech als in einem Flugzeug.

Nach einer kurzen Pause sagt sein Betriebsratskollege Schmidt: *„Ja, man kann nicht klar erkennen, gibt es eine Zukunft. Denn in Gesprächen mit uns oder auch mit Kollegen wird immer wieder gesagt, wir müssen uns anpassen und guckt euch die Weltmarktlage an, guckt euch den Schiffbau an. Und da können wir nicht außen vor sein, wir müssen uns auch anpassen. Anpassen bedeutet ja in erster Linie immer Personal anpassen. Das ist ja die Maßnahme, die von heute auf morgen wirkt, wo sich die Kosten spürbar senken lassen. Diese Unsicherheit ist natürlich da. Viele von unseren Kollegen haben sich entweder ein Häuschen gekauft, weil sie ihre Zukunft hier haben wollen. Oder sie haben sich ein schönes Auto gekauft, jeder so nach seinen Träumen... er sagt, jetzt kann ich zur Ruhe kommen. Ich bin jetzt im Stamm, ich bin in der Stammebelegschaft und das geht dann vielleicht ein halbes Jahr gut. Auf einer Betriebsversammlung wird dann noch gesagt, jawohl wir sind am Ziel, wir haben die Stammebelegschaft, die wir haben wollen, ...und eine halbes Jahr später erfahren wir, dass Personal wieder abgebaut wird. Das macht einen Menschen verrückt“* (Interview Nr. 7, S. 10).

Etwas später berichtet Herr Schmidt, das sich wieder mehrere Kollegen verabschiedet haben. Der eine wäre in die Schweiz gegangen, ein anderer nach Schweden. Er wisse von Jugendlichen, die versuchen in Norwegen auf eine Erdölplattform zu kommen. Insgesamt wären heute die Jugendlichen sehr flexibel, so dass sie nicht mehr an zu Hause kleben. Die wollten sich ein eigenes Leben aufbauen und Geld verdienen. Notfalls gingen sie dort hin, wo das Geld verdient wird. An diese Stelle korrigiert Herr Neumann seinen Kollegen. Die Abwanderung wäre schon ein Thema, aber schlimmer müsse die Überalterung des Unternehmens angesehen werden. *„Wir haben jetzt eine ganz tolle Werft, super modern. Wir haben wahrscheinlich auch Arbeit ohne Ende. Das sind alles Sachen, die überlebenswichtig sind und die auch richtig zukunftsweisend sind. Das haben wir alles, aber in zehn oder zwölf Jahren stirbt die Werft an Altersschwäche“* (Interview Nr. 7, S. 12).

Mit dem Nachwuchs wäre das nicht so einfach, betonten beide Betriebsratsmitglieder. Einerseits würden viele junge Leute sehr erfolgreich studieren, dann zwei Jahre Berufserfahrung sammeln und anschließend gingen

sie Go West. Andererseits könne die Berufsausbildung in der Werftindustrie als besonders anspruchsvoll bezeichnet werden. Wenn ein Schüler schlechte Abschlussnoten habe, dann würde er selten die Ausbildung schaffen. In letzter Zeit würden sich jedoch immer mehr Schüler um eine Stelle bewerben, die nicht die notwendigen Voraussetzungen hätten. Neumann fährt fort: *„Im Moment ist das eine Katastrophe was hier abläuft“* (Interview Nr. 7, S. 22). Das bestätigt auch Herr Schmidt. Besonders schlimm seien die Prüfungen. *„Schlimm, viele können nicht schreiben, können nicht lesen. Prüfungsaufgaben in denen viel Text steht, werden an den Schluss gestellt“* (Interview Nr. 7, S. 22). Oftmals würde es reichen, wenn die Prüfungskandidaten die Frage vorlesen könnten. Beide Interviewteilnehmer befürchteten, dass mit dem Rückgang der Schülerzahlen die Anzahl der guten Bewerbungen noch weiter sinken würde. Bezogen auf die Frage, ob das Unternehmen regelmäßig eine Qualifizierungsbedarfsanalyse vornehme, antwortete Betriebsrat Schmidt: *„Es gibt solche Bestandsaufnahmen, wobei die zusammengefassten Sachen, die wir nachher bekommen, glaube ich nicht, dass die hundertprozentig bis zum letzten Mann durchgereicht werden. Es wird abgefragt über den Kostenstellenverantwortlichen in diesem Jahr gibt's die Möglichkeit im gewerblichen Bereich sage ich mal Gabelstapler, Kranfahrer usw. Wer will das machen, wer will sich da weiter qualifizieren. Aber, ob das wirklich runter gebrochen wird bis zum letzten Mann, das bezweifle ich“* (Interview Nr. 7, S. 24). Ebenso bezweifelte Schmidt, dass die Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern ein Instrument der Personalentwicklung wäre. Vielleicht bei den Meistern, bei diesem Personenkreis gingen viele Kollegen demnächst in die Altersteilzeit.

Experteninterview mit einem Arbeitgeber-Vertreter

Datum des Interviews: August 2003

Uhrzeit: 10.40 - 11.45 Uhr

Ort: Organisation in MV

Dauer: 65 Minuten

Teilnehmer: Herr Altmann

Interviewer: Ralf Hamm

Zu Beginn des Interviews bezeichnet Herr Altmann die Region um Mittelstadt [Name geändert] als guten Wirtschaftsstandort. Aus der Sicht des Handwerks wäre die gegenwärtige Situation allerdings sehr problematisch. Viele Betriebe

hätten von Jahr zu Jahr ihren Aktionsradius erweitert. Beispielsweise reiche das Einzugsgebiet einiger Handwerksbetriebe bis ins Ruhrgebiet bzw. sogar bis Nürnberg. *„Das heißt die Arbeit für das Handwerk wird in der Region immer weniger. Früher gab es auch einzelne Zulieferungsaufträge für die Werft.., aber das ist immer weniger geworden, weil die Spezialisierung zunimmt...“* (Interview Nr. 11, S. 1). In den letzten Jahren habe Herr Altmann beobachtet, dass immer weniger Facharbeiter aus dem Handwerk in der Werftindustrie eine Beschäftigung finden. Berufe wie Metallbauer oder Kfz-Mechaniker würden nicht mehr ganz so häufig benötigt. Umgekehrt habe das Handwerk nach dem massiven Stellenabbau in den 1990er Jahren viele Konstruktionsmechaniker von den Werften übernommen.

Auf die Frage des Interviewers, ob es einen Zusammenhang zwischen der Auftragslage in der Werft und der Auftragslage des Handwerks gebe, antwortete Herr Altmann: *„Nein, so maßgeblich kann man diesen Zusammenhang nicht sehen. Der wesentliche Zusammenhang besteht für das Handwerk in erster Linie zu dem was die öffentliche Hand, was die Kommunalverwaltung an Arbeit und Aufträgen zu Verfügung stellen kann. Diese unmittelbare Zusammenarbeit mit dem Werftbereich und dem Handwerksbetrieben ist weniger ausgeprägt“* (Interview Nr. 11, S. 2). Etwas nachdenklich fährt der Verbandsfunktionär fort: Im Handwerk würde die Statistik nicht besonders rosig aussehen. *„...ich nenne mal ein simples Beispiel, bei dem am individuellen Wohnhaus das Dach zu erneuern wäre, oder eine Klempnerarbeit eine neue Dachrinne, dann.. ist gegenwärtig zu verzeichnen, dass die Leute sagen: Ach so schlimm ist es noch nicht. Das geht noch ein Jahr, das geht noch zwei Jahre. Das hat natürlich genauso Auswirkung, wie die finanzielle Situation der Kommunalverwaltung“* (Interview Nr. 11, S. 2).

Im weiteren Verlauf des Interviews äußert sich Herr Altmann zur Arbeitssituation in Mecklenburg-Vorpommern. Ein großes Problem bestünde darin, dass sehr viele qualifizierte Fachkräfte in den Westen abwanderten. Vielfach habe er Kontakt zu ehemaligen Lehrlingen oder „Junggesellen“. Von diesen würde er hören, dass sie inzwischen ein gutes Einkommen, eine Wohnung oder

eine Partnerin gefunden hätten und nicht mehr nach Vorpommern zurückkehren wollten (vgl. Interview Nr. 11, S. 7).

Bezogen auf die Agentur für Arbeit meinte Herr Altmann: *„Also, ich höre zunehmend, dass Handwerker sagen, wenn ich einen guten Mann haben will, brauch ich zum Arbeitsamt gar nicht erst hinzugehen. Das ist eine weit verbreitete Meinung, die ich zumindest ansatzweise für die Handwerkerschaft selbst mitbestätigen kann, die ich an ganz konkreten Beispielen auch im Handwerksunternehmen belegen kann, wenn einer wirklich eine versierte Fachkraft sucht, dass er da Schwierigkeiten hat“* (Interview Nr. 11, S. 4). Nach Ansicht des Verbandsfunktionärs könne schon heute in einigen Gewerken von einer Fachkräftelücke gesprochen werden, trotz gleichzeitiger Massenarbeitslosigkeit. Bezogen auf die Agentur für Arbeit fügt Altmann hinzu, die meldeten 10 potentielle Bewerber, von denen nur drei zum Vorstellungsgespräch erschienen. Die drei anderen „Aspiranten“ kämen deshalb, weil sie ihren Anspruch auf Arbeitslosengeld nicht verlieren möchten. Manchmal fänden die Handwerksbetriebe zwar qualifizierte und leistungsbereite Fachkräfte, aber dann stünden häufig Fragen des Kündigungsschutzes bei der Einstellung im Wege.

Bei der Interviewfrage zu den Auswirkungen des demografischen Wandels kommt Altmann noch einmal auf den Kündigungsschutz zu sprechen. *„Tja, wir haben heute schon ein viel zu hohes Durchschnittsalter. Das ist aber nicht nur eine Frage der demografischen Entwicklung, das ist unter anderen auch eine Frage, speziell für den kleineren Handwerksbetrieb, der Kündigungsgesetzgebung. [Handwerksmeister haben] ...Schwierigkeiten zu sagen: Mensch hier habe ich einen hochmotivierten ausgebildeten Junggesellen. Ich nehme mal jetzt das simple Beispiel der Sanitärinstallation, wenn ich den auf eine Baustelle schicke; während der fünfzigjährige Geselle einmal die Treppe hoch ist auf der Baustelle, ist der andere dreimal hoch und runter. Nicht bloß das Laufen, nein auch fachlich gut versierte Leute, die eine aktuelle Ausbildung haben, die den ganzen Part der elektronischen Steuerung in ihrer Berufsausbildung mit kennen gelernt haben, wo ältere Gesellen teilweise sich auch zurückhalten und sagen: Nee, muss ich das alles noch haben. Komm ich nicht auch so aus? Sie haben kaum eine Möglichkeit, die Jungen zu behalten und den älteren zu entlassen,*

weil sie in ihrer Größenordnung über dieses Kündigungsschutzgesetz Probleme haben, die Leute nach dem Bedarf im Unternehmen einzusetzen. Und ich persönlich bin der Meinung, man sollte diese ganze Kündigungsschutzgeschichte viel mehr lockern, wir haben ja im europäischen Umfeld kaum vergleichbarere Lösungen. Und die Leute könnten alle damit leben, wenn Arbeit da ist, dann werden sie eingestellt und haben eine Beschäftigung“ (Interview Nr. 11, S. 6).

Als der Interviewer fragte, welche Maßnahmen die Unternehmen gegen die Folgen der Abwanderung und Überalterung treffen, antwortete Herr Altmann: *„Tja was wird dagegen gemacht? Gute Frage, eigentlich steht seit Jahren die Forderung an die Politik, die Rahmenbedingungen müssen stimmen. Und darein fällt das bereits angesprochene Kündigungsschutzgesetz, darein fällt die Senkung der Lohnnebenkosten. Wenn jetzt mit dem Krankengeld mit den Beitragssätzen dort was passiert, das ist denn ein Faktor. Wie weit das Vorziehen der Steuerreform greifen wird, kann man im Augenblick noch nicht beurteilen, weil da ja noch eine große Meinungsvielfalt ist. Das ist die Forderung, die steht und wer diese Gefahr als Unternehmer sieht, der versucht natürlich mit seinen älteren Mitarbeitern eine Lösung zu finden... und weiter berichtet Altmann ...Ich kann eigentlich nur jedem [Unternehmer] raten, sich ein bisschen intensiver um Personalentwicklungsfragen zu kümmern. Und nicht danach zu gucken: Aha, morgen habe ich den Auftrag, gut ich habe sie noch alle in Arbeit, sondern die Unternehmensstruktur und die demografische Zusammensetzung sollte jeder ein bisschen im Auge behalten, mehr den je“ (Interview Nr. 11, S. 8).*

Nach einem längeren Exkurs zu den Rahmenbedingungen ergänzte Herr Altmann fast schon fröhlich gestimmt: *„...aber das ist ja die Tendenz beim Deutschen, Herr Hamm. Deshalb sage ich, wir regeln eigentlich viel zu viel und wir haben einen zu großen Berg von Vorschriften und versuchen immer noch was drauf zulegen. Das ist ja leider die Situation, ich muss immer wieder an diesen französischen Film denken „Die tollkühnen Männer in ihren fliegenden Kisten“, war irgendwo eine alte Kamelle, was weiß ich in den Fünfzigern, Ende der fünfziger Jahre gedreht, der Fröbe, glaube ich, war das als Flieger. Und wie hieß das? Ein deutscher Soldat kann alles, er nahm eine Dienstvorschrift und*

flog los. Und zufällig wird's bisschen sehr windig, Nebel kam auf und die Dienstvorschrift war weg und das Fliegen vorbei. Wir müssen nicht alles regeln in Deutschland“ (Interview Nr. 11, S. 11).

Experteninterview mit einem Vertreter der Gewerkschaft IG Metall

Datum des Interviews: Juli 2003

Uhrzeit: 09.00 – 10.25 Uhr

Ort: Organisation in MV

Dauer: 85 Minuten

Teilnehmer: Herr Köster

Interviewer: Ralf Hamm

Herr Köster beschreibt zu Beginn des Interviews die Situation der Werftindustrie in Vorpommern wie folgt: *„Die Werften haben für die Zukunft große Schwierigkeiten. Sie werden unter der Konkurrenz aus Südostasien leiden und sie werden es sehr schwer haben, am internationalen Markt mitzuhalten“* (Interview Nr. 12, S. 1). Seiner Auffassung nach werden die Unternehmen in Südostasien vom Staat subventioniert. Zudem würde von den asiatischen Werftarbeitern eine hervorragende Leistung erbracht und das zu geringen Lohnkosten. Die asiatischen Betriebe wären hochproduktiv und sehr flexibel. Dagegen hätten die Werftbetriebe in Vorpommern bedingt durch die „Planbetriebsstruktur“ ganz andere Voraussetzungen.

Die derzeitige Personalplanung in der ostdeutschen Werftindustrie kommentiert Köster dahingehend, dass sie überhaupt nicht statt fände. Zukünftig müsse mit einem Facharbeitermangel in Mecklenburg-Vorpommern gerechnet werden. Daher glaube er, dass sich die Personalplanung in den Betrieben zwangsläufig ändern wird. Im Gegensatz zu den Unternehmensvorständen würden die Personalleiter das Problem bereits sehen, sie könnten jedoch nicht handeln. Im späteren Verlauf des Interviews kommt Herr Köster noch einmal auf das Thema zu sprechen. Lautstark und couragiert bemerkte er: *„Also, da gibt es nach meiner Auffassung keine bewusste Personalplanung und da gibt es auch keine Strategien neues zu entwickeln gar nicht. [...] Nein, überhaupt nicht. Sie versuchen ein bisschen Altersteilzeit zu machen, aber immer im tariflichen Rahmen, nicht darüber hinaus. Und es darf vor allen Dingen kein Geld kosten. Aber wenn sie könnten, würden sie schon am liebsten alle Fünfzigjährigen entlassen. Gott sei Dank ist es noch nicht so, das sie es so einfach können, sonst würden sie*

Jüngere einstellen und dann die Fünfzigjährigen dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stellen. Das würden sie schon gerne machen, aber Gott sei Dank gibt es mittlerweile Tarifverträge von uns, die dagegen stehen“ (Interview Nr. 12, S. 4).

Zur Arbeitsmarktsituation in Vorpommern sagte Köster: *„Einen Facharbeitermangel in diesem Bereich gibt es heute noch nicht. Selbst bei den Hochqualifizierten gibt es keine offenen Stellen, im Augenblick ist es sicherlich so, dass sie keinen brauchen, vor zwei Jahren war es ganz anders. Da haben beide Werften, da hatten sie gerade eine Expansionsphase, da haben sie händeringend Schiffbauingenieure gesucht, speziell nach Wolgast wollte keiner“* (Interview Nr. 12, S. 2). Aufgrund der geringen Nachfrage im Bereich der qualifizierten Fachkräfte würden viele Leute in den Westen abwandern. Köster glaubt nicht, dass diese Arbeitnehmer wieder nach Vorpommern zurückkommen werden. Daher müsse für arbeitslose Fachkräfte eine Zwischenlösung gefunden werden bis sich die Arbeitsmarktsituation in den kommenden Jahren wieder bessert.

Bezogen auf die Ausbildung von Facharbeitern lobt Herr Köster das Schulsystem in Deutschland. Eigentlich hätten wir eine gute berufliche Grundausbildung. Dann ergänzte der Gewerkschaftsvertreter: *„Wir haben eine Grundausbildung, das ist auch die Stärke nach meiner Auffassung unseres Systems. Wenn du mal Facharbeiter geworden bist, konntest du eins, du konntest feilen, du konntest schrauben, du konntest alles. Also, du hattest handwerkliche Geschicklichkeiten. Die handwerkliche Geschicklichkeit ist in [je]dem Beruf gefragt... Du konntest also nach einer gewissen Einlernphase sehr schnell auf irgendwelche anderen Sachen reagieren“* (Interview Nr. 12, S. 10). Ein großes Problem unserer Zeit ist laut Köster die zunehmende Komplexität von Produktionsprozessen. Die Betriebe müssten darauf mit einer breiteren Qualifizierung ihrer Facharbeiter reagieren. Doch die Unternehmer würden entgegen ihrer Sonntagsreden immer stärker eine Schmalspurausbildung favorisieren. Leider würden die Betriebe die berufliche Ausbildung und Qualifizierung lediglich unter Kostengesichtspunkten sehen. *„Das, das für die Zukunft tödlich ist für unser Land, das wollen sie nicht wahr haben“* (Interview Nr. 12, S. 11).

Auf die Frage, ob nicht im Rahmen der regionalen Wirtschaftsförderung die Werftindustrie stärker auf Zulieferbetriebe vor Ort zurückgreifen sollten, um den Standort in Vorpommern zu stärken, sagte der Gewerkschaftsvertreter Köster: *„Auf jeden Fall würde es Sinn machen für diese Region. Nur du weißt aber auch das Kapitalismus anders funktioniert. Und deshalb da, wo die günstigen Angebote sind, die auch weggeholt werden. Die Wertschöpfung findet in Baden-Württemberg für ein Schiff statt und nicht hier an der Küste, weil die Zulieferindustrie da sitzt und nicht hier. Und die Zulieferindustrie für Schiffbau hat eigentlich auch kein Interesse daran, dass jetzt Korea reglementiert wird, weil sie liefern mehr nach Korea wie in Deutschland. Weil Deutschland hat eine aktive, ...ja Ausrüstungsindustrie und Zulieferindustrie und liefern in die ganze Welt. Und denen ist es vollkommen egal, wo praktisch produziert wird. Und das sind nicht die Großmotore, die hat man mittlerweile an Korea verschachert. Sind alles deutsche oder Schweizer Lizenzen, die werden denn da hinten gebaut. Aber dass noch so ist, dass alles von der Elektronik bis zur Schraube dass alles in Baden-Württemberg oder irgendwo anders in Deutschland hergestellt wird, das wird auch nach Korea geliefert, nach Japan geliefert und es wird auch nach China geliefert. Und deshalb ist denen das relativ egal, die sind natürlich froh, wenn sie trotzdem noch eine Schiffbauindustrie in Deutschland hätten. Aber, sie können auch ohne uns leben“* (Interview Nr. 12, S. 8).

Experteninterview mit einem Wissenschaftler

Datum des Interviews: Juli 2003

Uhrzeit: 12.50 – 14.45 Uhr

Ort: Hochschule in MV

Dauer: 115 Minuten

Teilnehmer: Herr Dr. Cherub

Interviewer: Ralf Hamm

Das Interview begann mit einer Frage zur Infrastruktur in Mecklenburg-Vorpommern und dessen Bedeutung für die Werftindustrie. Dr. Cherub vertritt die Ansicht, dass in der Region zur Zeit das modernste Autobahnssystem in Deutschland entstünde. Leider wäre der Bau um Jahre verzögert worden. Die pro Kopf Versorgung mit Telefonapparaten sei deutlich besser als noch vor 10 Jahren. Besonders schmerzlich wären allerdings die Bahnverbindungen.

Hinsichtlich des Neubaus der Autobahn A20 könne man erste Auswirkungen beobachten. So stiegen durch die A20 bereits vor Fertigstellung der Strecke die Pendlerströme nach Hamburg. *„...und es wird auch interessant sein für diejenigen, die über dieses Pendeln natürlich neue Arbeitsfelder oder neue Lebensräume für sich selbst erschließen. Wir wissen ja schon seit langem aus der Migrationforschung, dass Pendler vielfach die Vorstufe zur Migration sind und in sofern ist aus meiner Perspektive natürlich die Richtung der Migration, die aus dem Pendeln hervorgeht, schon vorgezeichnet, solange es keine Pendler von Hamburg nach Stralsund geben wird, wird es auch kaum jemanden geben, der von Hamburg nach Stralsund zieht“* (Interview Nr. 10, S. 2)

Im weiteren Verlauf des Interviews analysierte Dr. Cherub die natürliche Bevölkerungsbewegung. Anschließend kam er auf die medizinische Infrastruktur zu sprechen. Zur Fertilität erklärte er: *„Wir müssen zunächst unterscheiden [zwischen] den Teilprozessen der natürlichen und den Teilprozessen der räumlichen Bevölkerungsbewegung. Bleiben wir mal zunächst bei den natürlichen Bevölkerungsbewegungen, wir haben in MV eine Region, die in der DDR Zeit die höchste Fruchtbarkeit [hatte], das heißt die höchste durchschnittliche Kinderzahl pro Frau. Während in der DDR insgesamt rund 1,8 Kinder pro Frau geboren worden sind in den Achtziger Jahren, entspricht also einer kumulierten altersspezifischen Fertilität von rund 1800, 1850 Geburten auf 1000 Frauen im gebärfähigen Alter, hatte MV in vielen Kreisen noch Werte darüber... Die zweite Seite der natürlichen Bevölkerungsbewegung ist natürlich die Sterblichkeit und hier muss man konstatieren, dass insbesondere der Nordosten Deutschlands, eben MV, die damaligen drei Nordbezirke der DDR, wo die DDR sowieso in der altersspezifischen Sterblichkeit in der Lebenserwartung um vier Jahre unterhalb der Bundesrepublik lag, ungefähr bei Frauen wie bei Männern, dieser Raum hier die geringste Lebenserwartung hatte, also noch unterhalb des durchschnittlichen Niveaus der DDR lag und zwar signifikant. [Ein paar Sätze weiter] ...und da ist die erste Frage nach der Infrastruktur sehr bedeutsam, weil natürlich diese geringe Sterblichkeit im Osten Deutschlands und insbesondere in ländlichen Regionen im Osten Deutschlands mit Ergebnis einer unzulänglichen technischen Ausstattung mit Hinblick auf die*

medizinische Notversorgung war. Das Stichwort Telefon ist das eine, wenn ich also im medizinischen Notfall keinen Arzt erreiche und wenn ich dann auch beispielsweise keinen Hubschrauber verfügbar habe wie Anfang, Mitte der Siebziger Jahre Christopher 1 für den ADAC angefangen hat zu fliegen, das sind genau die Jahre 72-74, wo die Schere zwischen der DDR und der Bundesrepublik in der altersspezifischen Sterblichkeit oder in der Lebenserwartung aufging und [...] die DDR hinter der Bundesrepublik zurück fiel, obwohl die Lebenserwartung in der DDR offenbar wieder stieg, aber diese Schere ist seit der Wende weitgehend geschlossen bis auf einen einzigen Sachverhalt: das sind insbesondere die unfalltoten jungen Leute in MV und wenn ich dann immer [Prof. X] höre [Name geändert] der natürlich die vielen Toten an den Straßenbäumen zählt, dann sage ich immer auch, diese Toten an den Straßenbäumen wären sicherlich nicht zur Stande gekommen, wenn die Fahrer nicht besoffen gewesen wären, also das muss [man] natürlich mit berücksichtigen. Da darf man kein Blatt vor den Mund nehmen, da muss [man] ganz einfach der Realität ins Auge blicken. Und hier haben wir ein relativ komplexes System was sicherlich auch wiederum Feedback hat zur Problematik Arbeitslosigkeit und, und, und. Ja viele junge Frauen, viele junge Männer greifen ja nur deswegen zur Flasche, weil sie keine Arbeit haben oder weil sie keine Frau mehr haben oder wie auch immer“ (Interview Nr. 10, S. 3).

