

**Burkart Lutz**

**Aktuelle Strukturen und zu erwartende  
Entwicklungen von Beschäftigung  
und Arbeitsmarkt in den neuen  
Bundesländern und ihre  
Bedeutung für die Interessenvertretung**

Eine Kurz-Expertise für die Otto-Brenner-Stiftung



# Inhaltsverzeichnis

## Vorbemerkungen

### **1. Die Ausgangslage nach der Wende: Ausgeprägte Ungleichgewichte zu Gunsten der Beschäftigten und zu Lasten der Arbeitnehmer**

- 1.1 Sehr große Unterschiede im Zustrom zum und im Abstrom vom Arbeitsmarkt
- 1.2 Die geburtenstarken Nachwuchsjahrgänge als Verlierer
- 1.3 Die Folgen anhaltender Ungleichgewichte

### **2. Die Metall- und Elektroindustrie in den alten und den neuen Bundesländern**

- 2.1 Wesentlich höheres Gewicht sehr kleiner und kleiner Betriebe in Ostdeutschland
- 2.2 Erhebliche Ost-West-Unterschiede in der Personal- und Qualifikationsstruktur
- 2.3 Der Zusammenhang von Betriebsgröße und Personalstruktur
- 2.4 Die Altersstrukturen
- 2.5 Verdienstniveau und Verdienststruktur
- 2.6 Zwischenbilanz

### **3. Die neue Entwicklung: Ein rascher Umschlag des strukturellen Ungleichgewichts am ostdeutschen Arbeitsmarkt**

- 3.1 Starke Veränderungen im Angebot an und in der Nachfrage nach Fachkräften
- 3.2 Zwei Gruppen von wenig oder nicht betroffenen Betrieben
- 3.3 Eine große Zahl von Betrieben mit hohem Betroffenheitsrisiko

### **4. Neue Risikokonstellationen und neue Herausforderungen – erste Überlegungen**

- 4.1 Verbreiteter Fachkräftemangel und das Passfähigkeitsproblem
- 4.2 Die drohende „Verwilderung“ der Strukturen von Verdienst und Arbeitsbedingungen
- 4.3 Kommt es zu einem neuen Entindustrialisierungsschub?
- 4.4 Herausforderungen, Ansatzpunkte und Instrumente politischer Intervention



## Vorbemerkungen

In Arbeitsmarkt und Beschäftigung Ostdeutschlands zeichnen sich gegenwärtig rasche und tiefgreifende Veränderungen mit einem schnellen Umschlag der Knappheitsverhältnisse und der Ungleichgewichte ab, auf die Politik, ein Großteil der Beschäftigten und sehr viele Arbeitnehmer weitgehend unvorbereitet sind.

Ziel der Expertise ist eine erste, sicherlich noch unvollständige Bestandsaufnahme von Problemen, die als unmittelbare oder indirekte Folge dieser Veränderungen entstehen werden bzw. entstehen können.

Die Besonderheit dieser Probleme ergibt sich in erster Linie aus einer historisch einmaligen Konstellation, in der sehr rasche demografische Entwicklungen auf eine Industrie- und Arbeitsmarktstruktur treffen, die unter ganz andersartigen Bedingungen entstanden ist, als sie in Zukunft zu erwarten sind. Entsprechend schwer wird es dann auch vielen Betrieben fallen, ihr Überleben zu sichern.

Angeichts dieser Problemlage will die Expertise vor allem:

- mit Hilfe aktuellen empirisch-statistischen Materials denkbare Pfade der mittelfristigen Entwicklung identifizieren und
- offene Fragen benennen, die sich vermutlich mit zunehmender Dringlichkeit stellen werden.

Die Expertise gliedert sich in vier Kapitel, die (1.) zunächst sehr knapp die bisherigen ostdeutschen Ungleichgewichte in Arbeitsmarkt und Beschäftigung umreißen, (2.) sodann im West-Ost-Vergleich die aus diesen Ungleichgewichten entstandenen Strukturen ausführlicher darstellen, (3.) mit Blick auf denkbare, mögliche Zukünfte einige gegenwärtig einsetzende neue Entwicklungen skizzieren und (4.) abschliessend aus diesen Entwicklungen möglicherweise entstehende neue Problemlagen und Risikokonstellationen benennen.

Die Expertise konzentriert sich auf die Metall- und Elektroindustrie in Ostdeutschland.

Wichtigste Datenquellen sind eigene Erhebungen des Zentrums für Sozialforschung Halle, vor allem die Befragung einer sehr großen Stichprobe ostdeutscher ausbildender Betriebe im Herbst 2006, und intensive eigene Auswertungen der Zahlen aus dem Beschäftigtenpanel (2%-Stichprobe) der Bundesagentur für Arbeit vom Jahresende 2006. Diese Erhebungen und Auswertungen erfolgten ganz überwiegend im Rahmen des Projektes „Massenarbeitslosigkeit und Fachkräftemangel“, das Teil des von der DFG geförderten Sonderforschungsbereichs 580 „Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systembruch“ der Universitäten Halle-Wittenberg und Jena ist.

An der Erstellung der Expertise waren neben dem Verfasser vor allem Dipl. Soz. Thomas Ketzmerick, Dipl. Soz. Ingo Wiekert und Dipl. Soz. Bettina Wiener, alle aus dem Zentrum für Sozialforschung Halle, beteiligt.

## **1. Die Ausgangslage nach der Wende: Ausgeprägte Ungleichgewichte zu Gunsten der Beschäftigten und zu Lasten der Arbeitnehmer**

Die gegenwärtigen Strukturen der ostdeutschen Industrie, die sich, wie unter 2. zu zeigen ist, sehr deutlich von den Verhältnissen in den alten Bundesländern unterscheiden, sind in mehrfacher Hinsicht konditioniert durch das Zusammenwirken von starken demographischen Veränderungen und einem schwachen Wirtschaftswachstum.

### **1.1 Sehr große Unterschiede im Zustrom zum und im Abstrom vom Arbeitsmarkt**

In dem Jahrzehnt zwischen der Mitte der 90er Jahre und der Gegenwart war der ostdeutsche Arbeitsmarkt vor allem geprägt durch das Zusammentreffen von zwei demographischen Tendenzen:

#### **(a) Ein sehr starker Zustrom von Nachwuchskräften in Ausbildung und Erwerbstätigkeit**

Das Angebot an Nachwuchskräften war seit der Mitte der 90er Jahre und bis vor kurzem vorrangig davon geprägt, dass (als Spätfolge einer aufwändigen Geburtenpolitik der DDR) Jahr für Jahr sehr starke Jahrgänge die allgemeinbildenden Schulen verließen und ganz überwiegend einen Ausbildungsplatz suchten.

Die Zahl der jährlichen Schulabgänger lag im hier betrachteten Zeitraum zwischen rund 220.000 und 240.000 Jugendlichen und Jungerwachsenen, was zwischen 4% und 5% des Gesamtbestandes an Erwerbstätigen entspricht.

#### **(b) Ein sehr schwacher Abstrom aus Erwerbstätigkeit in Rente**

Gleichzeitig war die Nachfrage nach Arbeitskräften und insbesondere nach Nachwuchskräften ausgesprochen gering. Die Ursachen hierfür lagen neben dem schwachen Wirtschaftswachstum vor allem in zwei Tatsachen, die bewirkten, dass in der hier interessierenden Zeit nur eine geringe Zahl von älteren Beschäftigten aus Erwerbstätigkeit (und nicht aus länger dauernder Arbeitslosigkeit) in Rente übertrat und Arbeitsplätze räumte, die möglicherweise neu besetzt werden können: Dies waren

- zum einen die insgesamt schwache Besetzung der älteren Jahrgänge in Ostdeutschland,
- zum anderen die massiven Frühverrentungsprogramme der Jahre um 1990.

Aus den verfügbaren statistischen Daten ergibt sich für diesen Abstrom aus Erwerbstätigkeit in Rente ein jährliches Volumen von 80.000 bis 90.000 Personen pro Jahr.

#### **(c) Zusätzliche negative Effekte langjährig schwachen Wirtschaftswachstums**

Die Wirkungen dieser erwerbsdemographischen Entwicklung wurden in den meisten Jahren noch verstärkt durch das geringe Wirtschaftswachstum, das kaum dazu ausreichte, die Produktivitätsgewinne auszugleichen, geschweige denn, die Entstehung neuer Arbeitsplätze zu veranlassen.

Unter der Wirkung dieser Faktoren entstand in sehr großen Teilen der ostdeutschen Wirtschaft und nicht zuletzt in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie seit der Mitte der 90er Jahre ein sehr starkes Ungleichgewicht zu Lasten der Arbeitnehmer.

Die Wirkungen dieser Ungleichgewichte zeigten sich am schnellsten und am nachdrücklichsten beim immer schwieriger werdenden Übertritt der Jugendlichen und Jungerwachsenen aus der Schule in Ausbildung und aus der Ausbildung in Erwerbstätigkeit.

## **1.2 Die geburtenstarken Nachwuchsjahrgänge als Verlierer**

Nach 1990 gelang es sehr schnell, die ostdeutsche berufliche Erstausbildung in die neuen Bedingungen des so genannten „dualen“ Systems und seiner Kombination von betrieblicher Lehre und Berufsschule zu überführen.

Allerdings zeigte sich bereits in der Mitte der 90er Jahre, dass dieser Erfolg nicht von Dauer war, vor allem, weil zwei Einflüsse die Nachfrage nach Ausbildungsplätzen rasch erhöhten.

Zum einen verließen zunehmend besonders starke, in den frühen 80er Jahren geborene Jahrgänge die allgemeinbildenden Schulen.

Die Zahl der jährlichen Schulabgänger stieg innerhalb eines halben Jahrzehnts von gut 150.000 auf fast 250.000.

Zum anderen waren angesichts der schlechten Arbeitsmarktchancen viele Gymnasialabsolventen aus den starken Kohorten der Schulabgänger bestrebt, rasch erwerbstätig zu werden und bewarben sich zu Lasten Gleichaltriger mit niedrigerem Schulabschluss um einen der immer knapper werdenden betrieblichen Ausbildungsplätze.

So stieg die Zahl der Lehrstellenbewerber weiter an, während die Studierquote deutlich unter den westdeutschen Werten blieb (die vielfach den Ausbauplänen der Hochschulen zugrunde gelegt wurden).