Dr. Cherub äußerte sich nun zur Ausbildungsabwanderung in Mecklenburg-Vorpommern. Diese habe mehrere Gründe. *„Erstens hat in der Zeit Mitte der Neunziger Jahre, als die erste große Abwanderungswelle vollzogen war und das Abwanderungspotenzial im Osten Deutschland insgesamt relativ gering war, denn Mitte der Neunziger Jahre befanden sich genau diejenigen, die in der Zeit der Geburtenrezession von 1973 bis 1976 im wanderungsaktiven Alter gewesen sind in dieser Situation, dass sie als Schulabgänger oder als Ausbildungsabgänger im Arbeitsmarkt waren, die waren also reduziert vorhanden, wer nicht da ist, kann auch nicht abwandern. Demzufolge waren natürlich die Abwanderungszahlen Mitte der Neunziger Jahre besonders gering. Und die Landesregierung einschließlich [...] der IHK in MV orientierte sich Mitte der Neunziger Jahre auf diese damaligen Zahlen. Mittlerweile haben wir aber*

die Geburtsjahrgänge Mitte bis Ende der Achtziger Jahre, die aus der Schule kommen; die, die Berufsschule beanspruchen, die Arbeits- oder Ausbildungsplätze beanspruchen und die sind wesentlich zahlreicher. Die treten aber jetzt auf den Arbeitsmarkt und finden weniger Ausbildungsplätze vor, als sie bräuchten. Damit ist natürlich der Druck auf dem Arbeitsmarkt oder auf den Ausbildungsmarkt wesentlich größer als Mitte der Neunziger Jahre, und diesen Druck kann man hier nur in MV nur dadurch nachgeben indem man abwandert. [...] Der zweite Punkt ist natürlich bemerkenswert. In der Tat hat es die Bildungspolitik in MV bisher nicht verstanden entgegen der bestehenden Produktionsstruktur, entgegen der bestehenden Berufslandschaft in MV zukunftsfähige oder zukunftsorientierte Lehrstellen zu schaffen. Wobei das natürlich so einfach, wie ich das formuliere, auch nicht ist, es müsste sich ja auch die Industrie beispielsweise im klaren sein, welche Arbeitsplätze oder welche Gewerke, welche Qualifikationsrichtungen in Zukunft gebraucht werden, da in der Industrie diesbezüglich, aber auch oder gerade in MV sehr leise bewegt auf dieser Strecke. Auch unsere Werften beispielsweise sehr leise sind, weil sie teilweise selber nicht einschätzen können, welcher Werftarbeiter denn in zehn Jahren gebraucht wird“ (Interview Nr. 10, S. 5).

Unabhängig von der Planungsunsicherheit innerhalb der Werftindustrie, so Dr. Cherub, müsse aber auch bedacht werden, dass von den Süddeutschen Bundesländern eine starke Sogwirkung ausginge. Natürlich habe es auch „damit zu tun, dass mittlerweile sehr viele im Südwesten angekommen sind und in der Tat relativ gut angekommen sind. Und das macht natürlich Schule, wobei ich natürlich immer darauf hinweise, dass diese Abwanderung in den Westen im Prinzip nichts anderes ist als eine Umlenkung der schon vorher vorhandenen Migrationströme in den Süden. Und das was MV seit 1990 erlebt, war vor 1990 auch schon da, bloß, dass die Zielgebiete der Wanderungen damals andere waren, die Textilindustrie der Lausitz, die Mikroelektronik in Mühlhausen und Erfurt, die chemische Industrie in Halle, Leipzig, Bitterfeld und natürlich Berlin und das hat sich über 1990 [hinaus] lediglich was die Richtung anbetrifft verändert, ansonsten ist die Migration genauso selektiv, genauso auf junge Leute ausgerichtet, genauso in erster Linie auf Frauen, die in den Infrastruktur-

berufen des Südens und des Westens besser zu Recht kommen als in dieser doch eher mittelalterlichen organisierten Landwirtschaft in MV“ (Interview Nr. 10, S. 8).

Auf die Frage des Interviewers, was die Unternehmen tun müssen, damit die Arbeitsplätze innerhalb der Region für Frauen wieder interessanter werden, antwortete Dr. Cherub: *„Wir haben mit der DDR Geschichte ein relativ gutes Beispiel, wie einfach es ist, Mädchen und junge Frauen für solche [Industrie]berufe zu begeistern. Erstens gab es zur DDR Zeit gerade was die Industrie anbetraf, abgesehen von jetzt einigen Spitzenpositionen, aber das ist ja heute in der Bundesrepublik nicht anders, überhaupt keine Hindernisse Frauen zu integrieren. Es gibt natürlich einige Punkte, wo es auch in der DDR echte Hinderungsgründe gab, beispielsweise war es in der DDR genauso wie in der Bundesrepublik untersagt, Frauen unter Tage arbeiten zu lassen. Es gab also bestimmte Restriktionen, wo man eben vor den physischen Konditionen der Frau Rücksicht genommen hat. Das sind eher tradierte Dinge aus der Zeit der Zunft, Gesetze und, und, und. Aber ansonsten gab es dies bezüglich in der DDR absolut keine Restriktion. Im Gegenteil, es gab sogar eine Förderung von Frauen in jedem Betrieb, es gab einen Frauenruheraum und all so etwas, also für Frauen, die beispielsweise Probleme mit der Menses oder ähnliches hatten. Das war voll durchorganisiert und was natürlich auch sehr wichtig war, wir haben gerade mit der DDR das Beispiel, wo die Vereinbarkeit von beruflicher Tätigkeit und Mutterschaft auch was die Betriebsorganisation anbetraf unproblematisch war, denn die Betriebsangehörigkeit war vielfach mit einem betriebseigenen Kindergarten, Kindergruppe verknüpft, das heißt also, dass auch hier schon eine sehr frühzeitige Beziehung zur Betrieblichkeit hergestellt wurde. Ich weiß nicht, ob selbst die Tatsache, Kind in einer Betriebskindergruppe gewesen zu sein, schon eine geistige Weichenstellung beinhaltet. Auf jeden Fall ist dadurch keine Schwelle, kein Bollwerk aufgebaut worden. Die Frage ist natürlich berechtigt, wie kam es, dass zur DDR Zeit so viele Frauen auch in der Schwerindustrie gearbeitet haben. Die Frage der Gleichberechtigung war sicherlich ganz wichtig, vielleicht ist es auch eine ganz*

bewusste Förderung von Frauen in bestimmten Gewerken gewesen“ (Interview Nr. 10, S. 9).

Das Thema Qualifikation und Förderung lag Herrn Cherub besonders am Herzen. Hier müsse sich der Staat stärker engagieren. Zitat: *„Und dazu gehört auch die Qualifikation bzw. auch die Qualifikationsfähigkeit eines Menschen, und wir wissen nun mal, dass auf Grund der selektiven Abwanderung über Jahrzehnte hinweg und über Generationen hinweg gerade MV im Hinblick auf die Qualifikationsfähigkeit vieler Menschen außerordentlich benachteiligt ist. Auf gut Deutsch gesagt: der Anteil derer, die wir im Berufsleben an die Hand nehmen müssen, ist in unserem Land viel größer als woanders. Und wenn man in einer Region Wirtschaftspolitik betreiben möchte, in der gerade der Anteil der Menschen, die wir an der Hand nehmen müssen, weil sie dem Leistungsdruck in einer Hochleistungsgesellschaft nicht stand halten können, wenn der Anteil solcher besonders hoch ist, hat es keinen Zweck auf Hochtechnologie zu setzen und zwar ausschließlich auf Hochtechnologie. Da muss man auch mal auf solche Technologien oder auf solche Arbeitsplätze setzen, wie sie beispielsweise in der alten DDR Landwirtschaft zu Hauf gewesen sind, und eine LPG hatte in der Regel immer eine geschützte Brigade, vielleicht war sogar die DDR Landwirtschaft die größte soziale Leistung, die es jemals in der deutschen Geschichte gab“ (Interview Nr. 10, S. 6).*

Als Maßnahme gegen den Verlust des intellektuellen Potenzials schlägt Dr. Cherub im Vorgespräch zu diesem Interview eine moderne Form der Absolventenlenkung vor. Was zu DDR-Zeiten darunter zu verstehen war, erklärte der Wissenschaftler im eigentlichen Interview wie folgt: *„...es gab zur DDR Zeit ...das so genannte Prinzip der Absolventenlenkung. Man hat mit einer Art Berufsverpflichtung der Absolventen der Hoch und Fachschulkader etwa analog der Residenzpflicht und Berufsbeamtentum ein System geschaffen, wo alle Absolventen zunächst in der Volksbildung also Lehrer, später auch im Gesundheitswesen und dann auch in vielen anderen Bereichen, wo studiert wurde, mit dem Köder oder besser gesagt mit der Zusicherung von Arbeitsplatz und Wohnraum eine Art Einsatzpflicht, Einsatzverpflichtung vorgenommen, und es wurden den jungen Absolventen zunächst erst einmal Einsatzorte*

zugewiesen. Diese Form von Absolventenlenkung führte vor allem, was die ländlichen Regionen anbetrifft, zu einem erheblichen Gegenstrom zum vorhandenem normalen Brain-Drain und das wirkte bis 1990. Und wir erleben seit 1990 einen enormen Rückzug der intellektuellen Potenziale genau aus diesen Regionen, in denen früher der abgewanderte Lehrer sofort durch einen Absolventen wieder ersetzt, der abgewanderte Arzt sofort durch einen neuen Arzt wieder ersetzt wurde. Heute wandern wir nicht mehr ab. Die noch in den ländlichen Regionen vorhandenen Lehrer, Ärzte usw. sind natürlich vorhanden, bleiben auch vielfach dort, aber sie sind extrem überaltert und wenn wir beispielsweise sehen, wie allein in den fünf Jahren, ich denke wohl mindestens ein Drittel, wenn nicht sogar fünfzig Prozent aller Landärzte dichtmachen und nicht neu besetzt werden, denn ist das bloß wiederum einer von diesen Eisbergspitzen, die raus gucken. Unter der Oberfläche dieser Entwicklung sehen wir aber auch einen enormen Rückzug gerade der qualifizierten Facharbeiter in den industriellen Gewerken und es ist also nicht mehr nur eine Frage, der alten Intelligenzija, es ist eine Frage die insbesondere die breiten Massen der intellektuellen Potenziale betrifft. Auf der anderen Seite haben wir natürlich in MV im Verhältnis zur allgemeinen Qualifikation bis 1989-90 auch einen Überschuss an Intelligenzija gehabt, gerade wegen dieser Absolventenlenkung. Man könnte schon sagen: dieses Land ist gekennzeichnet durch eine Polarisierung des Überschusses an Intelligenzberufen und einen enormen Überschuss an außerordentlich gering qualifizierten oder gering qualifizierbaren... Wenn heute der Mittelbau nicht reproduziert wird, aber die Spitze verloren geht dann haben wir eigentlich einen Hinweis auf eine Entwicklung, die viel dramatischer ist als die erkannte so genannte Schrumpfung der Bevölkerung. Es ist nämlich eine qualitative Schrumpfung der intellektuellen, der kulturellen Parameter der Gesellschaft ganz allgemein, wenn ein Standort, wenn auch ein Industriestandort im Hinblick auf das Humankapital in Gefahr gerät genau dadurch, weniger dadurch, dass also Leute abwandern oder weniger Kinder geboren werden. Das ist insbesondere die Veränderung in den qualitativen Parametern. Hierzu ein Beispiel: Was passiert eigentlich in drei oder vier Jahren, wenn die nach 1990 nicht mehr Geborenen aus der Schule

gekommen wären; wenn also die verminderten Jahrgänge ganz allgemein aus der Realschule kommen. Das ist genau der Punkt, der vielen heute schon den Angstschweiß auf die Stirn treibt, weil sie nämlich wissen, dass dann um den Wettbewerb um die besten Lehrstellen, sogar einfache Realschüler die Nase vorne haben, die heute keine Chance haben, wo man heute ganz lässig auf Abiturenten zurückgreifen kann. Welcher qualitative Niedergang wird erst dann einsetzen, wenn die gering besetzten Jahrgänge Geburtsjahrgänge ab 1990 aus der Schule kommen. Das vermag heute noch kein Mensch zu sagen“ (Interview Nr. 10, S. 6-7).

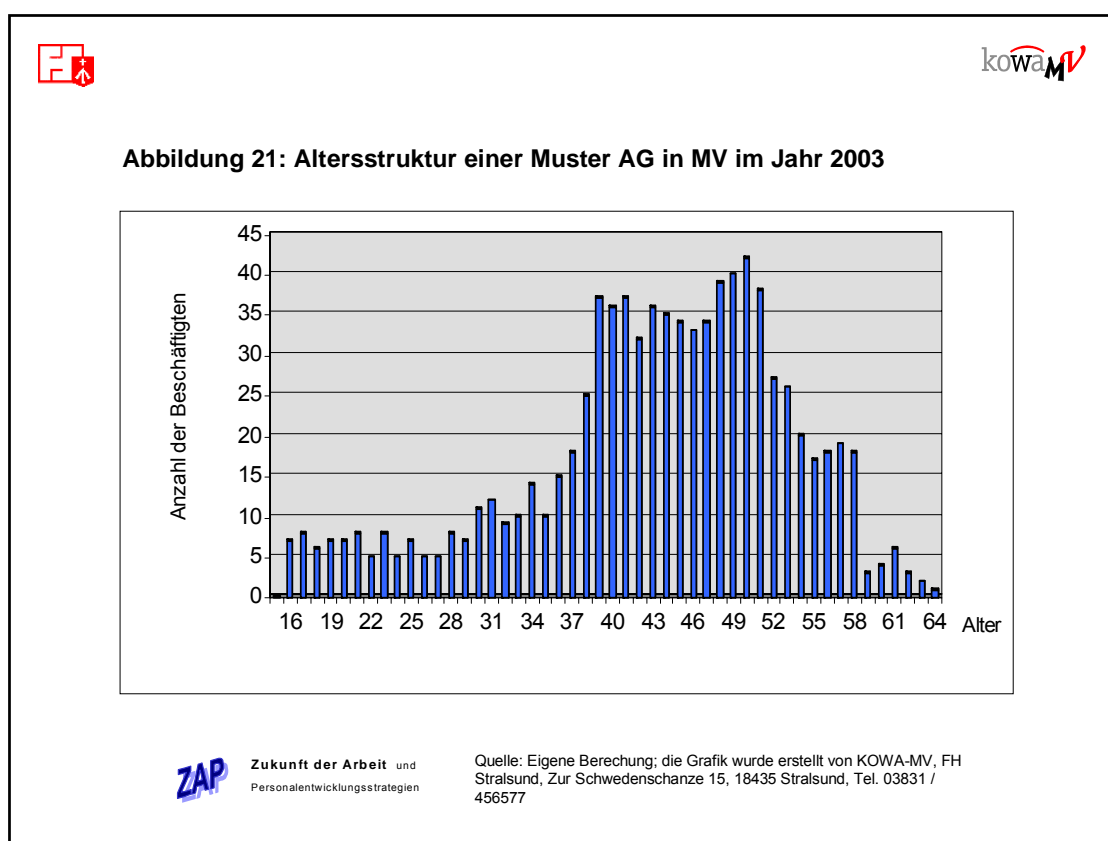
Bei allen Ungewissheiten, die die Zukunft bringen mag, war sich Dr. Cherub jedoch bei einer Frage sicher: *„...egal welche Regierung dann regiert, egal ob Sozialdemokraten ob Neoliberale, ob Christdemokraten oder vielleicht sogar die PDS, egal wer im Jahr 2008 regiert, wir werden eine enorme dramatische Verschiebung auf dem Arbeitsmarkt erleben, und der Kampf um diese wenig geborenen, wenn der nicht heute bereits begonnen wird, den hat jeder Betrieb, der dann noch existiert, bereits verloren“ (Interview Nr. 10, S. 12).*

5.3 Betriebsdatenanalyse

Aufgrund der vertrauensvollen Kooperation mit den Unternehmen stellten diese ihre sensiblen Betriebsdaten dem ZAP-Projekt zur Verfügung. Aus den Rohdaten entstanden ca. 50 grafische Darstellungen bzw. Tabellen mit betrieblichen Kennzahlen. Die vom Projekt aufbereiteten Statistiken wurden von den Betriebsleitungen sowie den Betriebsräten sehr intensiv genutzt. Da die Informationen dem Datenschutz unterliegen und somit der Öffentlichkeit nicht zugänglich gemacht werden können, wurden die Betriebsdaten mit den Landesdaten kombiniert und zu einer neuen Muster AG konstruiert, die „idealtypisch“ die tatsächlichen Strukturprobleme der Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern widerspiegeln. Die wichtigsten Kernaussagen aus der Betriebsdatenanalyse lauten:

- ◆ Die Belegschaften in den Unternehmen hatten bereits im Jahr 2003 ein hohes Durchschnittsalter.
- ◆ Es muss davon ausgegangen werden, dass auch in den kommenden Jahren sich der Altersdurchschnitt in den Betrieben deutlich erhöhen wird.
- ◆ Ohne betriebliche Gegensteuerung wird den Unternehmen das Erfahrungswissen von älteren Arbeitnehmern verloren gehen.
- ◆ Die Anzahl der Verrentungen kann zukünftig nicht mehr allein durch die Ausbildung junger Facharbeiter ausgeglichen werden.
- ◆ Bei der Rekrutierung von arbeitslosen Facharbeitern muss davon ausgegangen werden, dass diese nicht ohne weiteres sofort im Betrieb eingesetzt werden können, sondern entsprechende Einarbeitungszeiten benötigen.
- ◆ Ohne entsprechende betriebliche Gegensteuerung wird es zu einer Facharbeiterlücke in den Unternehmen kommen. Zukünftige Produktionsspitzen können nicht mehr durch das „Instrument“ Arbeitnehmerüberlassung abgedeckt werden, da auch die Zeitarbeitsfirmen von den Folgen des demografischen Wandels betroffen sein werden.

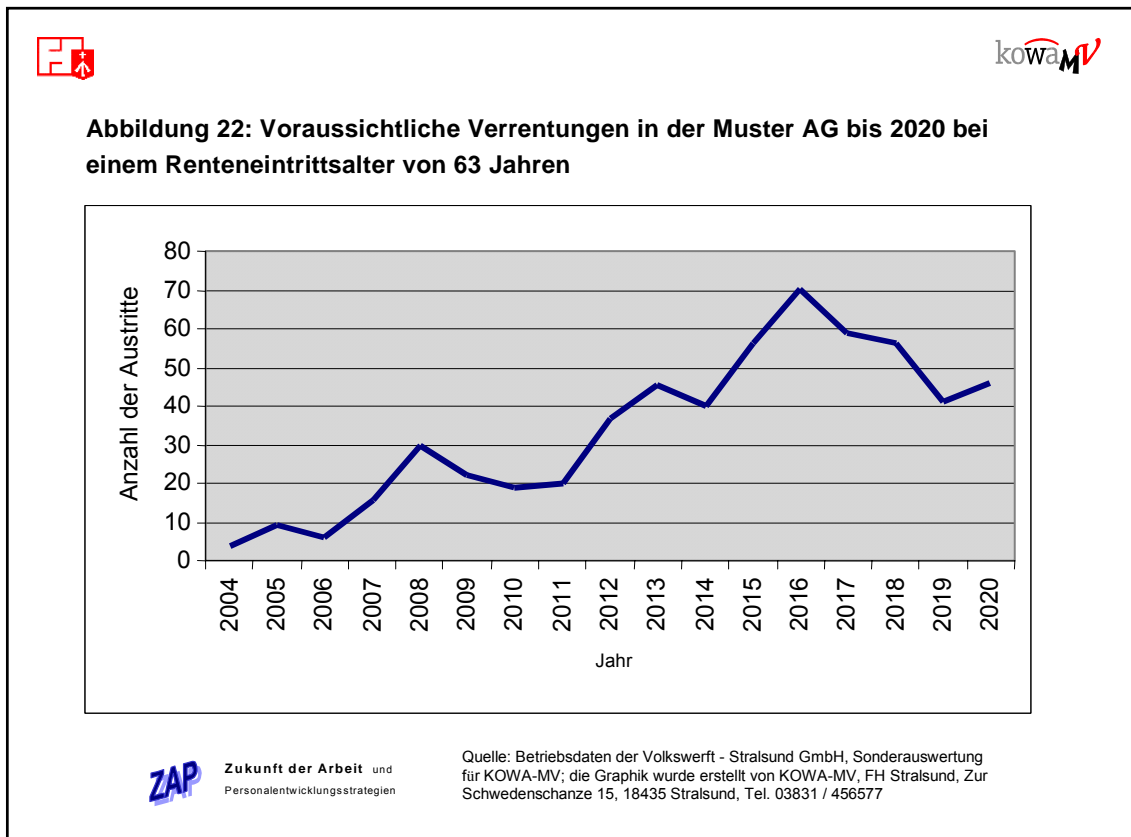
Aus Abbildung 21 kann die typische Alterstruktur von vielen Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern entnommen werden. Die hohe Altersstruktur in den Betrieben hat eine Vielzahl von Ursachen. So wurden z.B. bei den Rationalisierungsmaßnahmen der 1990er Jahre besonders die jungen Facharbeiter entlassen. Viele qualifizierte Facharbeiter gingen daraufhin in den Westen und stehen heute den Betrieben nicht mehr zur Verfügung. Neueinstellungen fanden in den letzten 15 Jahren selten statt. Oft wurden ehemalige Mitarbeiter im Rahmen der Arbeitnehmerüberlassung in die Betriebe zurückgeholt. Diese werden jedoch nicht in der betriebseigenen Statistik aufgeführt. Ferner reduzierten die Unternehmen ihre Ausbildungsquoten bzw. übernahmen nach der Lehre selten ihre Auszubildenden.



Zahlreiche Betriebe hatten bereits 2003 einen Altersdurchschnitt über 45 Jahren. Differenziert nach Abteilungen konnte während des Projektes oftmals sogar ein Altersdurchschnitt über 55 Jahre ermittelt werden.

Am Beispiel der Muster-AG soll exemplarisch gezeigt werden, wie sich die Verrentungskurven vieler Unternehmen in M-V in den kommenden Jahren voraussichtlich entwickeln werden.

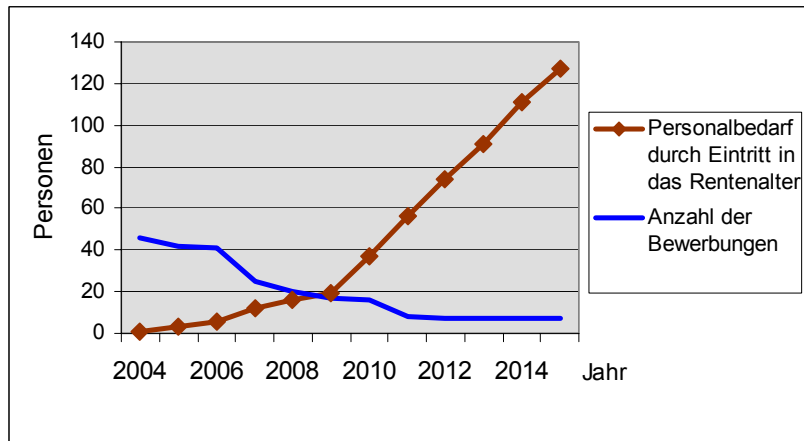
Bei der Abbildung 22 war die Berechnungsgrundlage ein Renteneintrittsalter von 63 Jahren. Dies schien realistisch zu sein, da in den meisten Unternehmen der Werftindustrie kaum noch Mitarbeiter in dieser Alterskohorte zu finden sind.



Angesichts der kommenden Verrentungswellen in Mecklenburg-Vorpommern könnte der Einwand geäußert werden, dass der zukünftige Bedarf an Arbeitnehmern in den Betrieben durch die Rekrutierung von arbeitslosen Fachkräften gedeckt werden kann. Dabei darf allerdings nicht übersehen werden, dass in der Schiffbaubranche neue Mitarbeiter mindestens zwei bis drei Jahre Einarbeitungszeit benötigen, bis sie im Betrieb voll einsetzbar sind. Das Verrentungsproblem könnten die Unternehmen möglicherweise dadurch lösen, dass sie verstärkt junge Facharbeiter ausbilden und nach der Lehre übernehmen. Werden allerdings die Anzahl der Verrentungen mit den Schülerstatistiken kombiniert, dann ergibt sich folgendes Bild:



**Abbildung 23: Personalbedarf und Anzahl der Bewerbungen -
Prognose für die Muster AG in MV bis 2014**



Zukunft der Arbeit und
Personalentwicklungsstrategien

Quelle: Eigene Berechnung; die Graphik wurde erstellt von KOWA-MV, FH
Stralsund, Zur Schwedenschanze 15, 18435 Stralsund, Tel. 03831 /
456577

Unternehmen die im Jahr 2004 noch ca. 40 bis 50 Bewerbungen pro Jahr erhielten, werden voraussichtlich ab dem Jahr 2009 mit weniger als 20 jungen Menschen rechnen können, die sich um einen Ausbildungsplatz bewerben. Ab diesem Zeitpunkt kann die Anzahl der Verrentungen nicht mehr durch die Ausbildung neuer Mitarbeiter gedeckt werden. Auch wird dann die Auswahl geeigneter Auszubildender erheblich schwieriger.

All jene Betriebe die in den kommenden Jahren nicht genügend Mitarbeiter ausbilden und diese an das Unternehmen binden, werden nicht nur Erfahrungswissen verlieren, sondern auch erhebliche Produktionsprobleme bekommen. Somit bleibt vielen Betrieben nur noch ein kurzer zeitlicher Korridor, in dem sie handeln können.

Kapitel 6

Schlussfolgerungen – Strategien – Umsetzung

Handlungsfelder – Akteure – Dimensionen

Nachdem zuvor die konkreten Ergebnisse aus den Analysen der Sozial- und Betriebsstatistiken einerseits sowie der Experteninterviews, Workshops und sonstigen Veranstaltungen andererseits präsentiert wurden, stellt sich nun die Frage nach den handlungsleitenden Konsequenzen und zukunftsfähigen Strategien mit konkreten Lösungsansätzen. Wir unterscheiden an dieser Stelle zwischen Schlussfolgerungen (6.1), die unmittelbar aus den Analysen resultieren und zu den konkreten Strategien und Handlungsempfehlungen (6.2) überleiten. Schließlich werden noch einige erste erfolgreiche Umsetzungsstrategien (6.3) dargestellt, die den notwendigen letzten Schritt der konkreten Implementierung berühren und zu diesem Zeitpunkt noch nicht abgeschlossen sind.

6.1 Schlussfolgerungen

1. Aufgrund fundamentaler demografischer Umbrüche (konstant niedrige Geburtenraten und anhaltend hohe Abwanderung) und die daraus resultierende älter werdende und schrumpfende Erwerbsbevölkerung in Verbindung mit den tendenziell „überalterten“ Betrieben wird es mittelfristig ohne konsequente Gegensteuerung zu einer branchenübergreifenden *Fachkräftelücke* kommen.
2. Weder die betrieblichen noch die arbeitsmarktpolitischen Akteure sind darüber bislang hinreichend über die bevorstehenden altersstrukturellen Umbrüche informiert und unzureichend auf diese neue Herausforderung vorbereitet.
3. Über unser Projekt sind die beteiligten betrieblichen und arbeitsmarktpolitischen Akteure in dieser Frage deutlich sensibilisiert worden.
4. Dabei wurde deutlich, dass offenkundig ein erheblicher Bedarf und eine Notwendigkeit an wissenschaftlichen Innovationen und Impulsen für die

Arbeitspraxis besteht, nicht zuletzt in den Fragen einer nachhaltigen und zukunftsfähigen Personal- und Arbeitsmarktpolitik. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund sich rapide verändernder altersstruktureller Rahmenbedingungen in Gesellschaft und Unternehmen.

5. Dieser Umstand und die Tatsache, dass ein unmittelbarer Nutzen aufgrund einer hohen Sichtbarkeit der erzielten Ergebnisse sehr rasch erzielt werden konnte, erklärt die hohe Akzeptanz unseres Projekts bei den beteiligten Betrieben und Akteuren und die große Bereitschaft zur aktiven Mitarbeit und Kooperation.
6. Solche funktionierenden Kooperationsstrukturen in Verbindung mit einer tragfähigen Vertrauenskultur sowie einer größtmöglichen Transparenz während des gesamten Prozesses sind Grundvoraussetzungen für das Gelingen von dialogischen Wissenschafts-Praxis-Projekten dieser Art.
7. Das derzeitige Hauptproblem der demografischen Entwicklung besteht in den sog. *Binnenwanderungen*, also in der innerdeutschen Migration. Hierbei geht es nicht nur um die quantitative Dimension, sondern in besonderer Weise auch um die qualitative („*brain drain*“), die daraus resultiert, dass insbesondere die gut ausgebildeten jungen Menschen eine hohe Mobilität aufweisen und bei erhöhtem Druck ihre Region verlassen. Dadurch entstehen „Gewinner“ und „Verlierer“ des demografischen Wandels.
8. Daher ist eine *vergleichende Bestandsaufnahme* mit erfolgreichen Regionen vonnöten, um die Bedingungen für eine regionale Attraktivität (ökonomisch, kulturell, geografisch) zu erkennen und in das eigene politische Handeln zur Steigerung der regionalen Anziehungskraft zu übertragen.

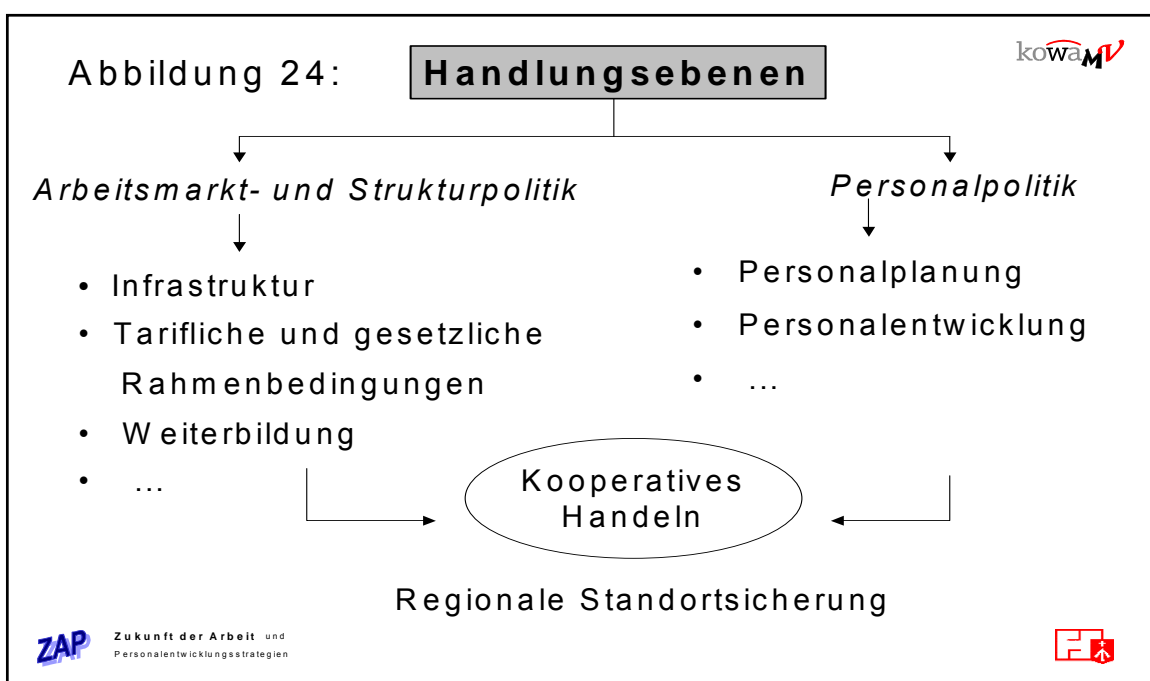
6.2 Strategien

Da unser Projekt als explizites Wissenschafts-Praxis-Projekt mehr als ein reines Forschungsprojekt ist, geht es nicht ausschließlich um die passive *Bereithaltung* theoretischen wissenschaftlichen Wissens, sondern vielmehr – wie bereits

mehrfach betont – um die Aufbereitung und aktive *Bereitstellung anwendungsorientierten Praxis-Wissens*.

Hierfür war es zunächst notwendig, die betroffene Handlungsfelder und Akteure mit ihren Möglichkeiten zu identifizieren, um die Dimensionen des Problems ermessen zu können.

Zunächst ist zwischen der Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik, also der öffentlichen Dimension einerseits und der betrieblichen Ebene unter besonderer Berücksichtigung des Personalmanagements andererseits zu unterscheiden.

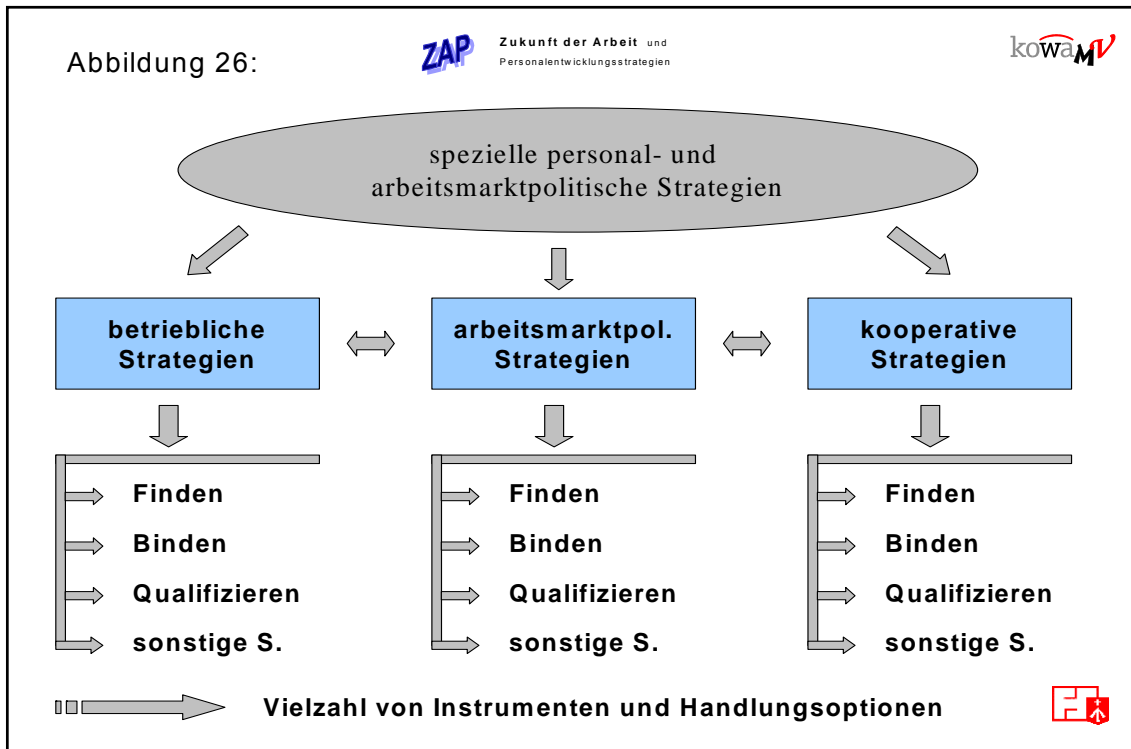


In einer grob vereinfachenden Form können auf diese Weise die strategischen Handlungsfelder unterschieden werden, die mit dem gemeinsamen Ziel der regionalen Standortsicherung eine erhebliche Schnittmenge aufweisen und nicht zuletzt eine günstige Voraussetzung für erfolgreiches kooperatives Handeln darstellen. Vorab bedarf es allerdings der Einsicht, dass vor dem Hintergrund fundamentaler demografischer Umbrüche in den jeweiligen Handlungsfeldern spezielle Strategien entwickelt und umgesetzt werden müssen. Kurzum: Die sich verändernden Rahmenbedingungen erfordern

sowohl angemessene personal- als auch arbeitsmarktpolitische Strategien und Lösungsansätze bei klar definierten regionalpolitischen Zielen.



So können drei Handlungsfelder mit den dazugehörigen speziellen Strategien unterschieden werden: betriebliche, arbeitsmarktpolitische und kooperative (vgl. Abb. 26). In einer grob vereinfachenden Form unterscheiden wir in unserem Modell zwischen *Rekrutierungs-, Bindungs- und Qualifizierungsstrategien* oder einfach zwischen *Finden, Binden* und *Qualifizieren*, den drei zentralen Kategorien des Personalmanagements. Aus den Strategien wiederum, die ja zunächst sehr allgemein die Grundregeln des Handelns festlegen und damit vor allem ein strukturierendes Handlungsprinzip darstellen, kann eine Vielzahl von Instrumenten und Einzelmaßnahmen abgeleitet werden. Anders ausgedrückt: eine Strategie bestimmt den Weg zur Erreichung des Ziels bei gleichzeitiger Offenheit der eingesetzten Mittel.

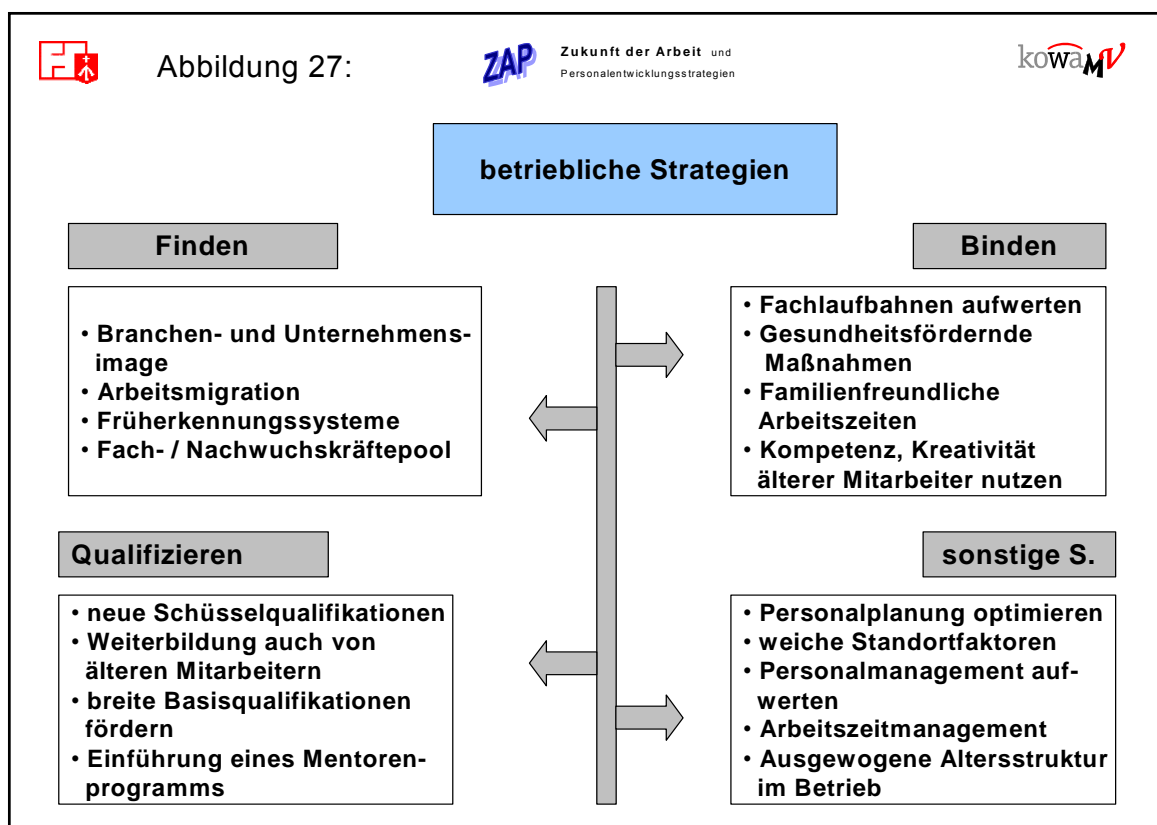


Erfolgreiche *betriebliche Strategien der Personalplanung und -entwicklung* setzen zunächst einmal die Bereitschaft zu *längerfristigen Planungen* und damit eine gewisse *Strategiefähigkeit* voraus. Überdies muss das Personalmanagement wieder stärker ins Zentrum der Unternehmensstrategie rücken. Nach einer langen Periode ohne nennenswerte Fluktuation in den Betrieben, wird es in Zukunft wieder sehr viel stärker darauf ankommen, geeignetes Personal zu rekrutieren und zu binden. Hierzu bedarf es einer verlässlichen Personaldatenbasis und damit der für strategisches Handeln unabdingbaren Planungssicherheit. Hinzu kommt die Notwendigkeit stärkerer Kooperationen mit anderen Betrieben und den arbeitsmarktpolitischen Akteuren, um auch eine außerbetriebliche bedarfsorientierte Weiterbildung zu garantieren, die eine Grundvoraussetzung für die Ausschöpfung des heimischen Arbeitskräftepotenzials darstellt.

Die Konkurrenz um geeignete Fachkräfte wie Auszubildende wird zunehmen. Daher bietet die enge Kooperation mit Schulen und Hochschulen eine gute Gelegenheit, interessierte und geeignete potentielle Nachwuchskräfte rechtzeitig an das eigene Unterbinden zu binden.

Hinsichtlich der Erstausbildung und Qualifizierung muss darauf geachtet werden, dass rechtzeitig – auch über den kurzfristigen Bedarf hinaus – ausgebildet und weiterqualifiziert wird. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass auch die älteren Kollegen entsprechend ihren Möglichkeiten eingebunden werden. Bei zu erwartender längerer Lebensarbeitszeit müssen zudem Gesundheitsfragen und Fragen nach altersgerechten Arbeitsplätzen frühzeitig in die Personalentwicklung Eingang finden.

Die Palette an Einzelinstrumenten kann schier unendlich verlängert werden. Worauf es aber zunächst vor allem ankommt ist die systematische Integration dieser Thematik in das Personalmanagement, so dass rechtzeitig und vielfältig auf sich verändernde Altersstrukturen reagiert werden kann, innerhalb des Betriebes ebenso wie nach außen bei der schwieriger werdenden Rekrutierung qualifizierter Fachkräfte und Auszubildender.



Bei den politischen Strategien liegt der Schwerpunkt ganz sicher in der Arbeitsmarktpolitik; allerdings sollten die bildungs- und familienpolitischen

Implikationen nicht unterschlagen werden. Bei deutlich sinkenden Schülerzahlen und dem im internationalen Vergleich viel zu geringen Anteil eines Schuljahres an Hochschülern, stellt sich die Frage, wie diesem Umstand entgegengewirkt werden kann. Voraussetzung hierfür sind gute Schulen mit gut ausgebildeten und hoch motivierten LehrerInnen, womit auch die Hochschulpolitik direkt tangiert wäre. Familienpolitisch wiederum stellt sich die drängende Frage nach der Vereinbarkeit von Familie und Beruf, für Frauen wie für Männer. Bei näherer Betrachtung handelt es sich bei der Frage nach den Folgen des demografischen Wandels um eine gesamtgesellschaftliche und eben auch nahezu alle Politikfelder berührende Herausforderung. Aus diesem Grund sind in einige Bundesländern auch bereits Zukunftskommissionen eingerichtet, die sich einzig mit diesem Thema beschäftigen.

Im engeren Sinne arbeitsmarktpolitische Strategien wären etwa die Pflege des regionalen Standortes, die Erhöhung der Attraktivität für potentielle Zuwanderer aus anderen Regionen bzw. aus dem Ausland oder aber die Steuerung einer am Bedarf orientierten außerbetrieblichen beruflichen Weiterbildung. Auch hier ist der Hinweis auf die Bündelung der Kräfte vonnöten. Nicht nur engere Kooperationen zwischen den verschiedenen arbeitsmarktpolitischen Akteuren sondern auch mit den regionalen Betrieben ist für ein gemeinsames strategisches Handeln unabdingbar. So erhalten die kooperativen Strategien ein besonderes Gewicht und eine herausragende Bedeutung.



Abbildung 28:



arbeitsmarktpolitische Strategien

Finden

- Früherkennungssysteme
- Frauenerwerbsquote
- universitäre Standortpflege
- Branchenwechsel

Binden

- weiche Standortfaktoren
- familienfreundliche Steuer- und Abgabenstrukturen
- Altersteilzeit
- Lohngefälle Ost/West

Qualifizieren

- Ausbildungsquoten steigern
- breite Basisqualifikationen fördern
- Qualifizierung auch von älteren Arbeitnehmern
- Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern

sonstige S.

- Frühverrentungen
- Arbeitsvermittlung optimieren
- Rückwanderung ermöglichen
- Image von Industriebetrieben verbessern

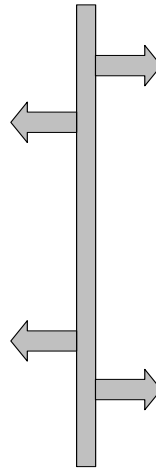


Abbildung 29:



kooperative Strategien

Finden

- Beschäftigungsbrücken
- Früherkennungssysteme

Binden

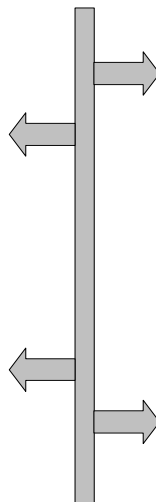
- Fach- / Nachwuchskräftepool

Qualifizieren

- Ausbildungsverbünde schaffen

sonstige S.