Um diese sich öffnende Ausbildungsplatz-Lücke zu schließen, wurden vom Bund, den ostdeutschen Bundesländern und der Bundesagentur für Arbeit eine Reihe von teilweise sehr aufwendigen Förderprogrammen aufgelegt. Diese Programme sollten zunächst vor allem die Zahl der insgesamt angebotenen betrieblichen Ausbildungsplätze erhöhen, was allerdings niemals wirklich gelang. Auch die Programme zur Förderung von „betriebsnaher“ oder außerbetrieblicher Ausbildung hatten nur begrenzte Effekte. Vielfach wurden durch sie lediglich die beim Übergang von Schule in Erwerbstätigkeit zu überwindenden Schwierigkeiten von der „ersten Schwelle“ (zwischen Schule und Ausbildung) an die „zweiten Schwelle“ (dem Übergang von Ausbildung in Erwerbstätigkeit) verschoben.

Insgesamt ist wohl einem Drittel aller Schulabgänger aus den geburtenstarken Jahrgängen kein Einstieg in akzeptable Erwerbstätigkeit gelungen.<sup>1</sup> Selbst von den Jugendlichen bzw. Jungerwachsenen der geburtenstarken Jahrgänge, die einen guten Schulabschluss und eine abgeschlossene Berufsausbildung nachweisen konnten, hatten rund 20% nach zwei Jahren noch nie eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung gefunden.<sup>2</sup> Unter diesen Bedingun-

---

<sup>1</sup> Vgl. am Beispiel eines Bundeslandes: Ketzmerick, Thomas; Meier, Heike; Wiener, Bettina (2007): Brandenburg und seine Jugend – Integrationspfade Brandenburger Jugendlicher in Beschäftigung. Forschungsberichte aus dem zsh 07-2, Halle

<sup>2</sup> Vgl. Prein, Gerald (2005): Die Maßnahme und die Folge: Über die Konsequenzen der öffentlichen Förderung der Berufsausbildung in Ostdeutschland für die Einmündung in das Erwerbssystem. In: Wiekert, Ingo (Hrsg - 2005): Zehn aus Achtzig. Burkart Lutz zum 80.. Berlin: Berliner Debatte Wissenschaftsverlag, S. 191 – 208.

gen ist auch nicht erstaunlich, dass ein erheblicher Teil der ostdeutschen Jugendlichen nach Beendigung der Schule oder nach Abschluss der Berufsausbildung nach Westdeutschland abwanderte.

Auf die Folgen dieses fortdauernden starken Nachwuchsüberschusses für die Berufsstruktur der Jugendlichen und Jungerwachsenen ist weiter unten nochmals einzugehen.

### **1.3 Die Folgen anhaltender Ungleichgewichte**

Das Zusammenwirken dieser Entwicklungen in der Demographie und im Bildungsverhalten der Jugendlichen erzeugte während mindestens eines Jahrzehnts, von der Mitte der 90er Jahre bis zur Mitte des gegenwärtigen Jahrzehnts, ausgeprägte Ungleichgewichte – sowohl am Arbeitsmarkt für Nachwuchskräfte und für qualifizierte Erwachsene, wie im Beschäftigungssystem. Von besonderer Bedeutung für die hier vorgestellten Überlegungen ist offensichtlich, dass diese Ungleichgewichte nicht nur konjunktureller, vorübergehender und zeitlich begrenzter sondern weithin struktureller Art sind.

Offenkundig waren die meisten der überlebenden ostdeutschen Betriebe in der Lage, sich in diesem ungleichgewichtigen Zustand mehr oder minder gut einzurichten:

- Nachwuchs war nicht nur für alle Betriebe, die ausbilden wollten und konnten, überreichlich vorhanden.
- Die erfahrenen, qualifizierten Beschäftigten waren (und sind vielfach noch heute) froh, einen Arbeitsplatz zu haben und zu behalten und stellen wenig Forderungen – abgesehen vom Erhalt der Arbeitsplätze.
- Die freiwillige, nicht durch Personalabbau oder Betriebsschließungen erzwungene Fluktuation war und ist immer noch sehr gering.
- Tarifverträge und tarifliche Regelungen sowie der betriebspolitische Einfluss von Betriebsräten spielten und spielen vor allem in der großen Zahl von kleinen Betrieben kaum eine Rolle.

Deshalb prägten und prägen die Folgen dieser Ungleichgewichte bis heute auch die Strukturen der meisten industriellen Betriebe. Hierbei waren vor allem zwei Wirkungsmechanismen wesentlich:

- (1) Zum einen waren und sind diese Folgen offenbar für nicht wenige ostdeutsche Betriebe eine wichtige, nicht selten sogar essentielle Voraussetzung ihres Überlebens.
- (2) Zum anderen haben sich diese Rahmenbedingungen in vielfältiger Weise in den innerbetrieblichen Verhältnissen niedergeschlagen – von den Formen der Arbeitsorganisation über die Personalstrukturen bis zu den naheliegenden betrieblichen Reaktionsweisen auf unvorhergesehene Ereignisse und Handlungszwänge.

Was dies für die gegenwärtige Struktur der großen Mehrzahl ostdeutscher Betriebe der Metall- und Elektroindustrie bedeutet, ist nunmehr im Ost-West-Vergleich etwas ausführlicher zu zeigen.

## 2. Die Metall- und Elektroindustrie in den alten und den neuen Bundesländern

Unter den Bedingungen starker Ungleichgewichte zu Lasten der Arbeitnehmer konnten sich in der großen Mehrheit der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie Strukturen herausbilden (bzw. nach Überwindung der hohen Turbulenzen der frühen 90er Jahre stabilisieren), die sich in markanter Weise von den westdeutschen Verhältnissen unterscheiden.

Gute Gründe sprechen für die Annahme, dass diese Strukturen auch von erheblicher Bedeutung für die in den kommenden Jahren zu erwartenden Entwicklungen und für den wahrscheinlich hieraus entstehenden zukünftigen Handlungsbedarf sind. Dies soll nunmehr an mehreren Sachverhalten, an der Betriebsgrößenstruktur (2.1), an den Qualifikationsstrukturen der Beschäftigten (2.2) und an deren Zusammenhang mit der Betriebsgröße (2.3), an der Altersstruktur (2.4) sowie an der Verdienststruktur (2.5) gezeigt werden.

### 2.1 Wesentlich höheres Gewicht sehr kleiner und kleiner Betriebe in Ostdeutschland

In den alten Bundesländern besteht, wie Tabelle 1 erkennen läßt, der Kern der Metall- und Elektroindustrie aus größeren und großen Betriebe (Unternehmen oder Unternehmensteile mit Arbeitgeberfunktion und mit mindestens 200 bzw. 500 Beschäftigten). Von allen Beschäftigten der Metall- und Elektroindustrie arbeiten in den alten Bundesländern mehr als 41% in Betrieben mit 500 und mehr Beschäftigten. Fasst man alle mittleren und großen Betriebe mit zumindest 200 Arbeitnehmern zusammen, so zeigt sich, dass sie mit 57% deutlich mehr als die Hälfte aller Beschäftigten stellen.

In Ostdeutschland dominieren hingegen sehr kleine und kleine Betriebe. Der Anteil der Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten beträgt in Ostdeutschland lediglich knapp 17%. Selbst wenn man auch Betriebe mit 200 bis 499 Beschäftigten bereits als „groß“ einstuft, stellen in diesem Sinne große Betriebe immer noch weniger als ein Drittel aller Arbeitsplätze. Während kleine Betriebe in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie mit 23% nur gut ein Fünftel aller Beschäftigten dieser Branche stellen, entfällt in Ostdeutschland ein nahezu doppelt so hoher Anteil auf die Gruppe der kleinen Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten.

**Tabelle 1**  
**Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie nach Betriebsgröße**

Zahl der Beschäftigten in Betrieben mit	Alte Länder	Neue Länder
Weniger als 50 Beschäftigten	22,6%	40,6%
50 bis 199 Beschäftigten	20,2%	28,3%
200 bis 499 Beschäftigten	16,1%	14,3%
500 und mehr Beschäftigten	41,1%	16,8%
	100%	100%

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2006, eigene Berechnungen

Der Ost-West-Unterschied verstärkt sich offenkundig mit wachsender Betriebsgröße. Der westdeutschen Dominanz von Betrieben mit mehr als 500 Beschäftigten steht in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie ein gleich großes Gewicht der kleinen Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten gegenüber.

Das relativ geringe Gewicht großer Betriebe in Ostdeutschland und die Tatsache, dass hier deutlich über zwei Drittel aller Beschäftigten sehr kleinen und kleinen Betrieben angehören, sind bereits für sich genommen von erheblicher Bedeutung für die gegenwärtige Lage der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie: Stichworte hierfür sind:

- mit hoher Wahrscheinlichkeit deutlich begrenztes Innovationspotential,
- unzureichende Verfügbarkeit von technologischen, finanziellen und insbesondere organisatorischen strategischen Ressourcen,
- eine weit verbreitete Fixierung betrieblicher Entscheidungen auf kurzfristige Planungs- und Aktionshorizonte,
- ein angesichts des hohen Qualifikationsniveaus der Belegschaften unter anderen Bedingungen nur als paradox zu bezeichnendes Desinteresse der Betriebe in den neuen Ländern für Fragen der Personalwirtschaft und der Personalpolitik.

Die Ost-West-Differenzen in der Betriebsgrößenstruktur kombinieren sich, wie in den nächsten Abschnitten noch zu zeigen, in mehrfacher Weise mit anderen Unterschieden innerhalb der Metall- und Elektroindustrie.

## 2.2 Erhebliche Ost-West-Unterschiede in der Personal- und Qualifikationsstruktur

Im Datenmaterial der Bundesagentur für Arbeit lassen sich drei große Gruppen von Beschäftigten bilden, die sich sowohl nach Art und Niveau ihrer Qualifikation wie nach ihrer Stellung im Betrieb unterscheiden. Auch im Anteil dieser Belegschaftsgruppen an der jeweiligen Betriebsbelegschaft bestehen, wie Tabelle 2 erkennen lässt, nicht unerhebliche Unterschiede zwischen den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie in West und Ost.