- Netzworkebildung von Unternehmen



6.3 Umsetzung

Mit schnellen Erfolgen konnten wir zu Beginn des Projekts nicht rechnen. Dieser Anspruch ist auch ausdrücklich nicht formuliert worden. Umso erfreulicher war es dann, als erste Reaktionen auf unser Projekt folgten. Die tatsächliche Umsetzung erfolgte natürlich durch die verantwortlichen Akteure, insbesondere den Betriebsräten und Personalverantwortlichen. Aber wie uns versichert wurde, stand die Begründung in einem unmittelbaren Zusammenhang mit unserem Projekt.

1. Zunächst war unsere Arbeit Gegenstand der Aktualisierung der Unternehmensstrategien in Fragen der Personalplanung, die damit innerhalb der unternehmensstrategische Ausrichtung eine Aufwertung erfahren hat.
2. Sowohl gegenüber den Geschäftsleitung als auch in den Aufsichtsgremien konnten mithilfe des von uns erarbeiteten Materials und Wissens die sich personalpolitisch abzeichnenden veränderten Rahmenbedingungen als Grundlage für die weiteren Personalplanungen plausibel gemacht werden.
3. Dies hat in der Folge etwa dazu geführt, dass die Notwendigkeit einer Ausbildungsoffensive erkannt wurde, um so die in den nächsten Jahren freiwerdenden Stellen zu einem großen Teil durch den eigenen Nachwuchs wieder besetzen zu können.
4. Beide Werften haben in Abstimmung mit den Betriebsräten und nach vorangegangener Bedarfsanalyse ein umfassendes Qualifizierungsprogramm aufgelegt. Grundlage hierfür waren unsere Analysen und initiierten Dialoge. Zu den Inhalten zählen spezifische fachliche Weiterbildungen ebenso wie übergeordnete Schlüssel- und Basisqualifikationen wie technisches Englisch und Führungskräfte trainings. Allein in der Volkswerft werden über 500 Teilnehmer an diesem Qualifizierungsprogramm teilnehmen.

5. Überdies wurde aus den zu erwartenden radikalen Veränderungen auf dem Ausbildungs- und Arbeitsmarkt aufgrund stark zurückgehender Schülerzahlen die richtige Konsequenz gezogen, für die „Arbeitswelt Werft“ schon in der Schule zu werben, um so das eigene bzw. das Branchen-Image zu verbessern. Damit verbunden ist die frühzeitige Bindung von potentiellen Nachwuchskräften an den Betrieb. Eine generelle Intensivierung der Kooperationsbeziehungen zwischen Betrieben und Schulen ist die Folge.
6. Die Kooperationen mit den Fachhochschulen und Universitäten werden ebenfalls ausgebaut, nicht zuletzt durch eine Intensivierung der dualen Studiengänge zur Ingenieurausbildung bei gleichzeitiger enger Bindung der Studierenden an die betriebliche Praxis.
7. Schließlich dienten unsere Analysen, Strategievorschläge und Materialaufbereitungen für eine personalpolitische und unternehmensstrategische Neupositionierung der Volkswerft Stralsund gegenüber dem dänischen Mutterkonzern. Auch dort werden die neuen Herausforderungen im Lichte unserer Projektergebnisse nunmehr diskutiert.
8. Wir können also feststellen, dass unser Projekt bei allen beteiligten Akteuren auf eine sehr große Akzeptanz gestoßen ist und nicht nur zu guten Ergebnissen, sondern auch bereits zu Konsequenzen geführt hat.

Kapitel 7

Fazit und Ausblick

Wissen für die Praxis

Wir haben mit unserem Projekt gezeigt, in welcher Weise die allgemeine demografische Entwicklung auf die betrieblichen und politischen Handlungsfelder bereits wirkt bzw. zukünftig voraussichtlich wirken wird. Unser Anliegen bestand darin, gemeinsam mit den beteiligten Akteuren nach Lösungswegen und Strategieoptionen zu suchen. Die Umsetzung hingegen steht weitgehend außerhalb unseres Wirkungsfeldes; oder wie es ein Personalleiter völlig zurecht sinngemäß formulierte: *Ihr habt uns auf die Spur gesetzt; nun müssen wir unsere Hausaufgaben machen!*

Damit ist ganz im Sinne des eingangs erwähnten KOWA-Selbstverständnisses die Übersetzung und Bereitstellung wissenschaftlichen Wissens für die Arbeitspraxis gelungen. So konnten Innovationen für eine nachhaltige und zukunftsfähige Personal- und Arbeitsmarktpolitik direkt in die praktische Arbeit der handelnden Akteure einfließen, sei es für ihre Mitarbeit an der Ausgestaltung der Unternehmensstrategie im Vorstand wie im Aufsichtsrat oder für die konkrete Verbesserung der Zusammenarbeit von Hochschulen und Betrieben.

Damit ist auch deutlich geworden, dass der Bedarf an Innovationen aus der Wissenschaft für die Entwicklung der regionalen Wirtschaft erheblich ist. Daher ist die Bereitstellung und die Vermittlung anwendungs- und praxisorientierten Handlungswissens für die Arbeitspraxis von herausragender Bedeutung und zu einem elementaren Standortfaktor geworden. Dem Innovationsvorsprung geht immer erst ein Wissensvorsprung voraus; den erhält man nicht zuletzt von den Fachhochschulen und Universitäten, die aber in der Regel nicht aus sich selbst heraus über geeignete Mittel und Wege verfügen, um es für die Arbeitspraxis in anwendungsfähiges Wissen zu „übersetzen“. Hierzu bedarf es vielmehr eines vertrauensvollen Wissenschafts-Praxis-Dialogs, wie er durch unser Projekt am Beispiel der Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personal- und Arbeitsmarktpolitik exemplarisch gezeigt wurde.

Anhang

Abbildungsverzeichnis

Seite

Abbildung 1: Zielsetzung	9
Abbildung 2: Wissenschafts-Praxis-Dialog	13
Abbildung 3: Mitwirkungsrechte des Betriebsrats	22
Abbildung 4: Ablaufplanung	23
Abbildung 5: Bevölkerungsentwicklung in MV 1966 bis 2020	31
Abbildung 6: Natürliche und geographische Bevölkerungsbewegung in MV 1989 - 2020	32
Abbildung 7: Geburten und Sterbefälle in MV 1980 bis 2020	33
Abbildung 8: Nettowanderung in MV nach Alterskohorten 1991 – 2001	34
Abbildung 9: Nettowanderung in MV nach männlichen Alterskohorten 1991 – 2001	35
Abbildung 10: Nettowanderung in MV nach weiblichen Alterskohorten 1991 - 2001	35
Abbildung 11: Fortzüge aus MV nach Alterskohorten 1991 – 2001	36
Abbildung 12: Zuzüge nach MV nach Alterskohorten 1991 – 2001	37
Abbildung 13: Altersentwicklung in MV – Prognose 2020	37
Abbildung 14: Einschulungen (angemeldete Kinder) in MV zwischen 1993 - 2003	38
Abbildung 15: Prognose: Schüler der 10. Klasse der Schuljahre 2003 – 2013 in MV nach Jahrgangsstufen(auf Grundlage der Jahresdaten von 1993 – 2003	39
Abbildung 16: Prognose: Schüler der 10. Klasse der Schuljahre 2003 –2013 in Wolgast und Umland nach Jahrgangsstufen (auf Grundlage der Jahresdaten von 1993 – 2003)	40
Abbildung 17: Prognose: Schüler der 10. Klasse der Schuljahre 2003 – 2013 in Stralsund und Umland nach Jahrgangsstufen (auf Grundlage der Jahresdaten von 1993 – 2003)	40
Abbildung 18: Die demografische Falle? – Altersstrukturelle Effekte in MV	41
Abbildung 19: Schülerbefragung in Dessau – „In welcher Branche wollt ihr später einmal arbeiten?“ (N= 405, Angabe in Prozent)	42
Abbildung 20: Schülerbefragung in Dessau Gewünschte Beschäftigungs- branche (N= 405, Anteil in Prozent)	43
Abbildung 21: Altersstruktur einer Muster AG in MV im Jahr 2003	69
Abbildung 22: Voraussichtliche Verrentungen in der Muster AG bis 2020 bei einem Renteneintrittsalter von 63 Jahren	70
Abbildung 23: Personalbedarf und Anzahl der Bewerbungen – Prognose für die Muster AG in MV bis 2014	71
Abbildung 24: Handlungsebenen	74
Abbildung 25: Personal- und Arbeitsmarktpolitik	75
Abbildung 26: Spezielle Personal- und arbeitsmarktpolitische Strategien	76
Abbildung 27: betriebliche Strategien	77
Abbildung 28: arbeitsmarktpolitische Strategien	78
Abbildung 29: kooperative Strategien	79

Literaturverzeichnis

Bücher, Zeitschriften, Broschüren

- Ackermann, K.-F. (Hrsg.); (1999), Risikomanagement im Personalbereich, Wiesbaden 1999.
- Adamaschek, Bernd/Marga Pröhl; (2003), Regionen erfolgreich steuern: Regional Governance – von der kommunalen zur regionalen Strategie, Gütersloh 2003.
- Afheldt, Heik; (1998), Interdependenzen – Strukturwandel und Personalpolitik; in: Eichendorf, Walter (Hrsg.); Work it out. Beiträge zur Zukunft der Arbeit, Wiesbaden 1998, S. 117-129.
- Arnold, Rolf/Bloh, Egon; (2001), Grundlagen der Personalentwicklung im lernenden Unternehmen – Einführung und Überblick, in: Arnold, Rolf/Bloh, Egon (Hrsg.); (2001), Personalentwicklung im lernenden Unternehmen, Hohengehren 2001.
- Astor, Michael, Jasper, Gerda (Hrsg.); (2001), Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance?-Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern, Stuttgart 2001.
- Astor, Michael; (2003), Innovation – eine Domäne der Jugend? Betriebliche Strategien zur Stärkung der Innovationsfähigkeit, in: Badura, Bernhard/ Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.); Fehlzeitenreport 2002, Berlin 2003, S.153-166.
- Badura, Bernhard/Litsch, Martin/Vetter, Christian; (2002), Fehlzeiten-Report 2001 Gesundheitsmanagement im öffentlichen Sektor, Berlin, Heidelberg, New York, Barcelona, Hongkong, London, Mailand, Paris, Tokio 2002.
- Badura, Bernhard; (2003), Gesünder älter werden – betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik in Zeiten demografischen Wandels, in: Badura, Bernhard/ Schellschmidt, Henner/ Vetter, Christian (Hrsg.); Fehlzeitenreport 2002, Berlin 2003, S.33-42.
- Balbierz, Silke/Hoffmann, Thomas; (2000), Personalentwicklung in kleinen Unternehmen, Schriftenreihe Personalmanagement, Band 10, Eschborn 2000.
- Bandelin, J./Braun, G. (Hrsg.); (1994), Mecklenburg-Vorpommern im Prozeß der marktwirtschaftlichen Struktur Anpassung, Marburg 1994.
- Barkhold, Corinna; (2001), Die vergessene Ressource: Qualifizierung älterer Beschäftigter, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten, Reihe Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr.99, Bonn 2001, S.31-42.
- Barkholdt, Corinna; (2001), Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung, Abteilung Arbeit und Sozialpolitik (Hrsg.), Bonn Dezember 2001.
- Bartl, Ewald/Lang, Heinz-Günter/Wehner, Ewald; (2000), Mitbestimmung als Gegenmacht, Zur Reform des Betriebsverfassungsgesetzes; Hamburg 2000.
- Baumann, Rolf/Cramer, Ulrich/Kühl, Jürgen/Licht, Renate/Mußler, Monika/Perner, Detlef/Schmachtenberg, Rolf; (1999), Memorandum – Arbeitsmarktpolitik für die neuen Bundesländer, herausgegeben von der Otto Brenner Stiftung, 2. Aufl., Berlin 3/1999.
- Bayer, Werner; (2003), Systematische Personalentwicklung, in: DSWR 4/2003, München 2003, S.100-104.
- Bea, Franz Xaver/Haas, Jürgen; (2001), Strategisches Management, 3. Aufl., Stuttgart 2001.
- Behrend, Christoph (Hrsg.); (2001), Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter, Obladen 2001.

- Behrendt, Dieter/Neumann, Uwe; (1999), Metallspezifische Fachkräftelücken auf dem Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt, herausgegeben von der Otto Brenner Stiftung, Berlin 4/1999.
- Bellmann, Lutz/Leber, Ute; Ältere Arbeitnehmer und betriebliche Weiterbildung, in: Schmid, Günther/Gangl, Markus/Kupka, Peter (Hrsg.); (2004), Arbeitsmarktpolitik und Strukturwandel: Empirische Analysen, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 286, Nürnberg 2004, S.19-35.
- Benthin, Rainer/Hamm, Ralf; (2004), Mangel an Facharbeitern trotz Massenarbeitslosigkeit? Neue Herausforderung für Ostdeutschland, in: Brenner Brief 19/2004, S.10-11.
- Benthin, Rainer/Hamm, Ralf; (2005 i.E.), Dramatische Überalterung, in: Mitbestimmung 5/2005.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.); (...), Neue Strategien gegen den Fachkräftemangel, Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.); (2003a), Die Bundesländer im Standortwettbewerb, Gütersloh 2003.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.); (2003b), Tarifpolitik unter Reformdruck, Gütersloh 2003.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.); (2003c), Unternehmenskultur und Führungsverhalten als Erfolgsfaktoren, Gütersloh 2003.
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.); (2003d), Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003.
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.); (2003e), Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen, Gütersloh 2003.
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.); (2004), Aktion Demographischer Wandel. Dokumentation des Themendialogs „Prospektive Politikgestaltung“, Gütersloh 2004.
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.); (2005), Demographie konkret. Handlungsansätze für die kommunale Praxis, Gütersloh 2005.
- Berthold, Norbert/Fricke, Holger/Drews, Stefan/Vehrkamp, Robert; (2003), Die Bundesländer im Standortwettbewerb 2003, Gütersloh 2003.
- Böck, Ruth; (2002), Personalmanagement, München 2002
- Böcken, Jan/Braun, Bernhard/Schnee, Melanie (Hrsg.); (2003), Gesundheitsmonitor 2003, Gütersloh 2003.
- Böhm, Sabine/Herrmann, Christa/Trinczek; Rainer; (2002), Löst Vertrauensarbeitszeit das Vereinbarkeitsproblem?, WSI-Mitteilungen 08/2002.
- Bonstein, Julia/Kruse, Kuno/Rodtmann, Edgar; (2004), Abschied vom Jugendwahn, in: Stern 41/2004, S.32-44.
- Bontrup, Heinz-J./Pulte, Peter; (2000), Handbuch Ausbildung. Berufsausbildung im dualen System, München/Wien 2000.
- Bosch, Gerhard; (2000), Beschäftigung und Ungleichheit, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Strategien für mehr Beschäftigung, Reihe Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 134, Bonn 2000, S.40-56.
- Bouillon, Rüdiger; (2001), Tarifliche Praxis und Perspektiven von Arbeitszeitkonten, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-

- Ebert-Stiftung (Hrsg.); Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten, Reihe Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr.95, Bonn 2001, S.99-106.
- Brauckhoff, Christian; (2000), Aktive Personalplanung – Eine Konzeption zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildung, Frankfurt (Oder) 2000.
- Braun, Michael/Riebl, Reinhold; (2003), Gewerkschaftliche Politik für ältere Beschäftigte, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 7/2003, Düsseldorf 2003, S.428-432.
- Brussig, Martin; (2005), „Die Nachfrageseite des Arbeitsmarktes“; Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Betriebspanels 2002, o.O. 2/2005.
- Buck, Hartmut/Alexander Schletz (Hrsg.); (2001), Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2001.
- Buck, Hartmut/Ernst Kistler/Hans Gerhard Mendius; (2002), Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit. Stuttgart 2002.
- Buck, Hartmut/Kistler, Ernst/Mendius, Hans Gerhard; (2002), Demographischer Wandel in der Arbeitswelt, Stuttgart 2002.
- Buck, Hartmut/Schletz, Alexander (Hrsg.); (2001), Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung, Stuttgart 2001.
- Buck, Hartmut/Schletz, Alexander (Hrsg.); (2004), Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans, Stuttgart 2004.
- Bühner, Rolf; (1996), Mitarbeiter mit Kennzahlen führen, Landberg am Lech 1996.
- Bühner, Rolf; (2004), Mitarbeiterkompetenzen als Qualitätsfaktor: strategische Personalentwicklung mit dem House of Competence, München 2004.
- Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.); (2001), Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2001.
- Bullinger, Hans-Jörg/Buck, Hartmut/Schmidt, Susanne Liane; (2003), Systematische Personalentwicklung, in: DSWR 4/2003, München 2003, S.98-99.
- Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.); (2002), Ältere Mitarbeiter im Betrieb- ein Leitfadens für Unternehmer, Berlin 2002.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.); (1998), Hamburger Deklaration zum Lernen im Erwachsenenalter – Agenda für die Zukunft, Bonn April 1998.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.); (1999), Menschen im Übergang von der Erwerbsarbeit in den Ruhestand – Eine Herausforderung für die Erwachsenenbildung, Bonn 1999.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.); (2001a), Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit, Bonn Mai 2001.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.); (2001b), Studie zum europäischen und internationalen Weiterbildungsmarkt, Bonn April 2001.
- Buschmann, A./Pawlowsky, P.; (1999), Wege aus der demographischen Falle. FSAprint, Chemnitz 1999.
- Buschmann, Antje/Meier, Heike; (2000), Generationenaustausch in ostdeutschen Unternehmen – Ein Problem für die Zukunft? In: Lutz, Burkart/Meil, Pamela/Wiener, Bettina (Hrsg.); (2000): Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen., Frankfurt am Main, New York 2000.
- Chini, Leo W.; (1988), Aufsichtsrats-Informationssystem. Wiesbaden 1988.
- Cirkl, Michael/Evans, Michaela/Hilbert, Josef/Scharfenorth, Karin; (2004), Mit dem Alter in die Dienstleistungsgesellschaft?, in: WSI-Mitteilungen 10/2004, S. 540f.

- Cornelius, Ivar/Fischer, Hartmut/Kück, Ursula; (02/2003), Wanderungs-geschehen Ost- und Westdeutschland Baden-Württemberg und Mecklenburg-Vorpommern im Vergleich, Baden-Württemberg 02/2003.
- Dentz, Werner; (2003), Betriebliche Mitbestimmung, Frankfurt am Main 2003.
- Deutsches Institut für Wirtschaft; (2004), Wochenbericht des DIW Berlin 33/04 – Bevölkerungsentwicklung in West- und Ostdeutschland – Vorausschätzungen bis 2050, Berlin 2004.
- Dieckhoff, Klaus/Hoffmann, Thomas/Schreurs, Margarete/Schröter, Wolfgang; (2003), Arbeit innovativ gestalten! Empfehlungen und Hinweise zur Arbeitsgestaltung, Eschborn 2003.
- Dieckhoff, Klaus/Schreurs, Margarete/Schröter, Wolfgang; (2003), Auch Erfahrung zählt. Zukunft mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestalten, Eschborn 2003.
- Dienel, Christiane/Gerloff, Antje/Lesske, Loreen u.a.; (2004), Maßnahmen für eine nachhaltige Bevölkerungsentwicklung in Sachsen-Anhalt, Zukunftschancen junger Frauen und Familien in Sachsen-Anhalt, Abschlussbericht, Magdeburg 2004.
- Drost, Ursula; (2003), Mitarbeitern im besten Alter gehört wieder die Zukunft, in: VDI nachrichten Nr. 42, S. 2.
- Dybowski, Gisela; (2001), Perspektivenwechsel in der Qualifizierungspolitik: Lebensbegleitendes Lernen, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten, Reihe Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr.99, Bonn 2001, S.19-30.
- Ederer, Peer/Schuller, Philipp; (1999), Geschäftsbericht Deutschland AG, Stuttgart 1999.
- Eichhorst, Werner/Profit, Stefan/Thode, Eric; (2001), Benchmarking Deutschland: Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Berlin und Heidelberg 2001.
- Eichhorst, Werner/Thode, Eric; (2002), Strategien gegen den Fachkräftemangel. Bd.1 Internationaler Vergleich, Gütersloh 2002.
- Einsiedler/Breuer/Hollstegge/Janusch; (2003), Organisation der Personal-Entwicklung, 2.Auflage, München Neuwied 2003.
- Engelbrecht, Gerhard; (2002), Transferzahlungen an Familien – demografische Entwicklung und Chancengleichheit, in: WSI Mitteilungen 3/2002, S. 139 – 146.
- Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung (Cedefop); (2002), Agora VIII: Jobrotation, Luxemburg 2002.
- Faulstich, Peter; (1998), Strategien der betrieblichen Weiterbildung, München 1998.
- Fischer, Hartmut/Karpinski, Jan/Kück, Ursula; (10/2002), Bevölkerungsentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern seit der Wende – Bilanz und Ausblick, in: Statistische Monatshefte Mecklenburg- Vorpommern, 10/2002, S.249-261.
- Fischer, Ulrich/Reihnsner, Rolf; (2002), Personalplanung, Frankfurt am Main 2002.
- Fleig, Günther/ Gessmann, Volker/Biel, Alfred; (2004), Strategisches Personalcontrolling in der Daimler Chrysler AG, in: Controlling 8/9 2004, S.465-471.
- Franz, Wolfgang; (2000), Herausforderungen an die Beschäftigungspolitik in Deutschland, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Strategien für mehr Beschäftigung, Reihe Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 134, Bonn 2000, S.31-39.
- Frerichs, Frerich; (1998), Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und –risiken im demografischen Wandel, Opladen 1998.
- Frieling, Ekkehart; (2003), Altersgerechte Arbeitsgestaltung, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.); Fehlzeitenreport 2002, Berlin 2003, S.101-114.

- Fröhlich, Melanie/Wölk, Monique/Schmidt, Ingrid/Stemann, Marie-Christine; (2002), Ältere Arbeitskräfte – ein unterschätztes Potenzial, in: WSI-Mitteilungen 4/2002, S.227-231.
- Fronius, Thomas; (1996), Aspekte der Bevölkerungsgeschichte Mecklenburgs (1648-1993), in: Friedrich Ebert Stiftung, Landesbüro Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.); Mecklenburg-Vorpommern Land am Rand – für immer? Reihe Geschichte Mecklenburg-Vorpommern Nr. 5, 3. Auflage, Schwerin 1996, S. 50-65.
- Funk, Lothar/Klös, Hans-Peter/Seyder, Susanne/Birk, Rolf/Waas, Bernd; (2003); Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer- Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen, Gütersloh 2003.
- Gallenberger, Wolfgang; (2002), Weiterbildungsabstinenz älterer Beschäftigter in einer alternden Erwerbsbevölkerung, Opladen 2002.
- Gebhardt, Frieder; (1994), Wirtschafts atlas Neue Bundesländer, Gotha 1994.
- Grauer, Frank; (1998), Personalmanagement für ältere Mitarbeiter, Wiesbaden 1998.
- Groenemeyer, Reimer; (2004), Kampf der Generationen, München 2004.
- Groenewald, Horst; (1988), Fallstudien zum Personal-Management, Stuttgart 1988.
- Groß, Hermann; (2001), Verbreitung und Struktur von Arbeitszeitkonten, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten, Reihe Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr.95, Bonn 2001, S.13-30.
- Grüner, Herbert; (2000a), Bildungsmanagement in mittelständischen Unternehmen, Herne/Berlin 2000.
- Grüner, Herbert; (2000b), Die Bestimmung des betrieblichen Weiterbildungsbedarfs: eine betriebspädagogische Untersuchung am Beispiel gewerblich-mittelständischer Unternehmungen, Frankfurt am Main 2000.
- Gurgsdies, Erik; (1996), Vom Rand in die Mitte? Wirtschaftsentwicklung in Mecklenburg, in: Friedrich-Ebert-Stiftung, Landesbüro Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.); Mecklenburg-Vorpommern Land am Rand – für immer? Reihe Geschichte Mecklenburg-Vorpommern Nr. 5, 3. Auflage, Schwerin 1996, S. 66-83.
- Haak, Carroll; (2003), Weiterbildung in kleinen und mittleren Betrieben: Ein deutsch-dänischer Vergleich, Berlin Juli 2003.
- Hachmann, Kai/Kühn, Wolfgang/Schuldt, Karsten; (1998), Zur Lage der Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland, Berlin 1998.
- Hackenberg, Helga (Hrsg.); (2003), Lokale Arbeitsmarktpolitik – Stand und Perspektiven, Gütersloh 2003.
- Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.); (2001), Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demografischen Wandels, Stuttgart 2001.
- Hecht, Günter/Heiner Heseler/Wolfgang Knabe/Winfried Panter/Karsten Schuldt/Axel Troost; (1995), Entwicklung der Schiffbauindustrie in Mecklenburg-Vorpommern. Wirtschaftliche und beschäftigungspolitische Tendenzen, Rostock Januar 1995.
- Hegner, Friedhart; (2002), Überalterung, Innovation und Qualifizierung: Drei Zwickmühlen für die Personalentwicklung, in: Personal 1/2002, S. 772-777.
- Heidemann, Winfried/Kamp, Lothar/Kirsch, Johannes/Klein-Schneider, Hartmut, Knut/Matthias, Müller/Susanne Gesa; (2002), Mitbestimmung bei betrieblicher Beschäftigungssicherung, Die novellierte Betriebsverfassung Band 5, Düsseldorf 2002.
- Heidemann, Winfried; (1999), Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Betriebliche Weiterbildung, Analyse und Handlungsempfehlungen, Düsseldorf 1999.

- Hein, Eckahrd/Mülhaupt, Bernd/Truger, Achim unter Mitarbeit von Klaus Bartsch; (6/2004), WSI-Standortbericht 2004: Demografische Entwicklung-ein Standortproblem?, in: WSI Mitteilungen 6/2004, S.291-305.
- Hentze, J./Kammel, A.; (1993), Personalcontrolling, Bern u.a. 1993.
- Heseler, H./Hickel, R.; (1990), Der maritime Sektor im Umbruch. Wirtschaftsstrukturelle und beschäftigungspolitische Vorschläge für Rostock. PIW-Studien Nr. 6, Bremen 1990.
- Heseler, H./Warich, B.; (1992), Strukturwandel und arbeitsmarktpolitischer Handlungsbedarf in der Region Rostock. Ergebnisse eines Forschungsprojektes im Auftrag des Instituts für Arbeitsmarkt und Berufsforschung (IAB), Nürnberg und Rostock Juni 1992.
- Heseler, H.; (1993), Restrukturierung des deutschen Schiffbaus - Neuorganisation des Bremer Werftenverbands. Bremen, Dezember 1993.
- Heseler, Heiner/Brodde, Joachim; (2000) Cluster und Prozessketten in der maritimen Industrie Ansatzpunkte für eine zielgerichtete Wirtschaftsstruktur, Studie im Auftrag der IG Metall Bezirk Küste gefördert durch die Otto Brenner Stiftung, Arbeitsheft Nr. 11, Berlin 2000.
- Heyer, Klaus/Henkel, Harde; (1995), Alter werden im Betrieb – Risiko und Chance, Eschborn 1995.
- Hilbert, Christoph/Mytze, Ralf; (2002), Strategische und methodische Ansatzpunkte zur Ermittlung des regionalen Qualifikationsbedarfs, herausgegeben vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, discussion paper FSI 02-211, Berlin 2002.
- Hill, Danny; (2002), Die Bedeutung der beruflichen Weiterbildung im Rahmen der Personalentwicklung und die konkrete Weiterbildungssituation in den Unternehmen Mecklenburg-Vorpommerns anhand einer empirischen Studie. (unveröffentlichte Diplomarbeit), Stralsund 2002.
- Hof, Bernd; (2001), Auswirkungen und Konsequenzen der demographischen Entwicklung für die gesetzliche Kranken und Pflegeversicherung, Köln 2001.
- Hofmann, Ekkehard; (2000), Qualitätssicherung in der betrieblichen Weiterbildung, Frankfurt am Main 2000.
- Huber, Achim; (2002), Strategien zur altersgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit-Gesundheitsförderung und Qualifizierung, Stuttgart 2002.
- Huber, Andreas/Ernst Kistler/Udo Papies (Hrsg.); (2002), Arbeitslosigkeit Älterer und Arbeitsmarktpolitik im Angesicht des demographischen Wandels. Ergebnisse aus der Bundesrepublik Deutschland und dem Land Berlin. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002.
- Hummel, Thomas R.; (1999), Erfolgreiches Bildungscontrolling: Praxis und Perspektiven, Heidelberg 1999.
- Husemann, Rudolf; (2002), Ältere Arbeitnehmer, Verlängerung der Lebensarbeitszeit und berufliche Weiterbildung, in: WSI Mitteilungen 1/2002, S.32-37 S. 14-15.
- IG Metall Bezirk Küste; Delegationsreise der Ag Schiffbau. Schiffbaunation China. Mit aller Macht nach vorn, o.O., o.J.
- IG Metall; (2003), Demografischer Wandel: Entwicklungstendenzen, Maßnahmen, Wirkungen auf Wirtschaft und Arbeitsplätze, Frankfurt am Main 3/2003.
- IG Metall-Vorstand; Sozialforschungsstelle Dortmund, Landesinstitut (Hrsg.); (2003), Betriebsrätekonferenz: „Langer arbeiten oder früher gehen“ Antworten von Betriebsräten der Automobilindustrie auf den demografischen Wandel am 20.Mai 2003 in Frankfurt, Frankfurt am Main 2003.

- Iller, Carola; (2000), Gestaltung der Weiterbildung und Weiterbildungsinteressen der Beschäftigten – Eine empirische Untersuchung in kleinen und mittleren Unternehmen, München und Mering 2000.
- Industriegewerkschaft Metall; (2002), Mitgliederwerbung im Betrieb: Handlungshilfe für Betriebsräte und Vertrauensleute, Frankfurt am Main 2002.
- Jung, Hans; (2001), Personalwirtschaft, 4. Aufl., München/Wien 2001.
- Kador, Fritz-Jürgen; (1990), Instrumente der Personalarbeit: Praktische Arbeitshilfe für Klein- und Mittelbetriebe, 6. Aufl., Köln 1990.
- Kaluza, Hildegard/Pollmeyer, Bernhard/Tehler, Gerd; (1991), Kommunale/regionale Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik: Ein Leitfaden für die Praxis, Bremen 1991.
- Kindermann, Klemens; (2004), Die Altersverschönerung, in: Handelsblatt Nr. 70 vom 8./9./10.04.2004, S. 12.
- Kistler, Ernst/Hilpert, Markus; (2001), Auswirkungen des demografischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte 3-4 2001, S.5-13.
- Klein-Schneider, Hartmut; (2001), Personalplanung, Düsseldorf 2001.
- Klimecki, Rüdiger G./Gmür, Markus; (2001), Personalmanagement, Stuttgart 2001.
- Köchling, Annegret u.a. (Hrsg.); (2000), Innovation und Leistung mit alterwerdenden Belegschaften, Mering 2000.
- Köchling, Annegret; (2003), Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, in: Badura, Bernhard/ Schellschmidt, Henner/ Vetter, Christian (Hrsg.); Fehlzeitenreport 2002, Berlin 2003, S.235-246.
- Kölpfen, Joachim/Wambold, Guido Martin; (2004), Personalmanagement im Vorfeld des demografischen Wandels in: Personalwirtschaft 1/2004, S.22-26.
- Kommission der europäischen Gemeinschaften; (2002), Mitteilung der Kommission an den Rat und das europäische Parlament: Die Reaktion Europas auf die Alterung der Weltbevölkerung – wirtschaftlicher und sozialer Fortschritt in einer alternden Welt, Beitrag der europäischen Kommission zur 2. Weltkonferenz über das Altern, Brüssel 18.03.2002, S.1-16.
- Krämer, K.; (2001), „Lebensarbeitszeitgestaltung in der Altenpflege. Ein Beratungsprojekt zum Transfer alternsgerechter Personalentwicklung“ in: Buck, H./ Schletz, A.; „Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung; Stuttgart; 2001; S.70.
- Krätke, Stefan/Scheuplein, Christoph; (2001), Produktionscluster in Ostdeutschland: Methoden der Identifizierung und Analyse, Hamburg 2001.
- Krekel, Elisabeth M./Seusig, Beate (Hrsg.); (1999), Bildungscontrolling: ein Konzept zur Optimierung der betrieblichen Weiterbildungsarbeit, Bielefeld 1999.
- Kröhnert, Steffen/van Olst, Nienke/Klingholz, Reiner; (...), Deutschland 2020, Die Demografische Zukunft der Nation, herausgegeben von: Berlin Institut für Bevölkerung und globale Entwicklung; Berlin.
- Kromphardt, Jürgen; (2000), Der strittige Weg zu mehr Beschäftigung, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Strategien für mehr Beschäftigung, Reihe Wirtschaftspolitische Diskurse Nr. 134, Bonn 2000, S.7-19.
- Kuhn, Karl; (2003), Programme und Strategien zur Förderung älterer Arbeitnehmer in Europa, in: Badura, Bernhard/ Schellschmidt, Henner/ Vetter, Christian (Hrsg.); Fehlzeitenreport 2002, Berlin 2003, S.73-84.
- Küpper, Stefan; (2001), Bilanz und Perspektiven tariflicher Arbeitszeitpolitik, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung

- (Hrsg.); Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten, Reihe Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr.95, Bonn 2001, S.89-98.
- LeMar, Bernd; (2001), Generations- und Führungswechsel im Familienunternehmen, Mit Gefühl und Kalkül den Wandel gestalten, Berlin/Heidelberg/New York 2001.
- Lorenz, Michael/Rohrschneider, Uta; (2002), Personalauswahl: schnell und sicher Top-Mitarbeiter finden, 2. Aufl., Freiburg 2002.
- Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen; (2004a), Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau, Ergebnisse der 13. Betriebsrätebefragung im September 2003 IAW Forschungsbericht 7, Bremen 2004.
- Ludwig, Thorsten/Tholen, Jochen; (2004b), Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau, Ergebnisse einer Betriebsbefragung im September 2004, Institut Arbeit und Wirtschaft, Bremen 2004.
- Lutz, Burkart et al. (Hrsg.); (2000), Bildung und Beschäftigung in Ostdeutschland, Bd.1, Berlin 2000.
- Lutz, Burkart et al. (Hrsg.); (2004), Jugend – Ausbildung – Arbeit. Bildung und Beschäftigung in Ostdeutschland, Bd. 2, Berlin 2004.
- Lutz, Burkart/Pamela Meil/Bettina Wiener (Hrsg.); (2000), Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen. Frankfurt/M/ New York 2000.
- Macharzina, K./Wolf, J./Döbler, T.; (1993), Werthaltungen in den neuen Bundesländern. Strategien für das Personalmanagement, Wiesbaden 1993.
- Marchl, Gabriele/Stark, Gerhard; (1999), Bedarfsgerechte Weiterbildung für Ihren Betrieb, Bielefeld 1999.
- Meier, Heike/Wiener, Bettina; (2001), Der Nachwuchskräftepool – ein Weg für kleine Unternehmen zur frühzeitigen Sicherung der bald benötigten Fachkräfte. In: Pawlowsky, Peter/Wilkens, Uta (Hrsg.): Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländer. Aus Transformation und Demographie., München und Mering 2001, S.279-287.
- Meinhardt, Uwe; (2001), Moderne Arbeitszeitpolitik-moderne Interessenvertretung. Die Arbeitszeitregelungen im Ergänzungs-Tarifvertrag von debis, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten, Reihe Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr.95, Bonn 2001, S.79-88.
- Mentzel, Wolfgang; (2001), Personalentwicklung – Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden, München 2001.
- Merk, Richard; (1992), Weiterbildungsmanagement: Bildung erfolgreich und innovativ managen, Neuwied Kriftel Berlin 1992.
- Ministerium für Arbeit und Bau Mecklenburg-Vorpommern; (2002a), Im Nordosten was Neues, Schwerin 2002.
- Minsiterium für Arbeit und Bau Mecklenburg-Vorpommern; (2002b), 12. Arbeitsmarktbericht der Landesregierung Mecklenburg-Vorpommern, in: Forschungsberichte zur Arbeitsmarktpolitik des Landes Mecklenburg-Vorpommern Nr. 18, Schwerin 2002.
- Minsiterium für Arbeit und Bau Mecklenburg-Vorpommern; (2002c), Betriebspanel Mecklenburg-Vorpommern. Ergebnisse der sechsten Welle 2001, in: Forschungsberichte zur Arbeitsmarktpolitik des Landes Mecklenburg-Vorpommern Nr. 17, Schwerin 2002.
- Ministerium für Arbeit und Bau Mecklenburg-Vorpommern; (2003), Perspektiven der Berufslandschaft Mecklenburg Vorpommern 2010, Schwerin 2003.

- Möller, Klaus-Peter/Günther, Matthias; (1999), Wirtschafts- und Beschäftigungsentwicklung in Mecklenburg-Vorpommern bis zum Jahr 2010. Auswirkungen regionaler Erwerbsmöglichkeiten auf die Binnenwanderung, Wirtschaftsministerium des Landes Mecklenburg-Vorpommern und LBS Ostdeutsche Landesbausparkasse AG (Hrsg.), Hannover 1999.
- Morschhäuser, Martina (Hrsg.); (2002), Gesund bis zur Rente, Stuttgart 2002.
- Morschhäuser, Martina/Ochs, Peter/Huber, Achim; (2003), Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh 2003.
- Morschhäuser, Martina/Schmidt, Eva; (2002), Beteiligungsorientiertes Gesundheitsmanagement angesichts alternder Belegschaften, Stuttgart 2002.
- mv4you; (2003), Projektmappe der Agentur mv4you, Güstrow 2003.
- Naegele, Gerhard/ Walker, Alan; (2003), Altern in der Arbeitswelt – Europäische „Leitlinien einer Guten Praxis(good practice)“ für die Gleichbehandlung älterer Arbeitnehmer/innen in der betrieblichen Personalpolitik, in: Badura, Bernhard/Schellschmidt, Henner/ Vetter, Christian (Hrsg.); Fehlzeitenreport 2002, Berlin 2003, S.225-234.
- Nahles, Andrea, (2004), Intelligenter statt länger arbeiten, in: Welt am Sonntag vom 21.11.2004, Wirtschaft S. 29.
- Nestler, Katja/Kailis, Emmanuel; (2002), Bevölkerung und soziale Bedingungen, Unterschiede beim Zugang zur betrieblichen Weiterbildung in Europa, o.O. 22/2002.
- Neubäumer, Renate; (1993), Arbeitsmarktpolitik Kontrovers. Analysen und Konzepte für Ostdeutschland, Darmstadt 1993.
- Neumann-Cosel, Reno von/Rupp, Rudi; (2001), Handbuch Wirtschaftsausschuss. 4., voll. über. u. erw. Aufl., Frankfurt am Main 2001.
- Nord LB; (02/2004), Wirtschaft Mecklenburg-Vorpommern, Analysen und Kommentare, 02/2004.
- o.V.; (2001), Arbeitsmarktforscher plädieren für Altersteilzeit, in: Personalwirtschaft 12/2001, S. 6.
- o.V. ; (2004a), Abwanderung bleibt dramatisch, in: Ostseezeitung 2./3. Oktober 2004, S.1.
- o.V. ; (2004b), Was für eine verrückte Gesellschaft, in: Ostseezeitung 4./5. September 2004, S. III.
- o.V.; (4/2005a), Demographie. Die neuen Länder sehen immer älter aus, in: Böcklerimpuls 4/2005, S.4.
- o.V.; (4/2005b), Demographie. Die neuen Länder sehen immer älter aus, in: Böcklerimpuls 4/2005, S.4-5.
- OECD; (2001), Bildung auf einen Blick. OECD-Indikatoren ; Paris 2001.
- Oechsler, Walter A.; (2000), Personal und Arbeit. Einführung in die Personalwirtschaft, 7. Aufl., München 2000.
- Olesch, Gunther; (1989), Praxis der Personalentwicklung. Weiterbildung im Betrieb, 1. Aufl., Heidelberg 1988.
- Olfert, Klaus; (2003), Kompakt-Training: Personalwirtschaft, 3. Aufl., Ludwigshafen (Rhein) 2003.
- Olfert, Klaus; Steinbuch, Pitter A.; (2001), Personalwirtschaft. 9. Aufl., Ludwigshafen 2001.
- Ossola-Haring, Claudia (Hrsg.); (1999), Das große Handbuch, Kennzahlen zur Unternehmensführung, Landsberg am Lech 1999.
- Pack, Jochen u.a.; (2000), Zukunftsreport demografischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, (Hrsg.) Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn 2000.

- Pawlowsky, P./Wilkins, U. (Hrsg.); (2001), Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländern. Transformation und Demographie, München und Mering 2001.
- Pawlowsky, P.; (2001), Personalentwicklungsstrategien und die demographische Falle in den neuen Bundesländern, in: ders./Wilkins, U. (Hrsg.): Zehn Jahre Personalarbeit in den neuen Bundesländern. Transformation und Demographie, München und Mering 2001.
- Pawlowsky, Peter/Bäumer, Jens; (1996), Betriebliche Weiterbildung. Management von Qualifikation und Wissen, München 1996.
- Plicht, Hannelore; (2001), Meister und Techniker in einer sich wandelnden Arbeitswelt, in: Dostal, Werner/Parmentier, Klaus/Pflicht, Hannelore/Rauch, Angela/Schreyer, Franziska; (2001) Wandel der Erwerbsarbeit: Qualifikationsverwertung in sich verändernden Arbeitsstrukturen, Nürnberg 2001, S. 71-114.
- Pollack, Walter/Pirk, Dieter; (2001), Personalentwicklung in lernenden Organisationen, Wiesbaden 2001.
- Potthoff, Erich, Trescher, Karl; (1986), Controlling in der Personalwirtschaft, Berlin New York 1986.
- Priewe, Jan; (2002), Ostdeutschland 2010 – Perspektiven der Investitionstätigkeit, Düsseldorf 2002.
- Projektverbund Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel (Hrsg.); (2002), Handlungsanleitungen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik – Ergebnisse aus dem Transferprojekt. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002.
- Pulte, Peter; (2003) Das deutsche Arbeitsrecht. Kompaktwissen für die Praxis, München/Unterschleißheim 2003.
- Pütz, Helmut; (2003), Berufsbildung, Berufsausbildung, Weiterbildung, Bundesinstitut für Berufsbildung BiBB, Bonn 2003.
- Rabe, Brigitta; (7/2000), Wirkungen aktiver Arbeitsmarktpolitik. Evaluierungsergebnisse für Deutschland, Schweden, Dänemark und Niederlande, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 7/2000.
- Rademacher, Christine; (2001), Arbeitszeitkonten in Klein- und Mittelbetrieben des Handwerks in Nordrhein-Westfalen, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten, Reihe Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr.95, Bonn 2001, S.71-78.
- Rath, Anja; (2004), Strategisches Personalcontrolling – Handlungsalternativen für Personalpolitik und Personalentwicklung vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen und Arbeitszeitmodellen, Diplomarbeit, Stralsund 2004.
- Reinberg, Alexander/Hummel, Markus; (28/2004), Fachkräftemangel bedroht Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B 28/2004, S.3-10.
- Rodehuth, Maria; (1999), Weiterbildung und Personalstrategien, München und Mering 1999.
- Rohrmeier, Dieter/Winkelmann, Dieter; (2000), Personalentwicklung in der Umsetzung, Stuttgart 2000.
- Scheibeler, Alexander A.W.; (2001), Balanced Scorecard für KMU, Kennzahlenermittlung mit ISO 9001:2000 leicht gemacht, Berlin/Heidelberg/New York 2001.
- Schirmacher, Frank; (2004), Das Methusalem-Komplott, München 2004.

- Schmid, Günther/Gangl, Markus/Kupka, Peter (Hrsg.); (2004), Arbeitsmarktpolitik und Strukturwandel: Empirische Analysen, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 286, Nürnberg 2004.
- Schmid, Günther; (2001), Die Zukunft der Erwerbsarbeit – Thesen und Perspektiven für Mecklenburg-Vorpommern, herausgegeben vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, discussion paper FSI 01-205, Berlin 2001.
- Schmid, Günther; (2002), Wege in eine neue Vollbeschäftigung: Übergangsmärkte und aktivierende Arbeitsmarktpolitik, Frankfurt am Main 2002.
- Schmidt, Rudi; (2001), Restrukturierung und Modernisierung der ostdeutschen Industrie, in: Bertram, H./Kollmorgen R. (Hrsg.): Die Transformation Ostdeutschlands. Berichte zum sozialen und politischen Wandel in den neuen Bundesländern, Opladen 2001, S.163-194.
- Schmidt, Ulla; (2001), Lebensbegleitendes Lernen: Herausforderung für die Politik?, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten, Reihe Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr.99, Bonn 2001, S.11-18.
- Schneider, Hans; (1998), Mitarbeiterbeteiligung – Vorteile für Unternehmen und Mitarbeiter, Eschborn 1998.
- Scholz, Christian; (2000), Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen, 5. Aufl., München 2000.
- Schöni, Walter; (2001), Praxishandbuch Personalentwicklung – Strategien, Konzepte und Instrumente, Chur / Zürich 2001.
- Schröter, Stefan; (2003), Berufliche Weiterbildung Großbritanniens für gering qualifizierte Arbeitsmärkte, Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Berlin 2003.
- Schulte, Christof; (1995), Personal-Controlling mit Kennzahlen. 2., über. und erw. Aufl., München 1995.
- Schumann, Michael; (1998), Arbeitspolitik – Unter dem Diktat der kurzen Fristen; in: Eichendorf, Walter (Hrsg.); Work it out. Beiträge zur Zukunft der Arbeit, Wiesbaden 1998, S. 130-144.
- Seifert, Hartmut; (2001), Lernzeitkonten: Baustein für ein Konzept des lebenslangen Lernens, in: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung (Hrsg.); Zukünftige Qualifizierung von Beschäftigten, Reihe Gesprächskreis Arbeit und Soziales Nr.99, Bonn 2001, S.43-56.
- Sokianos, Nicolas (Hrsg.); (1996), Personalpolitik, Wiesbaden 1996.
- Staehle, Wolfgang, H.; (1999), Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive, München 1999.
- Stamp, Friedrich; (2003), Sozialbeziehungen in der gewerblichen Metallwirtschaft Mecklenburg-Vorpommerns als Teil der Ostseeregion von der Industrialisierung bis zur Gegenwart, Otto Brenner Stiftung, Berlin 2003.
- Statistisches Bundesamt; (2003), BEVÖLKERUNG Deutschlands bis 2050, Berlin 2003.
- Statistisches Bundesamt; (2004), Deutschland in Zahlen 2003, Berlin 2004.
- Steck, Brigitte/Kossens, Michael; (2003), Einführung zur Hartz-Reform, München 2003.
- Strassheim, Holger; (2002), Wissensgenerierung und Wissenstransfer in Netzwerken der lokalen Beschäftigungspolitik, herausgegeben vom Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung, Veröffentlichungsreihe der Abteilung Regulierung von Arbeit FSII02-204, Berlin 2002.