**Tabelle 2**  
**Beschäftigte der Metall- und Elektroindustrie nach Qualifikationsgruppen**

<b>Qualifikation und Stellung im Betrieb</b>	<b>Alte Länder</b>	<b>Neue Länder</b>
Hochqualifizierte und Führungskräfte	13,8%	12,5%
Facharbeiter und Fachangestellte	60,1%	72,6%
Un- und Angelernte	26,1%	14,9%
	100%	100%

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2006, eigene Berechnungen

Die Anteile der Hochqualifizierten und Führungskräfte in Ost und West differieren allerdings nur wenig. Auch sind im Westen wie im Osten Facharbeiter bzw. Fachangestellte die eindeutig stärkste Personalgruppe. Sowohl die westdeutschen wie die ostdeutschen Betriebe

der Metall- und Elektroindustrie beschäftigen – branchentypisch – alles in allem sehr viel mehr Facharbeiter und Fachangestellte als Un- und Angelernte.

Größere Unterschiede sind vor allem im Verhältnis zwischen Fachkräften einerseits, An- und Ungelernten andererseits zu verzeichnen. Der Anteil der Fachkräfte liegt in Ostdeutschland (72%) deutlich höher als im Westen (60%), hingegen werden in den westdeutschen Betrieben der Metall- und Elektroindustrien mit 26% fast doppelt soviel An- und Ungelernte beschäftigt wie in den neuen Bundesländern mit lediglich 15%.

Dieses Bild wird bestätigt und konkretisiert durch Aussagen von 124 Betrieben der Metall- und Elektroindustrie, die im Herbst 2006 als Teil einer großen Stichprobe ostdeutscher ausbildender Betriebe befragt wurden<sup>3</sup>:

90% der Metall- und Elektrobetriebe (gegenüber 87% der Betriebe aller anderen Branchen) sind der Überzeugung, die Qualität ihrer Fachkräfte sei „der entscheidende Erfolgsfaktor“;

62% der Metall- und Elektrobetriebe (gegenüber 56% im Durchschnitt aller anderen Branchen) stimmen der Aussage zu, die eigene Ausbildung würde eine entscheidende Rolle bei der Deckung des Nachwuchsbedarfs spielen.

83% der Betriebe der Metall- und Elektroindustrie bezeichnen die eigene Ausbildung als Königsweg bei der Nachwuchsrekrutierung

Quelle: Ausbildungsbetriebsbefragung 2006 des zsh

Auf diese Befragungsergebnisse ist weiter unten nochmals einzugehen.

### **2.3 Der Zusammenhang von Betriebsgröße und Personalstruktur**

Die Unterschiede in den west- und ostdeutschen Personalstrukturen können mehr oder minder eng mit der Betriebsgrößenstruktur zusammenhängen. Die Annahme, dass zwischen der Größe eines Betriebes und seiner Fähigkeit, den eigenen Arbeitskräftebedarf durch entsprechende Formen von Arbeitsteilung und Arbeitsorganisation zielgenau an die Verhältnisse auf den jeweiligen Arbeitsmärkten anzupassen, ein enger Zusammenhang besteht, ist einigermäßen plausibel: Je größer der Betrieb, desto wahrscheinlicher wäre es gemäß dieser Annahme, dass er vorrangig Arbeitskräfte eines Typs einstellt und beschäftigt, der am örtlichen oder regionalen Arbeitsmarkt reichlich und relativ kostengünstig angeboten wird.

Nennenswerte Unterschiede in der Personalstruktur sollten deshalb innerhalb einer Volkswirtschaft im Wesentlichen nur zwischen Betrieben verschiedener Größenklassen zu beobachten sein, während z. B. die regionale Lage (hier: Ost oder West) nach Kontrolle der Betriebsgröße keine Rolle mehr spielen dürfte. Deshalb werden in Tabelle 3 die

<sup>3</sup> Befragt wurden im Herbst 2006 mit Förderung durch die Deutsche Forschungsgemeinschaft (und mit Beteiligung des Landes Sachsen-Anhalt) insgesamt 1.300 Betriebe, die zur Hälfte in Sachsen-Anhalt und je zu einem Viertel in Brandenburg und Niedersachsen ansässig sind. Soweit nicht ausdrücklich anders vermerkt, beziehen sich Aussagen über Ergebnisse dieser Befragung stets auf die Werte aus Sachsen-Anhalt und Brandenburg.

Zu Details siehe insbesondere: Grünert, Holle; Lutz, Burkart; Wiekert, Ingo (2007): Betriebliche Ausbildung und Arbeitsmarktlage – eine vergleichende Untersuchung in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Niedersachsen; Forschungsberichte aus dem zsh 07-5, Internetseite [http://www.zsh-online.de/pdf/07\\_44FB.pdf](http://www.zsh-online.de/pdf/07_44FB.pdf).

Qualifikationsstrukturen der kleinsten (bis 50 Beschäftigte) und der größten (mehr als 500 Beschäftigte) unter den befragten Betrieben verglichen.<sup>4</sup>

Die Gegenüberstellung aller kleinen Betriebe einerseits und aller Betriebe mit mindestens 500 Beschäftigten andererseits in Tabelle 3 lässt allerdings klar erkennen, dass die Qualifikationsstrukturen der Metall- und Elektrobetriebe nicht nur, wie die zitierte Annahme unterstellt, von der Betriebsgröße, sondern auch von anderen Einflussgrößen abhängen.

Sicherlich nehmen im Westen wie im Osten mit steigender Betriebsgröße sowohl der Anteil der Hochqualifizierten und Führungskräfte (in Ost und in West von 8% auf rund 19%) wie der Anteil der Un- und Angelernten (von 16% auf 29% im Westen und von 12% auf 18% im Osten) zu. Dennoch bleiben die Ost-West-Unterschiede mit Ausnahme der eher kleinen Gruppe von Hochqualifizierten und Führungskräften in kleinen Betrieben auch innerhalb der betrachteten Betriebsgrößenklassen deutlich sichtbar.

### **Tabelle 3**

#### **Der Zusammenhang von Betriebsgröße und Personalstruktur in der Metall- und Elektroindustrie**

(in Prozent aller Beschäftigten der jeweiligen Größenklasse)

<b>Qualifikation und Stellung im Betrieb</b>	<b>Alte Länder</b>	<b>Neue Länder</b>
<b>(1) Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten</b>		
Hochqualifizierte und Führungskräfte	8,2%	7,9%
Facharbeiter und Fachangestellte	76,0%	79,7%
Un- und Angelernte	15,8%	12,4%
	100%	100%
<b>(2) Betriebe mit 500 und mehr Beschäftigten</b>		
Hochqualifizierte und Führungskräfte	19,4%	19,8%
Facharbeiter und Fachangestellte	51,6%	61,9%
Un- und Angelernte	29,0%	18,3%
	100%	100%

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2006, eigene Berechnungen

Ganz offenkundig spielen neben den Größeneffekten auch regionale Faktoren, die hier ihren Ausdruck in der Lage im Westen oder im Osten finden, eine wichtige Rolle. Derartige regionale Faktoren könnten z.B. das jeweils regionalspezifische Angebot an Arbeitskräften

---

<sup>4</sup> In der hierbei der besseren Übersichtlichkeit wegen vernachlässigten Mittelgruppe von Betrieben mit 50 bis 499 Beschäftigten sind in Westdeutschland 36% und in Ostdeutschland 43% aller erfassten Arbeitskräfte beschäftigt. Ihre Anteilswerte liegen jeweils zwischen den Kennziffern der kleinen und der großen Betriebe.

sein. Desgleichen spiegeln sich in den nach Kontrolle der Betriebsgröße verbleibenden Ost-West-Unterschieden sicherlich auch besondere Effekte der Vorgehensweise bei der Herstellung der deutschen Einheit in den Jahren um 1990 wider.

## **2.4 Die Altersstrukturen**

### **(a) Indikatoren der Altersstruktur**

Je größer der Einfluss demographischer Veränderungen auf die Personalpolitik und Personalstruktur der Betriebe, je rascher und je abrupter diese verlaufen, desto größere Aufmerksamkeit verdienen ganz offenkundig die Altersstruktur der Beschäftigten und deren Entwicklung. Hierbei ist insbesondere zu beachten, dass sich Veränderungen der Altersstruktur, selbst dann, wenn sie ungewöhnlich stark sind und ungewöhnlich rasch verlaufen, immer erst mit erheblichen Verzögerungen in den üblichen statistischen Kennziffern niederschlagen können.

Um in dieser Perspektive die bereits heute sichtbaren Unterschiede in der Altersstruktur der Beschäftigten in der Metall- und Elektroindustrie in den alten und den neuen Bundesländern darzustellen, bieten sich in dem verfügbaren statistischen Material zwei einfache Indikatoren an:

- der Anteil der Beschäftigten unter 30 bzw. 35 Jahren und
- der Anteil der Beschäftigten über 50 Jahre

an allen Arbeitnehmern der jeweils betrachteten Betriebe.

Berechnet man die beiden Indikatoren für zwei Schlüsselgruppen von Beschäftigten (Fachkräfte und Hochqualifizierte) und für die beiden bereits in Tabelle 3 ausgewählten Betriebsgrößeklassen (weniger als 50 sowie 500 und mehr Beschäftigte), so ergibt sich ein recht klares Bild. Dieses Bild ist zunächst (b) an Hand von Tabelle 4 im Hinblick auf den Anteil der Jüngeren und dann (c) an Hand von Tabelle 5 im Hinblick auf den Anteil der Älteren zu kommentieren.

### **(b) Die versäumte Verjüngung durch die geburtenstarken Jahrgänge**

Im Hinblick auf den Anteil der Jüngeren sind die Unterschiede zwischen den ostdeutschen und den westdeutschen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie auf den ersten Blick eher gering. Hervorzuheben wäre allenfalls, dass in den größeren westdeutschen Betrieben mit 27% deutlich mehr jüngere Führungskräfte und Hochqualifizierte beschäftigt sind als in vergleichbaren ostdeutschen Betrieben mit einem Anteil von nur 23%. Hingegen ist der Anteil der jüngeren Facharbeiter und Fachangestellten in den größeren Betrieben in Ostdeutschland mit rund 18% etwas höher als in Westdeutschland, wo er nur 16% beträgt.