- Strobel, Hans Heinrich; (1997), Personalentwicklungskonzept für einen Management Generationswechsel – Fortschritte bei der Realisierung, in: Rosenstiel von, Lutz/von Wins – Thomas Lang/Sigl, Eduard (Hrsg.); (1997) Perspektiven der Karriere, Stuttgart 1997, S. 281-288.
- Tews, H. P.; (1993), Neue und alte Aspekte des Strukturwandels des Alters, in: G. Naegele; H. P. Tews (Hrsg.): Lebenslagen im Strukturwandel des Alters, Opladen, S. 15-42.
- Ver.di-Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (Hrsg.); (2003a), Mythos Demografie, Berlin 10/2003.
- Ver.di-Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft e.V. (Hrsg.); (2003b), Arbeitszeitinitiative – Projektskizze und Umsetzungsschritte, Berlin 2003.
- Wassermann, Wolfram/Rhode Wolfgang; (2004), Konfliktfeld Kleinbetrieb. Mittelstand zwischen Alleinherrschaft und Mitbestimmung, Frankfurt am Main 2004.
- Weber, Hermann; (2001), Literatur für die Aus- und Weiterbildung in Organisationen. Wichtige Fachbücher für Management, Training und Personalentwicklung. Mit Kurzbesprechungen, 6. Auflage, Hamburg 2001.
- Weber, Judith; (1999), Flexible Arbeitszeiten in der Personalplanung, München und Mering 1999.
- WISSENTTransfer; (2003), Radikalumbau des Arbeitsmarktes: „Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt“ – Die Folgen der „Hartz-Reform“, Frankfurt am Main 2003.
- Wöltje, Jörg/Egenberger, Uwe; (1996), Zukunftssicherung durch systematische Weiterbildung, München 1996.
- Wunderer, Rolf/Dick, Petra; (2002), Personalmanagement – Quo Vadis? Analysen und Prognosen zu Entwicklungstrends bis 2010, 3.Aufl., Neuwied, Krefeld 2002.
- Wunderer, Rolf/Jaritz, Andre ; (2002), Unternehmerisches Personalcontrolling: Evaluation der Wertschöpfung im Personalmanagement, 2. Aufl., Neuwied 2002.
- Wunderer, Rolf/Schlangenhäuser, Peter; (1994), Personal-Controlling: Funktionen-Instrumente-Praxisbeispiele, Stuttgart 1994.
- Zdrowomyslaw, Norbert/Gellink, M./Conrad, P.; (1993), Neue Konzepte bieten Chancen. Der Umgestaltungsprozess in Unternehmen in den neuen Bundesländern bietet eine Chance zur frühzeitigen Einführungen von Lean-Management-Ansätzen, in: Der Betriebswirt 2/93, S. 7-19.
- Zdrowomyslaw, Norbert/Bernd-Georg Spies; (1994), Sanierung in Krisenzeiten. Dimensionen des Sanierungsbegriffes und einer Unternehmenssanierung vor dem Hintergrund umweltbezogener Rahmenbedingungen, in: Der Betriebswirt 2/94, S.25-32.
- Zdrowomyslaw, Norbert/Benthin Rainer/Hamm, Ralf/Prößler, Ernst-Kurt/Rath, Anja; (2005), Personalpolitik in Zeiten des demografischen Wandels, in: Der Betriebswirt 1/2005.
- Zdrowomyslaw, Norbert/Kasch, Robert; (2002), Betriebsvergleiche und Benchmarking für die Managementpraxis. Unternehmensanalyse, Unternehmenstransparenz und Motivation durch Kenn- und Vergleichsgrößen. München, Wien, Oldenburg 2002.
- Zimmermann, Eberhard; (2003), Chancen und Risiken innovativer Arbeitszeitmodelle für ältere Arbeitnehmer, in: Badura, Bernhard/ Schellschmidt, Henner/Vetter, Christian (Hrsg.); Fehlzeitenreport 2002, Berlin 2003, S.167-183.
- Zollmann, Pia/Schliehe, Ferdinand; (2003), Rehabilitation und Wiedereingliederung im demografischen Wandel, in: Badura, Bernhard/ Schellschmidt, Henner/ Vetter, Christian (Hrsg.); Fehlzeitenreport 2002, Berlin 2003, S.185-200.

Internetquellen

- Birg, Herwig; (2005), Die innerdeutsche Migration, hrsg.: F.A.Z., (Stand: 03.03.2005), Nr.52/S.39, www.faz.net
- Birg, Herwig; (2005), Die Logik der Tätigkeit, hrsg.: F.A.Z., Stand: 23.02.2005), Nr.45/S.37, www.faz.net
- Birg, Herwig; (2005), Standortfaktor Bevölkerung, hrsg.: F.A.Z., (Stand: 01.03.2005), Nr.50/S.41, www.faz.net
- Birg, Herwig; (2005), Was taugen Prognosen?, hrsg.: F.A.Z., (Stand: 24.02.2005), Nr.46/S.41, www.faz.net
- Bundesanstalt für Arbeit (Hrsg.); (2003), Arbeitslosenquote bezogen auf abhängige zivile Erwerbspersonen. Sonderauswertung für KOWA-MV/ZAP. Nürnberg: e-mail vom 29.07.2003/Hauptstelle .IIIb3@arbeitsamt.de
http://www.arbeitnehmerkammer.de/sozialpolitik/doku/1_politik/sv_ruerup_2003_04_23_rente.pdf (Stand: 04.02.2004).
- http://www.migration-info.de/daten_und_grafiken/deutschland/index.htm (Stand: 20.09.2004).
- Institut für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik; (1998) unter: www.herwig-birg.de/downloads/simrechnung (Stand: 06.10.2004).
- Ministerium für Arbeit, Bau und Landesentwicklung Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.); (2003), Ergebnisse der 3. Landesprognose zur Bevölkerungsentwicklung in Mecklenburg –Vorpommern bis zum Jahr 2020. Schwerin: e-mail vom 04.04.2003 / Joern.Hollenbach@am.mv-regierung.de.
- Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.); (2003a), Statistisches Jahrbuch 2002. Bevölkerungsbewegung. Schwerin: <http://www.statistik-mv.de> (Stand:27.05.2003 / 12.05 Uhr).
- Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.); (2003b), Statistisches Jahrbuch 2002. Bildung und Kultur. Schwerin: <http://www.statistik-mv.de> (Stand: 27.05.2003 / 12.05 Uhr).
- Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.); (2003c), Statistisches Jahrbuch 2002. Gebiet und Bevölkerung. Schwerin: <http://www.statistik-mv.de> (Stand: 27.05.2003 / 15.30 Uhr).
- Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.); (2003d), Statistisches Jahrbuch 2002. Kreisdaten. Schwerin: <http://www.statistik-mv.de> (Stand: 27.05.2003 / 12.05 Uhr)
- Statistisches Landesamt Mecklenburg-Vorpommern (Hrsg.); (2003e), Wanderungen über die Landesgrenze nach Altersgruppen und Zielgebieten 1991 bis 2001. Sonderauswertung für KOWA-MV/ZAP. Schwerin: e-mail vom 17.06.2003 / Vertrieb@statistik-mv.de
- Statistisches Landesamt; (2005), Bürger kehren M-V den Rücken, www.statistik-mv.de, hrsg.: Ostsee-Zeitung.de, (Stand: 02/2005).
- www.arbeitsamt.de/aelttere; Hinweise zur Arbeitsvermittlung Älterer (50plus) für Arbeitgeber und Arbeitnehmer
- www.demographie.verdi.de
- www.domotrans.de; Forschungsprojekte und –ergebnisse zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen.
- www.inqa.de; Initiative neue Qualität der Arbeit
- www.sozialnetz.de; Portal “Alter werden im Betrieb“ mit Informationen und Handlungshilfen für Unternehmen

www.zukunftsradar2030.de; Informationen der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (zirp) über den demografischen Wandel in Rheinland-Pfalz, u.a. zu den „ Auswirkungen auf die Arbeitswelt“

Mitglieder des Experten-Beirats:

Jan Bloempott	Verwaltungsstelle IG Metall Stralsund
Dr. Frank Gerlach	Hans Böckler Stiftung
Heike Kauls	Otto Brenner Stiftung
Uwe Keil	TGS Schwerin
Prof. Dr. Dr. Burkart Lutz	ZSH- Zentrum für Sozialforschung Halle
Prof. Dr. Ernst-Kurt Prößler	Fachhochschule Stralsund
Manfred Schallmeyer	Otto Brenner Stiftung
Prof. Dr. Klaus Schömann	IUB- International University Bremen
Volker Schulz	DGB-Vorpommern
Prof. Dr. Norbert Zdrowomyslaw	Fachhochschule Stralsund

Anlage I

Synopsen und Checklisten

Vergleich unterschiedlicher Projekte und Ergebnisse

Der demografische Wandel ist mittlerweile Forschungsschwerpunkt zahlreicher Organisationen und Institutionen sowie einzelner Wissenschaftler. Liefern die statistischen Ämter (von Land, Bund und EU) in erster Linie die empirischen Primärdaten zur Bevölkerungsentwicklung, so beschäftigen sich die vielen Projekte in mehr oder weniger detaillierter Form mit den volks- und betriebswirtschaftlichen Auswirkungen der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung.

Im Rahmen der von Bund, Ländern und privaten Stiftungen geförderten Projekte entstanden zahlreiche Publikationen und Handlungskonzepte zur Steuerung des demografischen Wandels. Die folgende Synopse soll exemplarisch einige Projekte und Projektträger vorstellen. Neben einer kurzen Erläuterung zu deren Zielen und Ergebnissen sollen auch die Zielgruppen der Projekte aufgeführt werden. Zusätzlich finden Sie im Feld „Kontakt“ die jeweiligen Adressen und Ansprechpartner.

An dieser Stelle sollen besonders die Arbeiten der Bertelsmann Stiftung hervorgehoben werden. Sie sind ähnlich wie die Studien des Fraunhofer Instituts (Projekt Demotrans) sehr innovativ und haben einen hohen Bezug zur betrieblichen Praxis. Empfehlenswert sind auch eine Reihe von Projekten, die am Zentrum für Sozialforschung (ZSH) in Halle bearbeitet wurden und werden. Das industriesoziologisch geprägte Institut hat seinen Arbeitsschwerpunkt auf dem Gebiet der ostdeutschen Arbeitsmarkt- und Strukturpolitik sowie im Bereich der Verbesserung von Ausbildungssystemen.

Institut / Name	Kontakt	Ziele	Ergebnisse	Zielgruppe
Bertelsmann Stiftung	Bertelsmann-Stiftung Andreas Esche 05241/8181333 www.bertelsmann-stiftung.de	Wege zum Handeln erkennen, Strategien erarbeiten, Potentiale entfalten: Hierzu will die Aktion Demographischer Wandel ihren Beitrag leisten - vor Ort in Kommunen und Regionen und auf der Ebene der Entscheidungsträger in den Ländern und im Bund.	Broschüren und Diskussionsforen mit Kommunen, Ländern und dem Bund	Gesellschaft, Politik und Wirtschaft
BTU Cottbus	BTU Cottbus Lehrstuhl Technikphilosophie Uwe Lünstroth Postfach 101344 03013 Cottbus Tel. 0355-69-3162 Fax. 0355-69-3323 luen@tu-cottbus.de www.physik.tu-cottbus.de	Sensibilisierung der Personalverantwortlichen, der Softwareentwickler und der überbetrieblichen Akteure Lösungen für die Laufbahnentwicklung, die Weiterbildung und die Rolle älterer Software-Entwickler	Best-Practice-Beispiele Instrumentarium für das Personal- und Weiterbildungsmanagement Veröffentlichungen (Fachpresse und elektronisch) von Checklisten, Charts, Leitfäden und Rules of Thumb Workshops mit Unternehmenspraktikern und Verbänden	Gesellschaft für Informatik, Bundesverband Informationstechnologie, VDMA/ZVEI, BDI, DGB, VDI, BiBB, BfA, IAB
FFG	Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V. Dr. Frerich Frerichs Katrin Krämer Evinger Platz 13 44339 Dortmund Tel. 0231-728488-17 Tel. 0231-728488-21 Fax. 0231-728488-55 www.uni-dortmund.de/FFG	Sicherung der beruflichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft älter werdender Pflegekräfte Verbesserung der Arbeitsbedingungen, Verlängerung der Berufsverweildauer, Entgrenzung der Tätigkeitsdauer Anpassung an die situativen Bedingungen und Ziele der Einrichtung durch Flexibilisierungsspielräume in der Arbeitsorganisation	Entwicklung eines Beurteilungssystems und Handlungsleitfadens Erfahrungen mit einzelbetrieblichen und betriebsübergreifenden Arbeitszeitzirkeln Auftaktworkshop und Transferworkshop	Vertreter von Gewerkschaften und Betriebsräten aus den relevanten Bereichen Pflegedienstleitungen und Pflegekräfte

Institut / Name	Kontakt	Ziele	Ergebnisse	Zielgruppe
Fraunhofer Institut Projekt Demotrans	Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation Nobelstraße 12, 70569 Stuttgart H. Buck, Tel. 0711/970-2053, hartmut.buck@iao.fhg.de A. Schletz, Tel. 0711/970-2184, alexander.schletz@iao.fhg.de oder allgemein: www.demotrans.de	angepasste Rekrutierungsstrategien entwickeln, Mitarbeiterbindung forcieren, altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln, lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern	Sensibilisierung, Entwicklung von Konzepten und Handlungsstrategien	Berater Bildungseinrichtungen Forschung/Projekte Politik, öffentliche Einrichtungen Tarifpartner Verbände Weitere Multiplikatoren Internationale Partner
GfAH	Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner Friedensplatz 6, 44135 Dortmund A.Köchling, Tel. 0231/55697614, koechling@gfah-do.de oder allgemein: www.gfah.de oder www.intergenerative-personalpolitik.de	Personalstrategie: durch eine ausgeglichene Altersstruktur die Reibungslosigkeit eines permanenten Generationenaustauschs über Personalzu- und -abgänge anstreben Altersstruktur: die Zusammenarbeit zwischen den Generationen fördern, unter Berücksichtigung altersspezifischer Stärken und Schwächen	Leitfaden: Früherkennung von gegenwärtigen und zukünftigen "Demographie-Fallen-Effekten" mit genauen Hinweisen auf optimale Lösungskataloge Handbuch "Intergenerative Personalpolitik" Zwei Veranstaltungen zum Ergebnistransfer, drei Good-Practice-Workshops	Großbetriebe des produzierenden Gewerbes mit mittelalterzentrierten Altersstrukturen Personal- und Unternehmensberater
Hochschule Niederrhein	Hochschule Niederrhein FB Wirtschaftsingenieurwesen Arbeitsgruppe KMU Prof. Dr. Lutz Packebusch Birgit Weber Webschulstr. 33 41065 Mönchengladbach Tel. 02161-186-914 Tel. 02161-186-917 Fax. 02161-186-928 www.fh-niederrhein.de www.iap-institut.de	Exemplarische Lösungsmöglichkeiten aufzeigen und umsetzen, die: - eine langfristige Personalbindung im Handwerk ermöglichen, - Beschäftigungsmöglichkeiten v.a. für ältere Arbeitnehmer/-innen schaffen und sichern	Handlungshilfen zur Gestaltung von Berufsverläufen als Broschüre Aufbereitete Best-Practice-Fälle Umsetzung der erarbeiteten Lösungsvorschläge in Beratungs- und Gestaltungsaktivitäten, z.B. Betriebsberatungen der HWK Entwicklung von Bausteinen für Führungs- und Managementseminare	Primäre Zielgruppe sind die Beschäftigten und Inhaber/-innen in den Dachdecker- und SHK-Betrieben sowie Handwerksorganisationen, Innungen und Gewerkschaften

Institut / Name	Kontakt	Ziele	Ergebnisse	Zielgruppe
IG-Metall	IG Metall Vorstand Wilhelm Leuschner Straße 79 60329 Frankfurt am Main Telefon: 069/6693-0 Sozialforschungsstelle Dortmund Landesinstitut Evinger Platz 17 44339 Dortmund	Integration des demografischen Faktors in die Betriebsratsarbeit (Automobilindustrie)	Strategien, Handlungsempfehlungen, Sensibilisierung von Betriebsräten	Betriebsräte, Wissenschaft, Personalberater, Unternehmen, Arbeitsmarktakteure
ISF	ISF Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. Dr. Hans Gerhard Mendius Jakob-Klar-Str.9 80796 München Tel. 089-272921-44 Fax. 089-272921-60 www.isf-muenchen.de	Durch zerstörungsfreie Demontage von Altfahrzeugen und Bereitstellung von Teilen für "zeitwertgerechte Reparatur" Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere Arbeitnehmer im Kfz-Gewerbe, bei Verwertern und ggf. Zulieferern sichern und schaffen Ermittlung der Voraussetzungen und Bedingungen, unter denen nichtöffentliche Arbeitsmarktmediatoren bereit und fähig sind, ihre Leistungen verstärkt auch auf ältere Arbeitskräfte auszuweiten Sensibilisierung dieser Akteure für die Probleme älterer Erwerbspersonen	Handlungs- und Implementationshilfen (Leitfäden, Checklisten und Umsetzungskonzepte) Durchführung von Info-Veranstaltungen und Arbeitstreffen Herstellung von Kontakten, Unterstützung bei der Bildung von Netzwerken Feasibility-Studie Sensibilisierung nichtöffentlicher Arbeitsmarktmediatoren Ansatzpunkte für Private-Public-Partnerships	Kfz-Betriebe, Automobilverwerter, Automobilzulieferer und die jeweiligen Organisationen, Beschäftigte und Arbeitslose mit einschlägiger Ausbildung und beruflichen Interessen, Arbeitnehmervertretungen, Arbeitsverwaltung, kommunale Einrichtungen, Bildungsträger nichtöffentliche Arbeitsmarktmediatoren, Zeit- und Leiharbeitsfirmen, Outplacement-Berater, Personalberater, Qualifizierungsunternehmen, Laufbahnberater, (private) Existenzgründungsberater, Unternehmen

Institut / Name	Kontakt	Ziele	Ergebnisse	Zielgruppe
ISIS	Institut für Supervision, Institutionsberatung und Sozialforschung Prof. Dr. Johann Behrens Lichtensteinstr. 4 60322 Frankfurt a.M Tel. 069-5970593 Fax. 069-558535 behrens@em.uni-frankfurt.de	Gesundheitsförderliche Tätigkeitswechsel, Verlängerung produktiver Berufsverweildauer und klientenorientierte Qualitätssicherung Förderung des längeren Verbleibs in der Erwerbstätigkeit	Beratungs- und Sensibilisierungskonzepte für personenbezogene Dienstleistungen in Branchen mit hohem Frauenanteil Konzepte für branchenübergreifende intermediäre Akteure der Rentenversicherungsträger Workshops mit Rentenversicherungsträgern und Pflegeeinrichtungen Positive Beispiele (Broschüre und Internet) und Seminarbausteine	Rentenversicherungsträger (LVA, BfA), Pflegedienstleiterinnen, International Commission for OH, Betriebsärzte, Journalisten, Betriebe
ISO	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. Dr. Martina Morschhäuser Trillerweg 68 66117 Saarbrücken Tel. 0681-9542424 Fax. 0681-9542427 www.iso-institut.de	Entwicklung und Erprobung von Beratungsstrategien Förderung betrieblicher Sensibilität und Kompetenz im Umgang mit Alterungsprozessen	Entwicklung und Umsetzung alternsadäquater Gestaltungsmaßnahmen in Kooperation mit Unternehmen Praxiserprobte Handlungshilfen für Betriebspraktiker Adressatengerechte Aufbereitung der Beratungs- und Umsetzungserfahrungen	Betriebspraktiker mit Beratungs- bzw. Gestaltungsfunktion Unternehmensverbände, RKW, Gewerkschaften, Kammern, Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Institutionen der Gesundheitsförderung
INIFES	Internationales Institut für empirische Sozialökonomie Prof. Dr. Ernst Kistler Haldenweg 23 86391 Stadtbergen Tel. 0821-431052-54 Fax. 0821-432531 www.inifes.de	Information, Sensibilisierung und Aktivierung regionaler Öffentlichkeiten und Akteure über die Probleme älterer Erwerbspersonen Anregen, Begleiten und Beraten von Initiativen für von Arbeitslosigkeit Bedrohte, für Arbeitslose und die "Stillen Reserven"	Zugriffsmöglichkeit auf Daten und Beispiele herstellen (eigene Publikationen, Internetplattform, Broschüren) Aktivierung (Medienkampagne, Workshops, etc.) Erfahrungs- und Abschlußbericht als Dokumentation und Transfer des Aktionskonzepts mit expliziten Handlungs- vorschlägen/Leitfäden	Erwerbstätige, Arbeitslose und Nichterwerbstätige Regionale Öffentlichkeit: Journalisten, Senioren- verbände, Frauengruppen, Parteien, Arbeitsmarktakteure: Arbeitsämter (Verwaltungs- ausschüsse), Politik, Betroffeneninitiativen, Weiterbildungseinrichtungen

Institut / Name	Kontakt	Ziele	Ergebnisse	Zielgruppe
RKW	RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e.V. - Bundesgeschäftsstelle - Düsseldorfer Strasse 40 65760 Eschborn Tel: (06196) 495-2810 www.rkw.de/impressum.html	Verbesserung der Personalplanung – Grundlagen für ein systematisches Personalmanagement	Handlungsanleitung für die Betriebspraxis	Sozialpartner, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Wirtschaft (KMU's)
Söstra	Institut für sozialökonomische Strukturanalysen Torstraße 178, 10115 Berlin Prof. Dr. Jürgen Wahse, Tel. 030/2807167, soestra@soestra.de oder allgemein: www.soestra.de	Früherkennung, Ermittlung des regionalen Qualifikationsbedarfs, Verbesserung und Analyse der Beschäftigungsentwicklung und - strukturen	Betriebspanel Mecklenburg- Vorpommern, Brandenburg, Berlin, Sachsen-Anhalt, Sachsen, Thüringen, Nordrhein-Westfalen	Vertreter aus Ministerien, Sozialpolitiker, Weiterbildungseinrichtungen, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Wissenschaft
TUHH	TU Hamburg-Harburg Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft Prof. Dr. Klaus-Dieter Fröhner Dr.-Ing. Bakri O. Hamad Eißendorfer Str. 40 21073 Hamburg Tel. 040-42878-3212 Tel. 040-42878-2086 Fax. 040-42878-2605 www.tu-harburg.de	Längerfristiges Beratungskonzept zur dynamischen Arbeitsgestaltung Ständige Anpassung von Tätigkeitsfeldern und Organisationsstrukturen	Längsschnittbezogene Betrachtung durch Follow-Up- Studien Beispiele für realisierte Strategien und Ziele (CD-Rom und schriftlicher Leitfaden)	Wissenschaft, Personalberater, Unternehmen, Arbeitsmarkt- akteure, Verbände