Allerdings wäre es sehr voreilig, aus diesen eher geringen Ost-West-Unterschieden zu schließen, dass sich die Personalstrukturen in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie weitgehend im Sinne einer fortschreitenden Angleichung an die westdeutschen Verhältnisse „normalisiert“ hätten. Die Rekrutierungspolitik der Betriebe und ihre Wirkungen, die sich an den Werten der Tabelle 4 ablesen lassen, sind nicht nur Ausdruck betrieblicher technisch-betriebswirtschaftlicher Verhältnisse und Interessenlagen, sie können auch in erheblichem Grade durch die Verhältnisse im Bildungs- und Ausbildungssystem und auf den Arbeitsmärk-

ten und vor allem durch die hier jeweils zu verzeichnenden relativen Knappheiten oder Überschüsse beeinflusst werden.

#### **Tabelle 4**

##### **Anteil der jüngeren Beschäftigten**

(Facharbeiter und Fachangestellte bis 30 Jahre, Hochqualifizierte bis 35 Jahre)

<b>Betriebe mit</b>	<b>Qualifikationsgruppe</b>	<b>Alte Länder</b>	<b>Neue Länder</b>
weniger als 50 Beschäftigten	Hochqualifizierte	21,7%	21,6%
	Facharbeiter	22,2%	22,1%
500 und mehr Beschäftigte	Hochqualifizierte	27,0%	23,0%
	Facharbeiter	16,3%	18,1%
Alle Betriebs- Größen	Hochqualifizierte	24,7%	20,2%
	Facharbeiter	18,4%	20,6%

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2006, eigene Berechnungen

Berücksichtigt man diese (weitgehend außerbetrieblichen) Einflüsse, so zeigt sich, dass die meisten Betriebe der Metall- und Elektroindustrie in Ost- und in Westdeutschland jeweils unter Bedingungen handeln können oder handeln müssen, die sich stark unterscheiden. Dies gilt insbesondere im Hinblick auf die absolute Zahl und die Quote der Schulabgänger.

In den neuen Bundesländern verließen, wie erinnerlich, seit den frühen 90er Jahren jährlich zwischen 200.000 und 240.000 Jugendliche die allgemeinbildende Schule. Bezogen auf eine Gesamtbevölkerung von rund 15,5 Millionen Personen in den Jahren um 1995 errechnet sich hieraus eine Schulabgängerquote von zwischen 1,3% und 1,6%.

Die westdeutschen Verhältnisse sind hingegen seit mehr als zwei Jahrzehnten geprägt von Schulabgängerzahlen, die (laut Statistik der Kultusministerkonferenz) zwischen 600.000 und 750.000 Personen pro Jahr betragen. Bezogen auf die Bevölkerungszahl von 61 Millionen (1985) bzw. 66 Millionen (1995) errechnen sich hieraus in den alten Bundesländern für die 80er und 90er Jahre Schulabgängerquoten, die zwischen rund 1,0% und 1,2%, also deutlich niedriger liegen als in den neuen Bundesländern.

Auf diesem Hintergrund müssten die Anteile der jüngeren Fachkräfte und der jüngeren Hochqualifizierten in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie, die seit der Mitte der 90er Jahre auf ein sehr reiches Angebot zurückgreifen konnte, zum Beobachtungszeitpunkt (Ende 2006) eigentlich wesentlich höher liegen als in den westdeutschen Betrieben, die seit langem mit Nachwuchsknappheit zu kämpfen haben. Wenn dies, wie offenkundig, nicht der Fall ist, kann das nur bedeuten, dass im Durchschnitt der ostdeutschen Betriebe die außerordentliche Gelegenheit der letzten zehn Jahre nicht, zumindest viel zu wenig genutzt wurde, um die vorhandenen Belegschaften durch gut ausgebildete (und entsprechend motivierte) Nachwuchskräfte aus den geburtenstarken Jahrgängen zu erweitern und zu verjüngen.

Auch die Tatsache, dass es für eine solche Politik nur ein enges Gelegenheitsfenster gibt, dessen Schließung immer näher rückt, hatte – immer im statistischen Durchschnitt aller ostdeutschen Betriebe der Metall- und Elektroindustrie – nicht zur Folge, dass sich das Ausbildungs- und Einstellverhalten der Betriebe nennenswert verändert hätte.

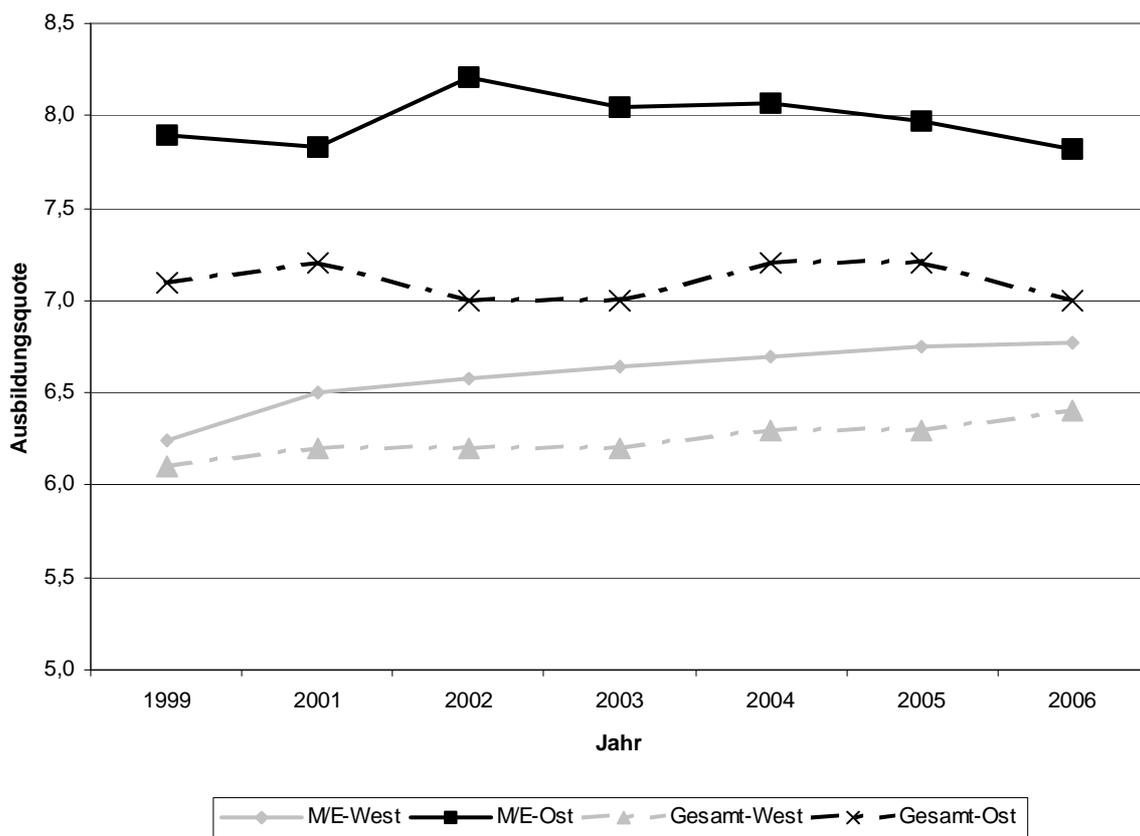
Dies kann mit zwei Tatbeständen, der Entwicklung der Ausbildungsquote und der Veränderung im Anteil jüngerer Arbeitskräfte seit den späten 90er Jahren, belegt werden.

Zunächst zur Höhe und zur Entwicklung der Ausbildungsquote:

Schaubild 1 stellt die Entwicklung des Anteils der Auszubildenden an allen Beschäftigten in der ost- und der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie und in der gesamten Wirtschaft seit den ausgehenden 90er Jahren dar.

### Schaubild 1

#### Ausbildungsquoten in der Metall- und Elektroindustrie 1999 - 2006



Quelle: Berufsbildungsberichte 2008, 2006 und 2004 des BMBF; eigene Berechnungen

Sicherlich liegt die Ausbildungsquote in Ostdeutschland um rund einen Prozentpunkt über dem entsprechenden Wert in Westdeutschland. Doch kann dies ganz überwiegend nicht höherer Ausbildungsbereitschaft der Betriebe zugeschrieben werden. So stellen, wie in Tabelle 2 bereits gezeigt, Facharbeiter und Fachangestellten in der Metall- und Elektroindustrie der alten Bundesländer mit 60% einen Anteil an allen Beschäftigten, der deutlich unter dem ostdeutschen Vergleichswert von 73% liegt. Entsprechend niedriger ist dann – unter sonst gleichen Bedingungen – auch der Bedarf an Fachkräften mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung.

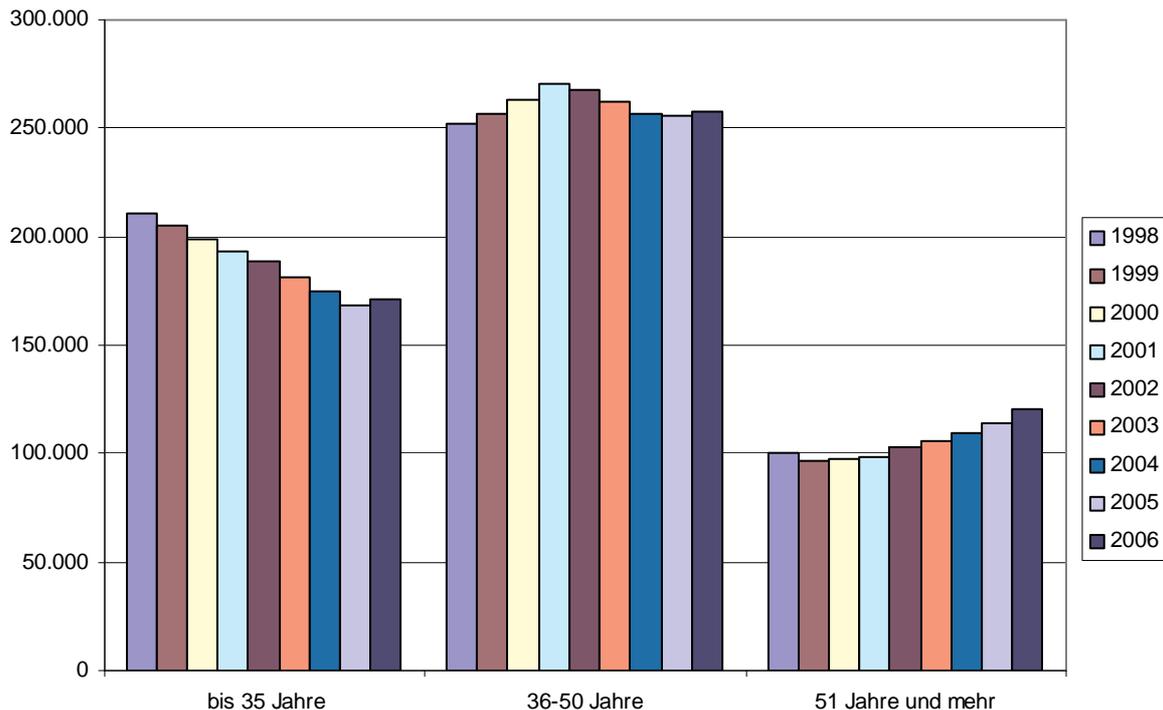
Betrachtet man den Verlauf der im Schaubild dargestellten Kurven in Ost und West, so spricht sogar manches für eine im Laufe der Jahre sinkende und nicht steigende Ausbildungsbereitschaft der Betriebe der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie.

Noch aussagestärker ist die Entwicklung des Bestandes an jüngeren und älteren Fachkräften, der in Schaubild 2 dargestellt ist:

### Schaubild 2

#### Bestandsentwicklung der Beschäftigten nach Altersgruppen

Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie 1998-2006 nach Altersgruppen (ohne Auszubildende, Praktikanten, geringfügig Beschäftigte, Beschäftigte in Altersteilzeit, Rentner)



Quelle: Beschäftigtenpanel der BA, eigene Berechnungen

In den Jahren zwischen 1998 und 2006, also in der Zeit, in der die stärksten Nachwuchsjahrgänge die Schule verließen bzw. ihre Ausbildung abschlossen, ist die Zahl der jüngeren Beschäftigten in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie nicht, wie angesichts der extrem günstigen Versorgungslage mit Nachwuchskräften zu erwarten wäre, gestiegen, sondern deutlich gesunken. Der Bestand der maximal 35-Jährigen nahm von 210.000 im Jahre 1998 auf gut 170.000 im Jahre 2006 ab.

Gleichzeitig erhöhte sich – wiederum ausgesprochen erwartungswidrig – die Zahl der älteren Beschäftigten. Über 50 Jahre alt waren 1998/99 knapp 100.000, sechs Jahre später, im Jahre 2006, bereits rund 120.000.

#### (c) Deutliche Anzeichen für erhebliche Überalterungsrisiken

Es entspricht der eben dargestellten Entwicklung der Zahl der Jüngeren und der Älteren, dass im Hinblick auf den Anteil der Beschäftigten, die das 50. Lebensjahr überschritten haben, erhebliche Unterschiede zwischen den ostdeutschen und den westdeutschen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie zu verzeichnen sind. Dies gilt, wie Tabelle 5 zeigt, in erster Linie

für die Führungskräfte und Hochqualifizierten, während beim Anteil der Fachkräfte (Facharbeiter und Fachangestellte) die ostdeutschen Werte nur wenig von den westdeutschen Werten abweichen.

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

**Tabelle 5**  
**Anteil der Beschäftigten über fünfzig Jahre**

Betriebe mit	Qualifikationsgruppe	Alte Länder	Neue Länder
weniger als 50 Beschäftigten	Hochqualifizierte	23,4%	34,2%
	Facharbeiter	20,0%	19,4%
500 und mehr Beschäftigte	Hochqualifizierte	15,0%	24,4%
	Facharbeiter	19,6	20,1%
Alle Betriebs-Größen	Hochqualifizierte	17,4%	31,4%
	Facharbeiter	20,3%	21,6%

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2006, eigene Berechnungen

Am deutlichsten wird dieser Unterschied beim Vergleich:

- der Hochqualifizierten in kleinen und kleineren ostdeutschen Betrieben mit
- den Hochqualifizierten in größeren und großen westdeutschen Betrieben

Während von der ersten, ostdeutschen Gruppe zum Jahresende 2006 gut ein Drittel bereits über 50 Jahre alt war, hatten von der zweiten, westdeutschen Gruppe zum gleichen Zeitpunkt lediglich 15% das fünfzigste Lebensjahr erreicht bzw. überschritten.

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

Deshalb ist es offenkundig geboten, die Altersstruktur der Führungskräfte und Hochqualifizierten in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie als Hinweis auf erhebliche Risiken zu bewerten, mit denen insbesondere die für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie so wichtigen kleinen Betriebe in den kommenden Jahren – verbreitet weitgehend unvorbereitet – konfrontiert sein werden.

## 2.5 Verdienstniveau und Verdienststruktur

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

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

Das Verdienstniveau liegt weit unter dem westdeutschen Durchschnitt bei vergleichbarer Qualifikation und Stellung im Betrieb.

Die Verdienststruktur ist flacher und weniger differenziert als in der Metall- und Elektroindustrie der alten Bundesländer.

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

### (a) Das Verdienstniveau

Die ostdeutschen Verdienste liegen, wie die in Tabelle 6 dargestellten Zahlen der Bundesagentur für Arbeit zu den Bruttomonatsverdiensten vom Jahresende 2006 belegen, um rund ein Drittel unter den Verdiensten in den alten Bundesländern. Die Differenz beträgt:

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

Ähnlich groß sind ohne Zweifel auch die Unterschiede bei den Hochqualifizierten und den Führungskräften. Allerdings werden die Bruttoverdienste dieser Beschäftigtengruppe in den Zahlen des Beschäftigtenpanels der Bundesagentur nur unvollständig abgebildet, da die Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur diese Verdienste nur bis zur Beitragsbemessungsgrenze ausweist.<sup>5</sup> Deshalb muss sich die Analyse von Verdienstniveau und Verdienststruktur auf die beiden Gruppen der Facharbeiter und Fachangestellten sowie der Un- und Angelernten beschränken.

---

<sup>5</sup> Das Beschäftigtenpanel der BA, dem die meisten Zahlen zur Struktur der Metall- und Elektroindustrie entnommen sind, weist Bruttomonatsverdienste nur bis zur gesetzlichen Beitragsbemessungsgrenze aus (die im Übrigen nach wie vor in Ostdeutschland wesentlich niedriger ist als in Westdeutschland). Deshalb wird im Beschäftigtenpanel für über 60% der Hochqualifizierten und Führungskräfte in Westdeutschland und für ein Drittel in Ostdeutschland der tatsächliche Bruttomonatsverdienst nicht ausgewiesen. Eine soeben veröffentlichte WSI-Erhebung der Ingenieurverdienste weist für die Gesamtheit der erfassten Ingenieure eine Ost-West-Differenz von 28% aus.

**Tabelle 6****Verdienstniveau und Verdienststruktur in der Metall- und Elektroindustrie**

(Facharbeiter und Fachangestellte sowie An- und Ungelernte – durchschnittlicher Bruttomonatsverdienst in Euro)

<b>Qualifikationsgruppe</b>		<b>Alte Länder</b>	<b>Neue Länder</b>
Facharbeiter und Fachangestellte	Verdienstdurchschnitt	3.314 €	2.171 €
	<i>Standardabweichung</i>	1.095 €	892 €
An- und Ungelernte	Verdienstdurchschnitt	2.702 €	1.913 €
	<i>Standardabweichung</i>	978 €	706 €

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2006, eigene Berechnungen

Die Ergebnisse der in Fußnote 5 bereits zitierten WSI-Erhebung der Ingenieurgehälter in den alten und den neuen Bundesländern fügen sich allerdings problemlos in das Bild ein, das an Hand des Beschäftigtenpanels gezeichnet werden kann.

**(b) Die Verdienststruktur**

Das niedrigere Verdienstniveau kombiniert sich in Ostdeutschland mit einer im Ost-West-Vergleich deutlich geringeren Differenzierung der Verdienste.

Die Bruttomonatsverdienste der beiden hier betrachteten Qualifikationsgruppen streuen, wie Tabelle 6 erkennen lässt, in Ostdeutschland deutlich weniger als in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie. Das gängige Streuungsmaß der Standardabweichung liegt in der westdeutschen Metall- und Elektroindustrie bei den Facharbeitern und Fachangestellten um ein Fünftel, bei den An- und Ungelernten sogar um mehr als ein Viertel über den Vergleichswerten aus Ostdeutschland.

Dies bedeutet insbesondere, dass sich die Verdienste der großen Mehrzahl der Facharbeiter und Fachangestellten in der Metall- und Elektroindustrie Ostdeutschlands auf ein eher schmales Segment konzentrieren. Bei nahezu der Hälfte dieser Gruppe (45%) lag der durchschnittliche Bruttomonatsverdienst im Jahre 2006 zwischen 1.600 und 2.400 Euro. In diesem Streubereich entfallen auf eine Verdienststufe von jeweils 200 Euro rund 11% des gesamten Bestandes an Facharbeitern und Fachangestellten.

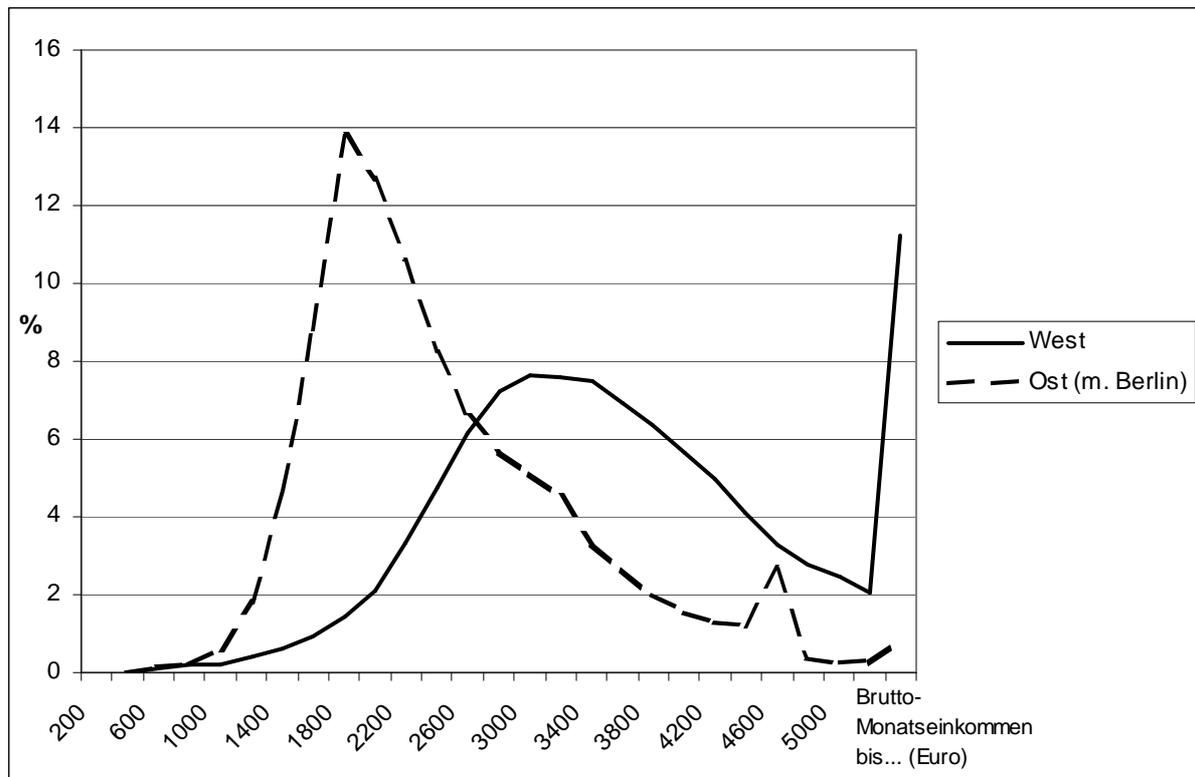
Die westdeutschen Fachkräfte verteilen sich hingegen auf eine wesentliche größere Zahl von Verdienststufen, die deutlich schwächer besetzt sind. Der Bereich der häufigsten Verdienste liegt hier zwischen 2.400 und 3.800 Euro.