Institut / Name	Kontakt	Ziele	Ergebnisse	Zielgruppe
Unique	<p>Unique Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal- und Organisationsentwicklung mbH Dr. Gerda Jasper Großbeerenstr. 89 10963 Berlin Tel. 030-252976-42 Fax. 030-252976-41</p> <p>www.unique-berlin.de</p>	<p>Entwicklung von Gestaltungskonzepten für eine innovationsförderliche Reorganisation Entwicklung eines Modells interaktiver Beratung für Betriebe mit alterszentrierten Belegschaften</p>	<p>Beratungsmodell, das von Multiplikatoren genutzt werden kann -als Leitfaden mit Modulen für kleinere und mittlere Unternehmen; -als Publikation und im Internet Veranstaltungen: Evaluation des Beratungsmodells mit Multiplikatoren, Schulung von Multiplikatoren</p>	<p>Betriebspraktiker mit Beratungs- und Gestaltungsfunktion Unternehmerverbände, Gewerkschaften, Kammern</p>
VDI/ VDE Technologiezentrum	<p>VDI/ VDE Technologiezentrum Informationstechnik GmbH Dr. Jan Wessels Rheinstraße 10 B 14513 Teltow Tel. 03328-435-229 Fax. 03328-435-216</p> <p>www.vdivde-it.de</p>	<p>Beratungsinstrument zur altersgemischten Teambildung im Innovationsprozess Integration von Innovations- und Personalmanagemen</p>	<p>Beratungsinstrumente zur altersgemischten Teambildung Good und Worst Case Studies, Checklisten (Reader, Internet) Aufbau eines Netzwerks</p>	<p>Vertreter aus Ministerien, Sozialpolitiker, Weiterbildungseinrichtungen, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, Wissenschaft VDMA Berlin, Verband der Metall- und Elektroindustrie, Industrie- und Handelskammern, T.IN.A./ TSB, RKW-Landesgruppe Berlin</p>
ZSH	<p>Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. Bettina Wiener (Geschäftsführerin) Emil-Abderhalden-Str. 6 06108 Halle/Saale Tel.: (0345) 55-2 66 00 Fax: (0345) 55-2 66 01</p> <p>info@zsh.uni-halle.de</p> <p>www.zsh-online.de</p>	<p>Verbesserung von Ausbildungssystemen mit einem Schwerpunkt auf die Berufsausbildung in den neuen Bundesländern sowie Fragen der betrieblichen Reorganisation, personalwirtschaftlicher Strategien und zwischenbetrieblicher Vernetzung</p>	<p>Maßnahmen für ostdeutsche Jugendliche und Jungerwachsene an der "zweiten Schwelle" Kompetenzentwicklung in Unternehmen. Formen, Voraussetzungen, Veränderungsdynamik</p>	<p>Vertreter aus Ministerien, Sozialpolitiker, Wissenschaft, KMU, Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften</p>

Institut / Name	Kontakt	Ziele	Ergebnisse	Zielgruppe
Zukunftswerkstatt e.V. Handwerkskammer Hamburg in der Gewerbeförderungs-Akademie	Dr. Angelika Lippe-Heinrich Stephanie Wöste Uli Zens Goetheallee 9 22765 Hamburg Tel. 040-35905-756 /-764/ -763 Fax. 040-35905-434 www.hwk-hamburg.de/projekte/alfih.htm	Entwicklung von individuellen Strategien in Handwerksbetrieben für Arbeitnehmer ab 40 durch Fortbildungs- und Beratungskonzepte in Bereichen der kooperativen Leistungserbringung und des Facility-Managements Sicherung bestehender Arbeitsplätze und Schaffung neuer Beschäftigungschancen	Veröffentlichung in Handwerkszeitschriften, Internet-Präsentation, Transfer-Leitfaden, Transfer von Good-Practice-Erfahrungen Workshops, Seminare, Erfahrungsaustausch Integration der Gestaltungs- und Beratungsaufgaben in bestehende Dienstleistungen der Kammern und anderer Einrichtungen Good und Worst Case Studies, Checklisten (Reader, Internet) Aufbau eines Netzwerks	Innungen, Handwerkskammern, Weiterbildungseinrichtungen, Verbände

Was sind Checklisten, wozu brauchen wir sie?

Gerade die Komplexität in der Welt der Wirtschaft und die zahlreichen Wechselwirkungen innerhalb und mit den Märkten außerhalb eines Unternehmens erfordern Instrumente, die den Führungskräften helfen, den Überblick zu behalten und dabei keine wesentlichen Sachverhalte zu vergessen. In allen Unternehmensbereichen und bei Entscheidungsvorbereitungen aller Art sind so viele Dinge zu bedenken, die es zu erfassen und zu bewerten gilt, dass die Gefahr des Übersehens groß ist.

In zahlreichen praktischen Problemstellungen, insbesondere bei der Beurteilung von Investitionsvorhaben, versagen quantitative Planungsmethoden, weil Strukturdefekte vorliegen oder Zahlungsreihen nicht quantifiziert werden können. Ähnliches kann für die „Investition“ Personal konstatiert werden. Der Mitarbeiter als zentraler „Faktor“ der Wertschöpfungsschaffung in einem Unternehmen ist eben nicht nur „Kostenfaktor“, sondern vor allem auch „Nutzenstifter“ für das Unternehmen. Der Erfolg eines Unternehmens hängt u.a. maßgeblich davon ab, ob die altersstrukturelle Zusammensetzung der Mitarbeiter und die gelebte Unternehmenskultur auf die Unternehmensziele und Unternehmensstrategien abgestimmt sind. Gerade im Personalmanagement ist eine Beschränkung auf quantitative Planungsmethoden wenig zielorientiert und erfolgversprechend. Dagegen sind qualitative Planungstechniken wie Checklisten und Nutzwertanalysen bzw. Scoringmodelle geeignete Instrumente, um zumindest gewisse Vorstellungen über die Problemsituation oder die Qualität von Lösungsvorschlägen (Handlungsalternativen) zu entwickeln.

Was ist eine *Checkliste*?

Eine Checkliste ist im strengen (wissenschaftlichen) Sinne kein Planungsverfahren, sondern mehr ein Instrument der *Problemstrukturierung* und *Entscheidungsunterstützung*. Im weitesten Sinne handelt es sich um eine *Gedächtnisstütze in Hinblick auf Vollständigkeit von erforderlichen Informationen*. Checklisten sind eine gute Unterstützung beim Erkennen und Bewerten von Sachverhalten und Problemen. Sie dienen nicht nur dazu, zwischen „richtig“ und „falsch“ zu unterscheiden. Sie helfen auch dabei, dass ein Problem nicht übersehen und in seiner Bedeutung verkannt wird. Die von der Wissenschaft und der Wirtschaftspraxis entwickelten Checklisten basieren in der Regel auf langjährigen

Erfahrungen und listen *relevante Beurteilungsaspekte* für ein Problem auf (z.B. alterstruktureller und Unternehmensentwicklung).

Insofern kann dabei als Checkliste bereits gelten:

- Eine Materialsammlung bzw. Auflistung von Aspekten für bestimmte Bereiche oder Themen
- Eine Liste mit Fragen
- Ein Anforderungskatalog
- Ein Kennzahlenkatalog bzw. eine Kennzahlenauflistung

Sinn einer Checkliste ist es, eine möglichst geschlossene, systematische *Analyse* für bestimmte Fragestellungen durchzuführen. Dabei hilft die Auflistung von unterschiedlichen Aspekten bei der Auswahl von optimalen Handlungsmaßnahmen bzw. Lösungsalternativen.

Checklistenanalysen umfassen *zwei* Phasen:

- In der *ersten* Phase sind, soweit nicht bereits auf veröffentlichte Checklisten zurückgegriffen werden kann, die für ein Problem wichtigen Merkmale zusammenzutragen. Verwendet man veröffentlichte Checklisten, ist zu bedenken, dass sie nicht unternehmens-problemspezifisch ausgelegt sind. Um eine nicht geschlossene Sichtweise der Probleme zu vermeiden, sind derartige Checklisten auf Relevanz der Merkmale und Ergänzungsbedarf hin zu untersuchen. Zwar sind weder Vollständigkeit noch Überschneidungsfreiheit der Kriterien zwingende Voraussetzungen. Für einen sinnvollen Einsatz von Checklisten sollten beide Kriterien aber möglichst erfüllt sein. Vollständigkeit ist schon deshalb anzustreben, um eine umfassende Beurteilung des Problems zu gewährleisten.
- In der *zweiten* Phase wird eine entwickelte Checkliste für ein „spezielles Problem“ angewendet. Unter Einbeziehung von internen und externen Experten mit unterschiedlichen Funktionskenntnissen muss die Problemstellung nach allen in der Liste festgelegten Dimensionen untersucht werden. Es gilt, unter Einbeziehung der vorhandenen unternehmensbezogenen Ressourcen, Handlungs- bzw. Lösungsalternativen zu generieren. Angebracht ist es, die Handlungsalternativen in Ratingskalen mit fünf Ausprägungen (sehr gut, gut, befriedigend, ausreichend und mangelhaft) einzuordnen. Unter Zugrundele-

gung von Checklistenenergebnissen können Nutzwertanalysen bzw. Scoringmodelle durchgeführt werden, d.h. es erfolgt die Verdichtung der mehrdimensionalen Bewertung der Checklisten zu einer eindimensionalen Kennziffer. Bei dem Instrument handelt es sich um ein formalisiertes Verfahren zur Entscheidungsvorbereitung, das qualitative Urteile über ein Problem (z.B. Investitionsentscheidungen) in „pseudometrische“ Größen umsetzt.

Wie bereits ausgeführt, werden an die Auswahl der Kriterien in einer Checkliste grundsätzlich keinerlei Ansprüche (z.B. an Vollständigkeit und Überschneidungsfreiheit) gestellt. Soll eine Checkliste aufgestellt oder aktualisiert werden, stellt sich aber immer die Frage nach dem *Verwendungszweck* und dem *Grad an Detailliertheit der Merkmale*.

- Je *allgemeiner* eine Checkliste formuliert bzw. aufgebaut ist, desto *universeller* ist sie einsetzbar. Solche Checklisten eignen sich eher zur Sensibilisierung für eine Thematik (z.B. bezüglich des altersstrukturellen Wandels und den Auswirkungen auf das Personalmanagement) und den für erste Diskussionsrunden, als für Handlungsanleitung.

Beispiel: Haben Sie die Personalstruktur und ihre zukünftige Entwicklung analysiert?

Beispiel: Überprüfen Sie, ob Ihr Unternehmen alters- und altersgerecht organisiert ist?

- Mit steigendem *Konkretisierungsgrad* bzw. *Hinweisen* in den Checklisten wächst die Wahrscheinlichkeit, dass *direkte Handlungsanleitungen* aus der Liste abgeleitet werden können.
- Beispiel: Haben Sie die Personalstruktur Ihres Unternehmens differenziert nach Alterskohorten und ihre Entwicklung bis 2020 analysiert?
- Beispiel: Überprüfen Sie, ob die Gestaltung der Arbeitsabläufe und die Aufgabenverteilung alters- und altersgerechte Aspekte berücksichtigen.

In der Literatur und der Wirtschaftspraxis wird die Checkliste häufig, wenn auch nicht unter dieser Bezeichnung, in der strategischen Unternehmensplanung für die Stärken- und Schwächenanalysen bzw. Chancen- und Risikoanalysen eingesetzt. Alle für die Strategieplanung wichtigen Aspekte (z.B. demografische Entwicklung)

werden aufgelistet, um sie auf ihre Relevanz für die Unternehmensziele und -strategien hin zu überprüfen. Checklisten sind insbesondere geeignet, bei konträre Lösungsalternativen und machen die verschiedenen Bewertungsgesichtspunkte transparenter.

Checklisten bzw. Checklistenansammlungen zu den unterschiedlichsten Themenbereichen existieren in Form von losen Blattsammlungen, als Bücher oder als sonstige Veröffentlichung. Exemplarisch seien hier drei Bücher benannt, die im weitesten Sinne den Bereich der Unternehmensführung zugeordnet werden können.

- Ossola-Haring, Claudia (Hrsg.); Die 499 besten Checklisten für Ihr Unternehmen. Die Managementhilfen für alle betrieblichen Bereiche, Landsberg am Lech 1996.
- Ossola-Haring, Claudia (Hrsg.); Das große Handbuch Kennzahlen zur Unternehmensführung, Landsberg am Lech 1999.
- Tschandl, Gerhard; Betriebsanalysen. Praxisnahes Arbeitshandbuch für Unternehmer, Wirtschaftsberater und Controller, Wien 1994.

Aber nicht nur in Büchern und sonstigen Veröffentlichungen, sondern auch im Internet sind zahlreiche Checklisten zum Themenbereich demografischer Wandel abrufbar. Im folgenden werden ausgewählte Internetadressen aufgelistet die sich diesem Themengebiet widmen. Zu beachten ist dabei das keine Gewähr für die Aktualität und den Inhalt der Seiten abgegeben werden kann (letzter Stand war der 21.04.2005).

[http://landesregierung.schleswig-](http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/StK/Information/Demographie/Demographischer__Wandel.html)

[holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/StK/Information/Demographie/Demographischer__Wandel.html](http://landesregierung.schleswig-holstein.de/coremedia/generator/Aktueller_20Bestand/StK/Information/Demographie/Demographischer__Wandel.html)

<http://web.fh-ludwigshafen.de/rump/home.nsf/de/altundjung>

<http://www.aktion2050.de>

<http://www.arbeit-und-gesundheit.de/portlets/download.php>

<http://www.bib-demographie.de>

http://www.boeckler.de/cps/rde/xchg/SID-3D0AB75D-C04D3C94/hbs/hs.xsl/29576_29410.html

http://www.demotrans.de/de/frames_index.html

[\[bw.de/wb/07_personalentwickler/02_pe_pm/extra_sites/Aeltere_MA/01_Handlungsfelder1.php\]\(http://www.fortbildung-bw.de/wb/07_personalentwickler/02_pe_pm/extra_sites/Aeltere_MA/01_Handlungsfelder1.php\)](http://www.fortbildung-</p></div><div data-bbox=)

http://www.igmetall.de/download/wirtschafts_steuerepolitik/demographischer_wandel

<http://www.regionale-anpassung.de>

<http://www.sozialnetz-hessen.de/ca/wn/pua>

<http://www.verdi.de/wirtschaftspolitik/standpunkte/>

<http://www.zukunftsradar2030.de>

Checklisten zur Selbstanalyse

Checklisten zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen

Die folgende „**Checkliste**“ dient dazu, sich einen Überblick über die Ausgangssituation im Unternehmen mit Blick auf den Altersstrukturwandel zu verschaffen. Schauen Sie sich nach dem Ausfüllen die markierten Antworten genauer an. Am Ende des Abschnitts finden Sie einen Hinweis zur Auswertung der Selbstanalyse.

Das Material bzw. die Checklisten stammen aus folgender Quelle:

Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände(2003); Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Gütersloh: Bertelsmann-Verlag

Qualifizierung und lernförderliche Arbeitsorganisation		
Wir bieten den Beschäftigten in unserem Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen an, damit sie ihre Qualifikation weiterentwickeln.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir überprüfen regelmäßig, ob unsere älteren Mitarbeiter genauso häufig wie die Jüngeren an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir unterstützen aktiv, dass gerade auch die älteren Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Bei betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen setzen wir alters- beziehungsweise erwachsenengerechte Lernmethoden ein.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Unsere Mitarbeiter mittleren und höheren Alters beherrschen neue Technologien ebenso kompetent wie unsere jüngeren Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Das Einsatzspektrum der älteren Mitarbeiter ist ebenso groß wie das der jüngeren.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir achten darauf und fördern, dass unsere älteren Mitarbeiter ebenso häufig wie die jüngeren an Arbeitsplätzen eingesetzt werden, an denen neue Verfahren und Entwicklungen eine Rolle spielen.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir zielen darauf, dass die Beschäftigten bei uns häufiger die Arbeitsaufgaben beziehungsweise den Arbeitsplatz wechseln und damit auch ihre Lernfähigkeit trainieren.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Die Beschäftigten in unserem Unternehmen arbeiten zumeist in Gruppen beziehungsweise Teams zusammen.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir schneiden Arbeits- beziehungsweise Gruppenaufgaben gezielt so zu, dass diese lernrelevant sind und damit ein »training on the job« ermöglichen.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir verfügen über ausreichende Informationen über zukünftige Qualifikationsanforderungen im Unternehmen und mögliche Qualifizierungsbedarfe der Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !

Gesundheitsförderung und altersgerechter Personaleinsatz

Bestimmte Arbeitsplätze beziehungsweise Arbeitsbereiche in unserem Betrieb sind »alterskritisch« (z.B. körperlich anstrengende Arbeiten, taktgebundene Arbeit, Tätigkeiten unter hohen Arbeitsumgebungsbelastungen).	<input type="checkbox"/> ja !	<input type="checkbox"/> <i>nein</i>
Wir unternehmen konkrete Anstrengungen, um Arbeitsbelastungen abzubauen und um den Gesunderhalt der Beschäftigten gerade in Arbeitsbereichen mit hohen physischen oder psychischen Anforderungen präventiv zu fördern (z.B. ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Durchführung von Gesundheitsworkshops, Rückenschule).	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !
Die Arbeit erfolgt bei uns teilweise im Schichtbetrieb (Wechsel- oder Nachtschicht).	<input type="checkbox"/> ja !	<input type="checkbox"/> <i>nein</i>
Wir ermöglichen älteren Mitarbeitern nach langjähriger Ausübung von Schichtarbeit, dass sie aus dem Schichtbetrieb aussteigen können.	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !
Wir gestalten die Schichtarbeit möglichst gesundheitsschonend (Planung von Schichtfolgen, Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit nach Gesundheitskriterien).	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !
Wir gestalten die Arbeitsabläufe beziehungsweise den Arbeitseinsatz so, dass ältere Mitarbeiter ihre Arbeit selbst einteilen und damit ihren Arbeitsrhythmus weitgehend selbst bestimmen können.	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !
Wir achten auf eine »begrenzte Verweildauer« von Beschäftigten in alterskritischen Arbeitsbereichen und bieten ihnen die Möglichkeit, nach langer Tätigkeitsausübung auf physisch und psychisch weniger beanspruchende Arbeitsplätze zu wechseln.	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !
Wir definieren altersgerechte Arbeitsplätze und nutzen diese gezielt für den Einsatz älterer Mitarbeiter.	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !
Wir verfügen über ausreichende Informationen über den Gesundheitszustand der Belegschaft und mögliche Ansatzpunkte zur Förderung der Gesundheit im Betrieb.	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !

Arbeitszeitgestaltung

Wir bieten unseren Mitarbeitern unterschiedliche Arbeitszeitmodelle an (z.B. Teilzeit, Blockfreizeiten, Jobsharing).	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !
Wir ermöglichen unseren Mitarbeitern, ihre wöchentliche oder monatliche Arbeitszeit flexibel zu gestalten.	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !
Wir bieten unseren Mitarbeitern Langzeit-Arbeitszeitkonten an.	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !
Wir ermöglichen unseren Beschäftigten, eine berufliche Auszeit beziehungsweise Sabbaticals zu nehmen, um sich beruflich weiterzubilden oder zu regenerieren.	<input type="checkbox"/> <i>ja</i>	<input type="checkbox"/> nein !

Know-how-Transfer

Wir besprechen mit unseren Mitarbeitern in den rentennahen Jahrgängen frühzeitig, wann und in welcher Form sie aus dem Unternehmen ausschneiden möchten.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir bieten den älteren Mitarbeitern – je nach individuellem und betrieblichem Interesse – unterschiedliche Modelle des Berufsaustritts an (z.B. Arbeit bis zur Regelaltersgrenze, Teilzeit).	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Unsere älteren Mitarbeiter verfügen über ein spezifisches (Erfahrungs-) Wissen, das für die Aufrechterhaltung der betrieblichen Arbeitsprozesse unabdingbar ist.	<input type="checkbox"/> ja !	<input type="checkbox"/> nein
Wir bilden gezielt altersgemischte Teams, um den Wissensaustausch zwischen den Generationen zu fördern.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir pflegen spezielle Systeme der Wissensweitergabe zwischen den Generationen (z.B. Patensysteme, Mentoring, Tandems oder altersgemischte Projektteams).	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir fördern Modelle eines gleitenden Übergangs in den Ruhestand, um die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten und die Wissensweitergabe von Alt nach Jung zu unterstützen.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !

Entwicklungsplanung und Personalentwicklungswege

Wir führen regelmäßig Mitarbeitergespräche mit allen Beschäftigten durch, um Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln und Fragen ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu besprechen.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir unterstützen unsere Mitarbeiter aktiv darin, ihre berufliche Weiterentwicklung zu planen.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir führen Personalentwicklungsmaßnahmen für Mitarbeiter »über 40« durch.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir achten bewusst darauf, dass unsere Mitarbeiter nicht langfristig (zehn Jahre und länger) Routinetätigkeiten ausüben.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir sorgen für eine flexible Arbeitsorganisation, sodass die Mitarbeiter in ihrer Arbeit beständig dazulernen.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir fördern, dass die Beschäftigten im Verlauf ihres Berufslebens in unterschiedlichen Arbeitsbereichen und Aufgabenfeldern des Unternehmens tätig werden, um sich dadurch beruflich weiterzuentwickeln.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir haben ein Alterslimit bei innerbetrieblichen Stellenbesetzung.	<input type="checkbox"/> ja !	<input type="checkbox"/> nein

Einstellung von Mitarbeitern

Wir finden am Arbeitsmarkt zunehmend weniger Nachwuchskräfte.	<input type="checkbox"/> ja !	<input type="checkbox"/> nein
Es ist davon auszugehen, dass der demographische Wandel auf unserem regionalen Arbeitsmarkt künftig zu Schwierigkeiten bei der Personalbeschaffung führen wird.	<input type="checkbox"/> ja !	<input type="checkbox"/> nein
Wenn wir in unserem Unternehmen Personal einstellen, achten wir auf bestimmte Altersgrenzen.	<input type="checkbox"/> ja !	<input type="checkbox"/> nein
Wir stellen auch ältere Bewerber in unserem Unternehmen ein.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Stellenausschreibungen formulieren wir stets so, dass auch ältere Fachkräfte angesprochen werden.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !

Unternehmenskultur		
Wir verfügen über Strategien, um Vorurteilen über eine generell geringere Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Unternehmen etwas entgegenzusetzen.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir achten bewusst darauf, dass ältere Mitarbeiter ebenso wie jüngere Anerkennung und Wertschätzung in ihrer Arbeit erfahren.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir zielen auf einen kooperativen Führungsstil im Unternehmen und darauf, dass die Mitarbeiter bei wichtigen Fragen, die ihre Arbeit betreffen, beteiligt werden und Eigeninitiative entwickeln.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Unsere Führungskräfte und Belegschaftsvertreter haben sich schon mit dem Thema »Alter und alternde Belegschaften« fundiert auseinander gesetzt.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
Wir haben Unternehmensleitlinien für eine intergenerative Personalpolitik entwickelt.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !
In unserem Unternehmen werden Diversity-Konzepte thematisiert und vorangetrieben.	<input type="checkbox"/> ja	<input type="checkbox"/> nein !