Wie unterschiedlich die Verdienststrukturen in den ost- und den westdeutschen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie sind, veranschaulicht Schaubild 3, in dem im Interesse besserer Übersichtlichkeit nur die Facharbeiter und Fachangestellten der Metall- und Elektroindustrie in West und Ost vergleichend dargestellt sind.

Im Schaubild sind jeweils für Verdienstklassen von 200 € die prozentualen Anteile an allen beschäftigten Facharbeitern und Fachangestellten – West als durchgezogene, Ost als durchbrochene Linie – abgebildet.

### Schaubild 3

#### Verteilung der Brutto-Monatseinkommen von Facharbeitern und Fachangestellten (Nur Vollzeitbeschäftigte, nur Betriebe ab 5 Beschäftigten, Jahreswerte 2006)



Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2006, eigene Berechnungen

Das Schaubild veranschaulicht die wesentlich geringere Verdienstdifferenzierung, die in der großen Mehrzahl der ostdeutschen Betriebe anzutreffen ist. Zugleich wird sichtbar, wie schmal und zugespitzt das Segment ist, das den größeren Teil der Bruttoverdienste ostdeutscher Fachkräfte umfasst.

Im Schaubild wird auch der Effekt der „Rechtszensurierung“ der höheren Verdienste deutlich: Der steile Anstieg am Ende der westdeutschen Kurve kommt dadurch zustande, dass in der Beschäftigtenstatistik der Bundesanstalt für Arbeit für alle Beschäftigten, deren Verdienst die Bemessungsgrenze überschreitet, lediglich dieser Wert angegeben wird. Deshalb muss die Gesamtheit der Facharbeiter und Fachangestellten mit Verdiensten über der Bemessungsgrenze in einer einzigen Position zusammengefasst werden.

## 2.6 Zwischenbilanz

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

Gegenwärtig bahnen sich Entwicklungen an, die in sehr kurzer Zeit, innerhalb weniger Jahre, zu einem Umschlag der Knappheitsverhältnisse auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt führen werden. Ohne Zweifel werden hierdurch weitreichende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt,

insbesondere auf den komplexen Teilarbeitsmärkten für industrielle Fach- und Führungskräfte, und in den Betrieben ausgelöst. Durch diese Veränderungen können neue Ungleichgewichte entstehen, die sich möglicherweise mit tiefgreifenden Umverteilungen der Vorteile und Nachteile, der Kosten und Erträge verbinden.

Zu fragen ist damit: Wie können und werden die betroffenen Betriebe diese Veränderungen und die neuen Knappheitsverhältnisse bewältigen? Welche Unterstützung kann hierbei von Seiten der Verbände und der Politik geleistet werden? Welche neuen Strukturen werden sich hierbei gegebenenfalls herausbilden? Können die seit den frühen 90er Jahren entstandenen Strukturen hierbei hilfreich sein oder werden sie im Gegenteil als massive, vermutlich für viele Betriebe überlebensbedrohende Blockaden wirken?

In den beiden folgenden Kapiteln soll versucht werden, auf einige dieser Fragen wenigstens erste, sehr vorläufige Antworten zu geben oder doch zumindest die Richtung anzugeben, in der eine Antwort gesucht werden könnte und sollte.

### **3. Die neue Entwicklung: Ein rascher Umschlag des strukturellen Ungleichgewichts am ostdeutschen Arbeitsmarkt**

Die eben im Ost-West-Vergleich dargestellten Strukturen der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie geraten gegenwärtig unter einen zunehmend stärkeren Veränderungsdruck.

#### **3.1 Starke Veränderungen im Angebot an und in der Nachfrage nach Fachkräften**

In Ostdeutschland sind Entwicklungen bereits heute zu beobachten oder doch für die nächsten Jahre absehbar, die in kurzer Zeit tiefgreifende Veränderungen in den personalpolitischen Rahmenbedingungen und damit auch in den Beschäftigungsstrukturen der Betriebe mit sich bringen werden.

Diese Entwicklungen werden zum einen bewirken, dass das bisher überreichliche Angebot an Nachwuchskräften rasch und dauerhaft abnimmt.

Sie werden zum anderen bewirken, dass sich der Einstellungsbedarf vieler (tendenziell aller überlebensfähigen und überlebenswilligen) Betriebe, insbesondere im Hinblick auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte, deutlich erhöht.

##### **(a) Rasch sinkendes Angebot an Fachkräften**

Die Entwicklung des Angebots an jungen Fachkräften ist von mehreren Einflussgrößen abhängig, von denen nur eine unmittelbar demographischer Natur ist:

###### *Die Jahrgangsstärke*

Die Zahl der Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen nimmt bereits seit 2005 ab. Sie wird in den kommenden Jahren schnell und stark, zeitweise um rund 15% pro Jahr, sinken. Die Kultusministerkonferenz prognostiziert für die Jahre um 2010 eine Stabilisierung auf knapp der Hälfte der bisherigen Zahlen. Selbst unter günstigen Bedingungen wird sich damit um einige Jahre zeitversetzt auch das Angebot an Nachwuchskräften, insbesondere im Hinblick auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte, innerhalb sehr kurzer Zeit auf weniger als die Hälfte der bisherigen Werte vermindern.

Es gibt allerdings gute Gründe für die Annahme, dass der tatsächliche Rückgang des Angebots noch stärker ausfallen wird:

#### *Das Bildungsverhalten*

Alle bisherigen Erfahrungen mit rasch sinkenden Schüler- und Absolventenzahlen und die evidenten Interessenlagen im Bildungssystem lassen erwarten, dass:

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

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

#### *Das Interesse an Tätigkeiten in der Industrie*

Es ist hochgradig wahrscheinlich, dass sich die rasche und starke Verminderung der Zahl der Jugendlichen und Jungerwachsenen, die an der Schwelle zu Berufsausbildung und Erwerbstätigkeit stehen, in wesentlich größerer Wahlfreiheit im Hinblick auf den angestrebten Beruf und den gewünschten Ausbildungsweg niederschlagen wird.

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

#### *Entlastung durch Rückkehrer und Einwanderer?*

Angesichts von Verdienstniveau und Verdienststruktur in der ostdeutschen Industrie und der bereits jetzt sehr lebhaften Diskussion, die in Westdeutschland über die drohende Fachkräfteknappheit geführt wird, ist es wohl wenig realistisch, nicht nur mit einem deutlichen Rückgang der Abwanderungsbereitschaft von Jugendlichen in Ostdeutschland, sondern vor allem mit einer wesentlich stärkeren Rückkehrbereitschaft der bereits früher Abgewanderten zu rechnen, die nunmehr eine Chance auf eine Rückkehr in ihre Herkunftsregion sehen könnten.

Desgleichen sind die Chancen dafür nicht sehr hoch, dass beruflich qualifizierte Zuwanderer – insbesondere aus Osteuropa – einen ernstzunehmenden Beitrag zur Schließung der Fachkräftelücke leisten könnten.

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

### (b) Steigende Nachfrage nach Nachwuchskräften

Während das Angebot an industriellen Fachkräften gegenwärtig rasch abnimmt, ist auf der Nachfrageseite mit einer spürbaren Zunahme des Bedarfs an qualifizierten Fach- und Führungskräften zu rechnen. Dies ergibt sich vor allem aus drei Tatbeständen:

- (1) Zum einen war die starke Abwanderung aus der DDR bis 1961 durch eine ausgeprägte Konzentration auf jüngere Jahrgänge gekennzeichnet. Dies hatte zur Folge, dass die Geburtsjahrgänge um 1940 in der DDR in der Zeit nach dem Bau der Mauer relativ schwach besetzt waren. Erst seit wenigen Jahren beginnt die Zahl derer, die aus Erwerbstätigkeit in Rente gehen, zu wachsen. Dies wird steigenden Einstellungsbedarf, vorrangig an qualifizierten Fachkräften, erzeugen.
- (2) Weiterhin hatte die massenhafte Frühverrentung von Fach- und Führungskräften, die in den Jahren nach 1989 zur Abfederung des groß dimensionierten Personalabbaus (insbesondere in der ostdeutschen Industrie) diente, zur Folge, dass die große Mehrzahl der vor 1938 geborenen Erwerbspersonen bereits in den ersten Jahren nach 1990 aus dem Erwerbsleben ausschied. Erst seit einigen Jahren erreichen wachsende Kohorten von qualifizierten, erfahrenen Fach- und Führungskräfte der „Aufbaugeneration“ nach der Wende das Rentenalter. Entsprechend steigt dann auch der hierdurch erzeugte Einstellungsbedarf an.
- (3) Endlich ist darauf hinzuweisen, dass seit kurzem in der ostdeutschen Industrie eine nennenswerte Zunahme der Beschäftigung zu verzeichnen ist. Der hierdurch erzeugte Einstellbedarf richtet sich in erster Linie auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte, also die beiden weitaus wichtigsten Qualifikationsgruppen der Industrie.

Die Wirkungen dieser Entwicklung sind auch in der Metall- und Elektroindustrie bereits deutlich erkennbar: Bei der bereits zitierten Befragung ausbildender ostdeutscher Betriebe im Herbst 2006 wurde unter anderem auch ermittelt, welche personalpolitischen Probleme bereits aktuell bestehen bzw. von den Betrieben erwartet werden. Tabelle 7 zeigt die Antworten:

**Tabelle 7**  
**Aktuelle oder für die Zukunft zu erwartende personelle Schwierigkeiten**

<b>Es ist bzw. wird schwierig</b>	<b>Metall- und Elektroindustrie</b>	<b>Andere Branchen</b>
<i>Aktuell</i>		
Fachkräfte zu finden	57%	44%
Führungskräfte zu finden	32%	25%
<i>Zukünftig</i>		
Gute Leute zu finden	70%	57%

Quelle: zsh-Ausbildungsbetriebsbefragung 2006

Hervorzuheben ist, dass die befragten Betriebe aus der Metall- und Elektroindustrie deutlich markanter und dezidierter antworten als die Betriebe aller anderen Branchen. Sie haben im

Durchschnitt bereits gegenwärtig größere personalpolitische Schwierigkeiten. Auch rechnen deutlich mehr Betriebe mit zukünftigen Personalproblemen. Dies dürfte zweifellos einen schon heute spürbar höheren Problemdruck in vielen Betrieben dieser Industrie belegen.

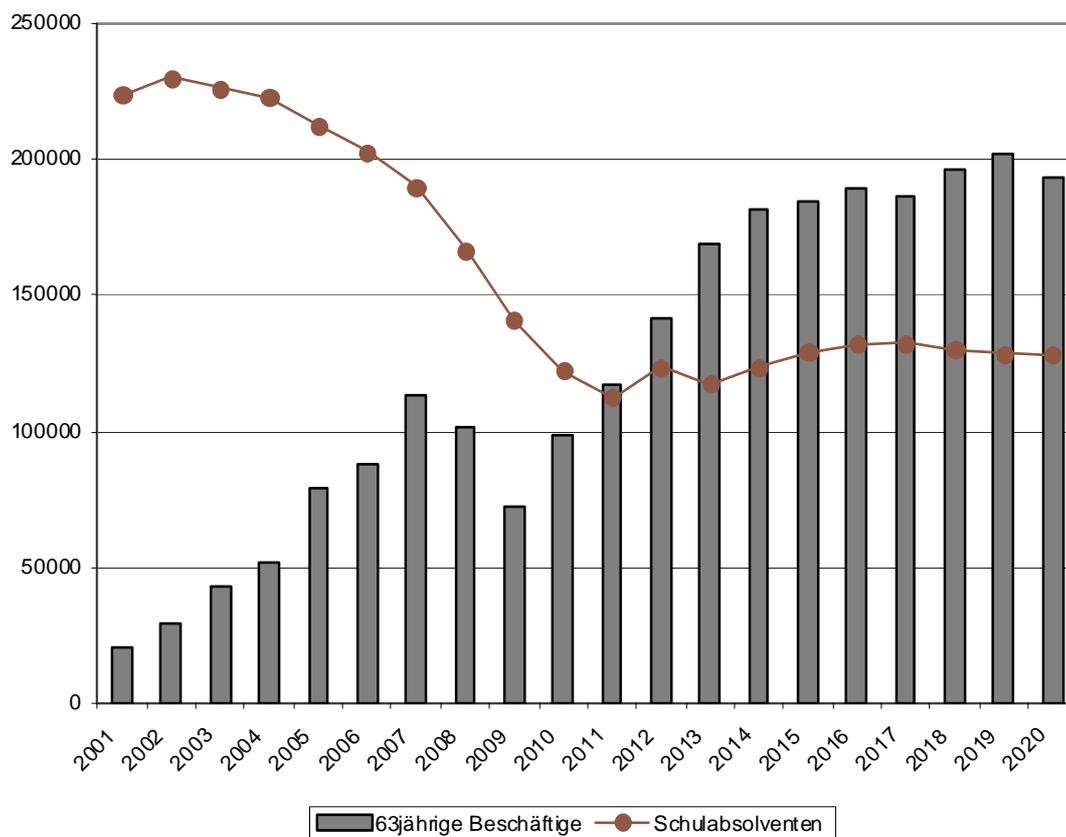
### (c) Die demographische Falle schließt sich

Das Zusammenwirken der Entwicklungen auf der Angebots- und der Nachfrageseite kann in einem Schaubild (Schaubild 4) dargestellt werden, das inzwischen gelegentlich als „demographische Falle“ zitiert wird:

#### Schaubild 4

#### Schulabgänger und 63jährige Beschäftigte in Ostdeutschland 2001-2020

(Absolute Zahlen)



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

Dem Schaubild liegen drei Annahmen zugrunde, die erläutert werden müssen, um Missverständnisse zu vermeiden:

- (1) Zum durchschnittlichen Alter des Übertritts aus der allgemein bildenden Schule in Berufsausbildung wird angenommen, dass die Entwicklung der Prognose der Kultusministerkonferenz folgt, die insofern eher konservativ ist, als sie im Bildungssystem keine größeren Veränderungen der Übertrittsquoten erwartet.
- (2) Zum durchschnittlichen Alter bei Rentenbeginn wird angenommen, dass es in den kommenden Jahren im Jahrgangsdurchschnitt bei 63 Jahren liegen wird.

- (3) Zu den Beschäftigungseffekten der wirtschaftlichen Entwicklung wird angenommen, dass das Wirtschaftswachstum in der ostdeutschen Industrie nicht in nennenswertem Umfang zu einem Anstieg des Beschäftigungsniveaus führen wird und deshalb per saldo keine zusätzlichen Arbeitsplätze entstehen lässt.

Diese Annahmen sind einerseits ausreichend plausibel, können jedoch andererseits ohne Mühe modifiziert werden.

Wenn beispielsweise das Rentenalter schneller oder stärker erhöht wird, hat dies eine entsprechende Verschiebung des Schnittpunktes nach rechts zur Folge; damit bliebe etwas mehr Zeit zur Konzeption und Implementation von Auffangstrategien.

Nimmt man hingegen an, dass stärkeres wirtschaftliches Wachstum auch vermehrten Einstellbedarf bewirkt, so müsste und könnte man den Schnittpunkt von Angebots- und Nachfragekurve mehr oder weniger weit nach links, also in Richtung der Gegenwart, verschieben.

In beiden angenommenen Fällen bliebe jedoch der wesentliche Sachverhalt unverändert:

Durch das Zusammenwirken der voraussehbaren Entwicklung von Angebot an und Nachfrage nach qualifizierten Nachwuchskräften wird es in der ostdeutschen Industrie in absehbarer Zeit – je nach den benutzten Annahmen etwas früher oder etwas später – zu einem raschen Umschlag in den Knappheitsverhältnissen und zur Entstehung eines neuen, ausgeprägten Ungleichgewichtes kommen. Dieses Ungleichgewicht wird jedoch nicht zu Gunsten der Arbeitgeber, sondern vielmehr zu Gunsten bestimmter Gruppen von gut qualifizierten Fach- und Führungskräften wirken.

Die „demographische Falle“, die bisher zu Lasten der (vor allem jungen) Arbeitnehmer weit geöffnet war, schließt sich nunmehr sehr schnell und wird sich in Kürze erneut, diesmal jedoch zu Lasten der Betriebe öffnen.

### **3.2 Zwei Gruppen von wenig oder nicht betroffenen Betrieben**

Dieser Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf den Arbeitsmärkten für – vor allem junge – qualifizierte Fach- und Führungskräfte wird ohne Zweifel nahezu alle ostdeutschen Betriebe früher oder später mit erheblichen Problemen konfrontieren. Ein Gutteil dieser Probleme wird für sehr viele der betroffenen Betriebe neuartig sein, weshalb sie auch kaum in der Lage sein werden, auf erprobte Verfahren und Routinen zu ihrer Bewältigung zurückzugreifen. Dies schließt jedoch große Unterschiede in Form und Grad der Betroffenheit keineswegs aus.

Zur Darstellung dieser Unterschiede lassen sich die ostdeutschen Betriebe der Metall- und Elektroindustrie nach dem voraussichtlichen Zeitpunkt und der zu erwartenden Art ihrer Betroffenheit und nach den ihnen dann offenstehenden Handlungsoptionen mehreren Typen zuordnen:

Bei zwei Typen, einerseits vorausschauend und strategisch planende Betriebe und andererseits Betriebe, deren Produktions- bzw. Leistungskonzept und deren Personalpolitik deutlich neotayloristische Züge trägt, ist alles in allem, aus Gründen, die unter (a) und (b) zu benennen sind, nur mit einer allenfalls moderaten Betroffenheit durch den Umschlag der Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt zu rechnen. Die Betrieben der beiden Typen

repräsentieren jedoch jeweils nur eine kleine Minderheit von Betrieben, während die große Mehrzahl der Betriebe einem dritten Typus hoher Betroffenheit zuzurechnen ist.

**(a) Eine Minderheit vorausschauend-strategisch planender und handelnder Betriebe**

Ein erster Typ besteht aus einer ausgesprochenen Minderheit von vorausschauend-strategisch planenden und agierenden Betrieben, die sich durch eine Reihe von Struktur- und Verhaltensmerkmale von der großen Mehrheit ostdeutscher Betriebe unterscheiden.

Betriebe dieses Typs sind meist größer. Sie verfügen in aller Regel über ein professionelles Personalmanagement. Diese Betriebe, bei denen es sich oftmals um Töchter oder Teile von großen, meist weltweit planenden und handelnden Unternehmen handelt, sind ganz überwiegend tarifgebunden und haben eine kompetente Interessenvertretung.

Die Betriebe dieses Typs haben frühzeitig die Risiken erkannt, die mit der bevorstehenden Verknappung von Fachkräften und mit einer stark unausgewogenen Alterststruktur verbunden sind. Sie sind deshalb seit mehreren Jahren bestrebt gegenzusteuern. Sie bemühen sich deshalb um eine ausgeglichene Altersstruktur ihrer Beschäftigten und haben frühzeitig, solange noch sehr geburtenstarke Jahrgänge die Schule verließen, damit begonnen, sich um Nachwuchs zu kümmern.