Zur Selbstanalyse benötigen Sie noch folgendes Auswertungsschema:

- Die **fett** markierten Antworten verweisen zum einen auf Risiken. Zum anderen weisen sie auf mögliche Ansatzpunkte zur Bewältigung des Altersstrukturwandels hin, die im Unternehmen bislang noch nicht praktiziert werden. Hier wird dazu geraten, sich vertiefend mit der Frage auseinander zu setzen, ob es sinnvoll und machbar ist, die angesprochenen Maßnahmen und Strategien zukünftig im Betrieb zu verfolgen.

Die *kursiv* markierten Antworten verweisen gemeinhin auf Ansatzpunkte, die im Betrieb schon im Sinne von good practice verfolgt werden. Hier wird dazu geraten, darauf zu achten, dass diese Strategien auch in der Zukunft weiter verfolgt werden, oder sie gegebenenfalls sogar zu verstärken.

Checkliste zur betrieblichen Sensibilisierung und Früherkennung

Die Personalwirtschaft ist in vielen Unternehmen kurzfristig und reaktiv ausgerichtet. Dabei ist bereits heute unübersehbar, dass die Rekrutierung von qualifizierten und hochqualifizierten Mitarbeitern zunehmend schwieriger wird. Das Bewusstsein für nachhaltige Personalrekrutierungs- und Personalbindungsstrategien aufgrund der anstehenden demografischen Umbrüche sollte unbedingt geschärft werden. Ein grundlegendes Problem besteht darin, dass viele Betriebe keine entsprechendes Früherkennungssystem haben. Folgende Fragen sollten Sie deshalb regelmäßig überprüfen:

Betriebliche Sensibilisierung	Fragestellung	
	bearbeitet	offen
Wie sieht die derzeitige Beschäftigungslage in Ihrer Region aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche geographische Mobilität haben Ihre Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die Auftragsentwicklung für die kommenden Jahre?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Planen Sie in den kommenden Jahren Rationalisierungsmaßnahmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie bereits jetzt Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Werden Mitarbeiter durch andere Unternehmen abgeworben?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Strategie haben Sie gegen die Abwerbung Ihrer Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Stimmen Ausbildungsquote und zukünftiger Personalbedarf überein?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In welchen Arbeitsbereichen können Sie mehr Frauen beschäftigen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Nehmen Sie regelmäßig Qualifizierungsbedarfsanalysen vor?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ist die Weiterbildung ein zentraler Bestandteil Ihrer Personalplanung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperieren Sie mit Hochschulen und anderen Bildungsträgern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie ist die Arbeitsplatzzufriedenheit Ihrer Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsvorsorge treffen Sie?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Besteht die Möglichkeit der Jobrotation?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie sichern Sie das Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welches Image hat Ihr Unternehmen oder Ihre Branche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche weichen Standortfaktoren bietet ihre Region?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wollen Sie mit anderen Unternehmen einen Nachwuchskräftepool gründen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Kooperieren Sie mit anderen Unternehmen in Ihrer Region?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Außerdem sollten Sie folgende Fragestellung berücksichtigen:

Analyse von Betriebsdaten	Fragestellung	
	bearbeitet	offen
Wie viele Personen beschäftigt Ihr Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie sieht Ihre mittelfristige und langfristige Personalbedarfsplanung aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viele Personen arbeiten in welcher Abteilung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welches Qualifizierungsprofil haben Ihre Mitarbeiter?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie sieht Ihre betriebliche Alterstruktur aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Alterstruktur haben die jeweiligen Abteilungen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wann werden welche Mitarbeiter verrentet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Qualifikationen müssen in den nächsten sieben Jahren ersetzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viele Mitarbeiter sind in Elternzeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viele Mitarbeiter gehen in den kommenden Jahren in den Vorruhestand?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viele Mitarbeiter arbeiten in Teilzeit oder in Altersteilzeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie hoch sind die durchschnittlichen Krankheitstage in Ihrem Betrieb?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie hoch ist die Fluktuation in Ihrem Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Berufsabschlüsse werden im Betrieb ausgebildet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie hoch ist die durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viele Frauen beschäftigt Ihr Unternehmen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste für arbeitsmarktpolitische Akteure

Die Auswirkungen des demografischen Wandels können nicht allein durch die betrieblichen Akteure bewältigt werden. Es bedarf ebenso einer aktiven Gegensteuerung durch die arbeitsmarktpolitischen Akteure. Wenn Sie in diesem Bereich tätig sind, dann können Sie folgende Checkliste nutzen:

Arbeitsmarktpolitische Sensibilisierung	Fragestellung	
	bearbeit	offen
Wie hoch ist die Abwanderung in Ihrer Region?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie hoch ist der Anteil der jungen Menschen die Abwandern?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viele Absolventen verlassen in nächsten 10 Jahren die Schule?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie sieht die Alterstruktur in Ihrer Region aus?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie hoch ist die Arbeitslosenquote in Ihrer Region?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie viele offene Stellen sind auf dem Arbeitsmarkt gemeldet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie das Arbeitsplatzangebot für Fachkräfte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie das Arbeitsplatzangebot für Hochqualifizierte?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie hoch ist der Anteil der Hochqualifizierte an der Abwanderung?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wo gibt es Probleme in der Infrastruktur in Ihrer Region?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie beurteilen Sie die weichen Standortfaktoren für Ihre Region?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Haben Sie eine Strategie gegen die Folgen des demografischen Wandels?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Welche Maßnahmen zur Gegensteuerung haben Sie getroffen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wie könnten Sie gesetzliche Rahmenbedingungen gestalten?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gibt es Nachwuchskräftepools in Ihrer Region?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Checkliste für die Personalentwicklung und Arbeitsplatzgestaltung

Bei den folgenden Checklisten liegt der Schwerpunkt auf den Maßnahmevorschlägen und Lösungsansätzen für die Personalentwicklung. Die Listen wurden aus einer Broschüre von RKW entnommen. Weitere Informationen finden Sie unter:

Dieckhoff, Klaus /Schreurs, Margarete /Schröter, Wolfgang (2003); Auch Erfahrung zählt. Zukunft mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestalten, Eschborn: RKW-Verlag, S. 31 ff.

Ziele einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung	
<input type="checkbox"/>	Technik, Arbeitsplätze und Arbeitsaufgaben an die körperlichen und psychischen Bedingungen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen anpassen
<input type="checkbox"/>	dauerhaft über- und und unterfordernde Arbeitsaufgaben vermeiden
<input type="checkbox"/>	Aufgabenwechsel fördern
<input type="checkbox"/>	Belastungen am Arbeitsplatz reduzieren
	Weitere Ziele:

Lösungs- und Maßnahmevorschläge	
<input type="checkbox"/>	Arbeitsplätze im Hinblick auf physische und psychische Belastungen analysieren und optimieren
<input type="checkbox"/>	Arbeitsplätze inventarisieren (welche Arbeitsplätze gibt es im Unternehmen, die für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geeignet sind?)
<input type="checkbox"/>	Arbeitsplätze für nicht mehr leistungsstarke Mitarbeiter reservieren
<input type="checkbox"/>	gezieltes Insourcing betreiben (statt belastungsarme Arbeitsplätze nach außen zu vergeben)
<input type="checkbox"/>	Gesundheitsfördernde Maßnahmen einleiten bzw. als Daueraufgabe etablieren (Gesundheitszirkel, Gesundheits-Check)
	Eigene Lösungsvorschläge:

Checkliste zur Auswahl altersgrechter Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahmen Maßnahmebereich: Arbeitsplatzgestaltung			
	Lösungs- /Maßnahmevorschlag: _____		
	Ziel der vorgeschlagenen Maßnahme: _____		
		Ja	Nein
1.	Zielorientierung		
	Ist das Ziel mit der vorgeschlagenen Maßnahme zu erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Dringlichkeit		
	Ist die Realisierung der vorgeschlagenen Maßnahme besonders dringlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Realisierbarkeit		
	(a) zeitliche Realisierung	<input type="checkbox"/>	kurzfristig
	Wie schnell kann die vorgeschlagene Maßnahme realisiert werden?	<input type="checkbox"/>	mittelfristig
		<input type="checkbox"/>	langfristig
	(b) Anknüpfung an vorhandene Instrumente der Arbeitsplatzgestaltung		
	Können bereits praktizierte Instrumente genutzt oder angepasst werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wenn ja: welche?		
	regelmäßige Arbeitsplatzanalysen (Begehungen)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Gesundheitszirkel oder ähnliche gesundheitsfördernde Maßnahmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	geplanter Arbeitsplatz- und Aufgabenwechsel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	gezieltes Insourcing belastungsarmer Tätigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	andere:		
	(c) Erfordert die altersgerechte Anpassung der Verfahren zur Arbeitsplatzgestaltung hohen Aufwand?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Umsetzung mit eigenen Mitteln		
	Kann die vorgeschlagene Arbeitsplatzgestaltungsmaßnahme mit vorhandenem Know-how und eigenem Personal umgesetzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Umsetzung mit externer Unterstützung		
	Wird zur Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahme externe Unterstützung benötigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Integration der Maßnahmen		
	Muss die vorgeschlagene Maßnahme von Maßnahmen in anderen Bereichen / Handlungsfeldern flankiert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wenn ja: in welchen Bereichen?		
	(a) Mitarbeiterführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(b) Personalentwicklung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(c) Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ziele einer altersgerechten Arbeitszeitgestaltung	
<input type="checkbox"/>	Reduzieren zeitlicher Belastungen
<input type="checkbox"/>	Vorbereiten auf das Ausscheiden aus dem Erwerbsleben
<input type="checkbox"/>	Weitergabe von Erfahrungswissen ermöglichen
	Weitere Ziele:

Lösungs- und Maßnahmenvorschläge	
<input type="checkbox"/>	Wochen- und Jahresarbeitszeiten für Ältere reduzieren (Beispiele: 4 Tage-Woche)
<input type="checkbox"/>	Bei Erreichung definierter Altersgrenzen Schichtarbeit reduzieren (weniger Schichten) und Nachtschichtarbeit vermeiden
<input type="checkbox"/>	Arbeit am Wochenende vermeiden
<input type="checkbox"/>	mehr Urlaubstage für Ältere gewähren
<input type="checkbox"/>	längere Auszeiten (Sabbaticals) für alle Beschäftigten ermöglichen
<input type="checkbox"/>	gleitenden Ausstieg aus dem Erwerbsleben durch wöchentliche Arbeitszeiten unter der Vollzeitnorm fördern
<input type="checkbox"/>	Zeitkontinent (während der bezahlten Arbeitszeit) für die Weitergabe von Erfahrungswissen bereit stellen
	Eigene Lösungsvorschläge:

Checkliste zur Auswahl altersgerechter Arbeitszeitgestaltungsmaßnahmen
Maßnahmebereich: Arbeitszeitgestaltung

Lösungs- /Maßnahmevorschlag: _____

Ziel der vorgeschlagenen Maßnahme: _____

	Ja	Nein
1. Zielorientierung Ist das Ziel mit der vorgeschlagenen Maßnahme zu erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dringlichkeit Ist die Realisierung der vorgeschlagenen Maßnahme besonders dringlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Realisierbarkeit (a) zeitliche Realisierung Wie schnell kann die vorgeschlagene Maßnahme realisiert werden?	<input type="checkbox"/>	kurzfristig mittelfristig langfristig
(b) Anknüpfung an vorhandene Instrumente der Arbeitszeitgestaltung Können bereits praktizierte Instrumente genutzt oder angepasst werden? Wenn ja: welche? Langzeitkonten Zielvereinbarungen gleitender Ausstieg aus dem Erwerbsleben besondere Regelungen zur Schichtarbeit Älterer besondere Regelungen zur Nachtschichtarbeit Älterer besondere Urlaubsregelungen für Ältere andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Erfordert die altersgerechte Anpassung bestehender Arbeitszeitregelungen hohen Aufwand?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Umsetzung mit eigenen Mitteln Kann die vorgeschlagene Maßnahme zur Arbeitszeitgestaltung mit vorhandenem Know-how und eigenem Personal umgesetzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Umsetzung mit externer Unterstützung Wird zur Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahme externe Unterstützung benötigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Integration der Maßnahmen Muss die vorgeschlagene Maßnahme von Maßnahmen in anderen Bereichen / Handlungsfeldern flankiert werden? Wenn ja: in welchen Bereichen? (a) Mitarbeiterführung (b) Personalentwicklung (c) Arbeitsplatzgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Lösungs- und Maßnahmevorschläge	
<input type="checkbox"/>	Leitlinien und Grundsätze zur Förderung einer lebensphasenorientierten Mitarbeiterführung und Zusammenarbeit entwickeln und im Unternehmensleitbild verankern
<input type="checkbox"/>	Mitarbeitergespräche als Führungsinstrument einführen und nutzen
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiter-Workshops zur Verbesserung der Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen jüngeren und älteren Belegschaftsmitgliedern durchführen
<input type="checkbox"/>	regelmäßige Führungskräftebildungen durchführen mit folgenden Schwerpunkten:
<input type="checkbox"/>	dialogorientiertes und kooperatives Führungsverhalten (Gesprächsführung) entwickeln
<input type="checkbox"/>	Mitarbeiterförderung und -motivation als wichtige Führungsaufgabe erkennen und praktizieren (Mitarbeiterberatung und -coaching)
<input type="checkbox"/>	Kompetenz zur Gestaltung lern- und gesundheitsfördernder Arbeitsplätze (Arbeitsgestaltung und Gesundheitsmanagement) fördern
<input type="checkbox"/>	soziale Kompetenz als Auswahlkriterium bei der Besetzung von Führungspositionen definieren
	Eigene Lösungsvorschläge:

Checkliste zur Auswahl und Bewertung von Maßnahmevorschlägen			
Maßnahmebereich: Führung			
	Lösungs- /Maßnahmevorschlag: _____		
	Ziel der vorgeschlagenen Maßnahme: _____		
		Ja	Nein
1.	Zielorientierung		
	Ist das Ziel mit der vorgeschlagenen Maßnahme zu erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Dringlichkeit		
	Ist die Realisierung der vorgeschlagenen Maßnahme besonders dringlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Realisierbarkeit		
	(a) zeitliche Realisierung	<input type="checkbox"/>	kurzfristig
	Wie schnell kann die Maßnahme realisiert werden?	<input type="checkbox"/>	mittelfristig
		<input type="checkbox"/>	langfristig
	(b) Anknüpfung an vorhandene Führungsinstrumente:		
	Können bereits praktizierte Instrumente genutzt oder angepasst werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wenn ja: welche?		
	Führungsleitlinien	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Mitarbeitergespräche		
	Mitarbeiterbeurteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(c) Erfordert die Anpassung der Führungsinstrumente hohen Aufwand?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Umsetzung mit eigenen Mitteln		
	Kann die vorgeschlagene Maßnahme mit vorhandenem Know-how und eigenem Personal umgesetzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Umsetzung mit externer Unterstützung		
	Wird zur Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahme externe Unterstützung benötigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Integration der Maßnahmen		
	Muss die vorgeschlagene Maßnahme von Maßnahmen in anderen Bereichen / Handlungsfeldern flankiert werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	Wenn ja: in welchen Bereichen?		
	(a) Mitarbeiterführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(b) Arbeitsplatzgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	(c) Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ziele einer altersgerechten Personalentwicklung	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 	<p>Entwicklung und Förderung des kontinuierlichen Lernens im Unternehmen</p> <p>Aufbau einer berufsbegleitenden Weiterbildung und Laufbahnentwicklung für alle Beschäftigten</p> <p>Verbindunge von Lernen und Arbeiten durch arbeitsplatznahe Lernformen</p> <p>Entwicklung altersspezifischer Weiterbildungsangebote (altersangemessene Didaktik, erfahrungsorientierte Lernangebote)</p> <p>Förderung eines qualifikationsorientierten und flexiblen Personaleinsatzes (Aufgaben- und Tätigkeitswechsel im Rahemn der betrieblichen Karriere- und Laufbahnplanung)</p> <p>Weitere Ziele:</p> <hr/> <hr/>

Lösungs- und Maßnahmevorschläge	
<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 	<p>Personalplanung und -entwicklung als Aufgabe auch der unmittelbaren Vorgesetzten definieren</p> <p>Mitarbeitergespräche zur regelmäßigen Potenzialanalyse und Mitarbeiterentwicklung einführen</p> <p>Arbeitsplatzwechsel und Übernahme neuer Aufgaben als Bestandteil beruflicher und betrieblicher Laufbahnplanung um zu verhindern, dass Mitarbeiter lernungewohnt werden</p> <p>Lernpartnerschaften (Paten- / Mentorenmodelle, altersgemischte Projektteams) aufbauen</p> <p>Job Rotation als arbeitsplatznahe Lernform (z.B. bei gruppenorientierter Arbeitsorganisation) einführen</p> <p>Betriebsinternes Stellenbesetzungsverfahren zur gezielten Mitarbeiterförderung und Unterstützung fachlicher Laufbahnen im Unternehmen einrichten</p> <p>Weiterbildungsmaßnahmen mit altersangemessener Didaktik durchführen (z.B. CNC-Weiterbildungskurse für ältere Fachkräfte)</p> <p>Eigene Lösungsvorschläge:</p> <hr/> <hr/>

**Checkliste zur Auswahl altersgerechter Personalentwicklungsmaßnahmen:
Personalentwicklung (PE)**

Lösungs- /Maßnahmevorschlag: _____

Ziel der vorgeschlagenen Maßnahme: _____

	Ja	Nein
1. Zielorientierung Ist das Ziel mit der vorgeschlagenen Maßnahme zu erreichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Dringlichkeit Ist die Realisierung der vorgeschlagenen Maßnahme besonders dringlich?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Realisierbarkeit (a) zeitliche Realisierung Wie schnell kann die Maßnahme realisiert werden?	<input type="checkbox"/>	kurzfristig
	<input type="checkbox"/>	mittelfristig
	<input type="checkbox"/>	langfristig
(b) Anknüpfung an vorhandene PE-Instrumente: Können bereits praktizierte Instrumente genutzt oder angepasst werden? Wenn ja: welche?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
regelmäßige Ermittlung des Weiterbildungsbedarfs	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeitergespräche (Potenzialanalyse, Kompetenzentwicklung, berufliche Entwicklung)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Zielvereinbarungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Mitarbeiterbeurteilung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Anforderungsprofile / Stellenbeschreibungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
internes Stellenbesetzungsverfahren / interne Personalauswahl	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menoren / Patenschaften	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
andere: _____	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Erordert die altersgerechte Anpassung der PE-Instrumente hohen Aufwand?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Umsetzung mit eigenen Mitteln Kann die vorgeschlagene PE-Maßnahme mit vorhandenem Know-how und eigenem Personal umgesetzt werden?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Umsetzung mit externer Unterstützung Wird zur Umsetzung der vorgeschlagenen Maßnahme externe Unterstützung benötigt?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Integration der Maßnahmen Muss die vorgeschlagene Maßnahme von Maßnahmen in anderen Bereichen / Handlungsfeldern flankiert werden? Wenn ja: in welchen Bereichen?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(a) Mitarbeiterführung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(b) Arbeitsplatzgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
(c) Arbeitszeitgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

- 2.7 Was halten Sie von Betriebsverlagerungen (z.B. Outsourcing)?
- 2.8 Gibt es in der Werft einen Mangel an qualifizierten Mitarbeitern und Führungskräften?
- 2.9 Wie schätzen Sie die Arbeitsplatzzufriedenheit der Kollegen oder Mitarbeiter im Betrieb ein?
- 2.10 Welche Auswirkungen haben Abwanderung und Überalterung in MV auf das Unternehmen?
- 2.11 Welche Maßnahmen treffen Sie gegen Abwanderung und Überalterung?
- 2.12 Wie gehen Sie mit dem altersstrukturellen Wandel im Unternehmen um?

Sozialdemographische Faktoren und ihre Auswirkungen auf die Werftindustrie

- 3.1 Wie schätzen Sie die Altersstruktur in MV ein und welche Auswirkungen hat diese auf die Werftindustrie?
- 3.2 Wo liegt das durchschnittliche Alter der Kollegen oder Mitarbeiter in der Werft?
- 3.3 Wie sieht die Altersstruktur der Belegschaft aus (differenziert nach Geschlecht, Qualifikation und Arbeitsbereich)?
- 3.4 In welche Gebiete wandern die Einwohner ab?
- 3.5 Aus welchen Motiven erfolgt die Abwanderung?
- 3.6 Gibt es geschlechtsspezifische Wanderungsunterschiede und wie können diese erklärt werden?
- 3.7 Welche Konsequenzen hat die Abwanderung für die Region?
- 3.8 Welche Erfahrungen haben Sie mit der Abwerbung ihrer Mitarbeiter aus Betrieben anderer Regionen?
- 3.9 Welche Auswirkungen hat ihrer Meinung nach die EU-Osterweiterung für das Unternehmen und wie wird sich das auf die Region auswirken?

Ausbildung, Qualifizierung und Weiterbildung

- 4.1 Welche Qualifizierungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten werden vom Unternehmen angeboten?
- 4.2 Wie wird das Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebot von den Mitarbeitern angenommen?
- 4.3 Gibt es Kooperationen mit anderen Bildungsträgern oder den Hochschulen?
- 4.4 Werden in ihrem Betrieb Qualifizierungsbedarfsanalysen vorgenommen?
- 4.5 Berücksichtigen Sie bei ihren Qualifizierungsstrategien die Altersdimension?
- 4.6 Wo finden Weiterbildung und Qualifizierung in der Werft statt?
 - A) am Arbeitsplatz
 - B) durch Selbststudium z.B. Internet
 - C) intern in der Firma
 - D) extern von Bildungsträgern
- 4.7 Sind in der Werft Weiterbildung und Qualifizierung Instrumente der Personalentwicklung?

Abschließende Frage

- 5.1 Was müssen wir bezogen auf die Werft noch wissen, was bisher nicht angesprochen wurde?
- 5.2 Gibt es noch Dinge, die Sie bezogen auf das Interview sagen möchten?

Nachbereitung:

2. Betriebsfragebogen

Vertraulich!

Sehr geehrter Herr _____,

für das ZAP- Projekt benötigen wir folgende Betriebsdaten:

- Anzahl der Beschäftigten im gesamten Betrieb
- Beschäftigte pro Abteilungen
- Anzahl der Beschäftigten differenziert nach Geschlecht
- Anzahl der Beschäftigten differenziert nach Altersjahrgängen (1938-1987)
- Anzahl der Mitarbeiter in Elternzeit
- Anzahl von Mitarbeitern in Job Sharing
- Anzahl von Mitarbeitern in Altersteilzeit
- Anzahl von Mitarbeitern in Vorruhestand
- Anzahl von ausländischen Mitarbeitern
- Anzahl der Mitarbeiter nach Qualifizierungsgrad
- durchschnittliche Krankentage pro Jahr
- Abgänge pro Jahr / Fluktuation
- Anzahl der Kinder von Beschäftigten (absolute Zahl)
- durchschnittliche Dauer der Betriebszugehörigkeit
- tatsächliche Arbeitszeit
- tariflich / vertragliche Arbeitszeit
- Tätigkeit differenziert nach nichtleitende und leitende Tätigkeit (Anzahl)
- Tätigkeit differenziert nach Arbeiter und Angestellte
- Art und Anzahl der einzelnen Berufsabschlüsse (Tätigkeiten im Betrieb)
- Art und Anzahl der Schulabschlüsse

welche Berufsbilder werden vom Betrieb ausgebildet

Untersuchungsdesign

- Untersuchungszeitraum: 1998 bis 2002
- Absolute Zahlen und Verhältniszahlen
- Es reichen Jahresdaten...