Die Betriebe dieses Typs werden von der demographischen Entwicklung, insbesondere von der Verknappung von Nachwuchskräften mit sehr hoher Wahrscheinlichkeit deutlich weniger betroffen als die große Zahl kleiner und kleinerer Firmen des dritten Typs.

Diese Betriebe haben in aller Regel frühzeitig und vorausschauend damit begonnen, Lösungen für die mit der demographischen Entwicklung verbundenen Probleme zu suchen und sie zu implementieren. Damit verbinden sich zwei Vorteile:

- (1) Offenkundig konnten und können sich die Betriebe dieses Typs auf diese Weise frühzeitig auf die zu erwartenden Veränderungen bei den Zugängen zum und den Abgängen vom Arbeitsmarkt einstellen und vorbereiten und insbesondere die für sie bisher noch sehr günstigen Verhältnisse starker Schulabgängerkohorten nutzen.
- (2) Weiterhin ist zu erwarten, dass ihnen dieses heutige vorausschauende Verhalten in einigen Jahren, wenn sich die Fachkräfteknappheit ausgebreitet hat, im Vergleich zu der großen Zahl weitgehend unvorbereiteter Betriebe eine sehr gute Wettbewerbsposition auf dem Arbeitsmarkt sichern wird.

**(b) Eine Minderheit „neotayloristischer“ Betriebe**

In einem zweiten Typ kann man Betriebe verschiedener Art und Branchenzugehörigkeit zusammenfassen, die überwiegend erst in den letzten Jahren entstanden sind, allerdings in der Industrie und insbesondere in der Metall- und Elektroindustrie bisher keine nennenswerte Rolle spielen dürften.

Diesem Typ sind alle Betriebe (vorwiegend aus dem Transportgewerbe und aus bestimmten Dienstleistungen wie Wach- und Reinigungsdienste) zuzuordnen, die gezielt auf mehr oder minder prekäre Beschäftigung und die Nutzung von Arbeitskräften ohne verwertbare berufliche Qualifikation setzen.

Die diesem Typ zuzuordnenden Betriebe können von den hier betrachteten Entwicklungen kaum betroffen werden, da ihre Produkts- bzw. Leistungskonzepte systematisch auf die Nutzung von Arbeitskräften ohne spezifische Qualifikationen abgestellt sind; die zu erwartenden Veränderungen in Angebot und Nachfrage von qualifizierten Fach- und Führungskräften sind für sie deshalb ohne nennenswerte Bedeutung.

Gegenwärtig ist allerdings eine detailliertere Beschreibung dieser Betriebe weder mit Hilfe der Beschäftigungsstatistik noch mittels aussagekräftiger Befragungsergebnisse, sondern allenfalls an Hand verstreuter Hinweise und einzelner Fallbeispiele möglich.

Diese Hinweise und Beispiele legen im Übrigen die Vermutung nahe, dass es sich bei den meisten Betrieben dieses Typs um Neu- oder Umgründungen handelt, für die tayloristische Organisationsformen konstitutiv waren. Hingegen scheinen Fälle, in denen ursprünglich traditionell organisierte Betriebe mit qualifikationsintensiven Produktions- und Dienstleistungskonzepten im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen umfassend taylorisiert worden wären, sehr selten zu sein.

### **3.3 Eine große Zahl von Betrieben mit hohem Betroffenheitsrisiko**

Ganz anders und wesentlich problematischer ist die Lage, in die ein immer größerer Teil der überwiegend kleinen und vorwiegend kapitalschwachen ostdeutschen Betriebe geraten wird, die dem dritten Typ zugehören und die Hauptbetroffenen des Umschlags in den Knappheitsverhältnissen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt sein werden. Das hohe Betroffenheitsrisiko dieser Betriebe und die Handlungsoptionen, die sich betroffenen Betrieben im Risikofall noch anbieten, verdienen eine etwas detailliertere Begründung.

Für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie ist, ganz im Gegensatz zu den Verhältnissen in den alten Bundesländern, ein hoher Anteil sehr kleiner und kleiner Betriebe charakteristisch. Sehr viele Betriebe, vor allem kleinere, selbstständig handelnde Betriebe, die sich vielfach im bisherigen, ihren Interessen weitgehend entsprechenden Ungleichgewicht gut eingerichtet haben, werden vom Umschlag der Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt für Fach- und Führungskräfte hochgradig unvorbereitet getroffen.

#### **(a) Was heißt „unvorbereitet“?**

Was unzureichende Vorbereitung auf die bevorstehenden Aufgaben, Schwierigkeiten und Chancen bedeutet, lässt sich sehr gut an der Frage zeigen, was die Betriebe tun oder nicht tun, um für guten Nachwuchs zu sorgen.

In den ostdeutschen Betrieben der Metall- und Elektroindustrie stellen – überwiegend zu Lasten der Un- und Angelernten – die Fachkräfte, Facharbeiter und Fachangestellte, mit 73% einen deutlich höheren Anteil an den Beschäftigten als in den Betrieben der alten Bundesländer mit einem Fachkräfteanteil von 60%.

Dem entspricht auch die sehr hohe Wertschätzung von fachlicher Qualifikation und beruflicher Ausbildung:

- 90% der im Herbst 2006 befragten ausbildenden Metall- und Elektrobetriebe betrachten die Qualität ihrer Fachkräfte als entscheidenden Erfolgsfaktor.

- 83% dieser Betriebe bezeichnen die eigene Ausbildung als den Königsweg zur Nachwuchsrekrutierung.<sup>6</sup>

Angesichts dessen müsste es im Interesse des Betriebes von zentraler Bedeutung sein, junge Fachkräfte auszubilden, anzuwerben und in den Betrieb zu integrieren, solange noch relativ starke Jahrgänge die Schule verlassen und einen Ausbildungsplatz suchen.

Doch finden sich kaum Indizien dafür, dass ein größerer Teil der Betriebe der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie bestrebt ist, für die kommenden Jahre vorzusorgen, wenn sehr viel weniger Jugendliche die Schule verlassen und wenn die Berufsausbildung unter zunehmenden Konkurrenzdruck durch die Hochschulen gerät.<sup>7</sup>

Ein wichtiger Grund hierfür liegt darin, dass es offenkundig vielen der kleinen und kleineren Betriebe ausgesprochen schwer fällt, eine neuartige Entwicklung überhaupt wahrzunehmen – selbst wenn sie essentielle Bedeutung für die Betriebe erlangen kann. Im Herbst 2006, als der starke Rückgang der Schülerzahlen bereits offenkundig war, erklärte eine deutliche Mehrheit von 57% der befragten ausbildenden Metall- und Elektrobetriebe auf die Frage, wie sich ihrer Meinung nach die Bewerberzahl entwickeln werde, Lehrstellenbewerber würden nicht knapper.

Das Vertrauen darauf, auch in Zukunft genügend Nachwuchs rekrutieren zu können, ist in der Metall- und Elektroindustrie (obwohl hier bereits erste Anzeichen von Fachkräfteknappheit sichtbar sind) noch etwas ausgeprägter als im Durchschnitt aller anderen Branchen.

Für die in diesem dritten Typus zusammengefassten Betriebe ist ein gravierender Widerspruch charakteristisch zwischen

- einer hohen Wertschätzung beruflicher Qualifikation und Kompetenz einerseits und
- einer zeitlich wie sachlich sehr unzureichender Vorbereitung auf die strukturelle Knappheit von qualifizierten Fachkräften andererseits.

Sehr viele Betriebe verlassen sich bis heute darauf, dass sie, wie in den Jahren, in denen sehr starke Jahrgänge die Schule verließen, bei akutem Arbeitskräftebedarf ausreichend qualifizierte Bewerber auf dem Arbeitsmarkt finden: Erfreulicherweise habe sich das Insolvenzgeschehen im Umfeld seines Betriebes wieder belebt, berichtete vor etwa zwei Jahren der Geschäftsführer eines prosperierenden Betriebes im ostdeutschen Maschinenbau. Die Firma würde bereits gezielt nach erfahrenen Arbeitskräften Ausschau halten, die man noch aus der Zeit vor der Wende kenne und die man sich holen werde, wenn ihr jetziger Betrieb in Gesamtvollstreckung gehen müsse.

---

<sup>6</sup> zsh-Ausbildungsbetriebsbefragung 2006; befragt wurden rund 1.300 ausbildende Betriebe, davon 123 aus der Metall- und Elektroindustrie in Sachsen-Anhalt und Brandenburg

<sup>7</sup> Die Aussagen von ausbildenden Betrieben der Metall- und Elektroindustrie, die 2006 vom Zentrum für Sozialforschung Halle befragt wurden, liefern hierfür eine Reihe von aussagekräftigen Belegen. So erklärten noch 2006, nachdem bereits der Rückgang der Schulabgängerzahlen eingesetzt hatte, lediglich 38% der befragten Betriebe, sie würden ihre Ausgelernten in ein unbefristetes Arbeitsverhältnis übernehmen. Auch zeigte sich beim Vergleich mit einer thematisch ähnlichen Befragung, dass die Anforderungen, die von den Betrieben an die schulischen Leistungen der Bewerber um einen Ausbildungsplatz gestellt werden, zwischen 2001 und 2006 eher gestiegen sind.

Auch im Umfeld der Betriebe, in vielen Verbänden und in großen Teilen der Politik wird erst in jüngster Zeit den zu erwartenden Entwicklungen erhöhte Aufmerksamkeit geschenkt.

**(b) Eine sich öffnende Zeitfalle für viele Betriebe**

Offenkundig geraten gegenwärtig sehr viele ostdeutsche Betriebe in eine regelrechte Zeitfalle. Einerseits ist unbestritten, dass die Heranbildung einer industriellen Fachkraft (einschließlich einer ersten Phase des Sammelns von Praxiserfahrung) zumindest vier bis fünf Jahre beansprucht. Deshalb sind die meisten strategisch planenden Betriebe des ersten Typus bereits seit mehreren Jahren bestrebt, die Zeit der geburtenstarken Jahrgänge für sich zu nutzen.

Für die große Mehrzahl der unvorbereiteten Betriebe bleiben hingegen Nachwuchs- und Fachkräfteknappheit ein abstrakter Begriff. Sie nehmen in aller Regel die sich anbahnende neue Lage auf dem Arbeitsmarkt erst dann wahr, wenn bei ihnen ein konkreter Einstellungsbedarf auftritt und zu decken ist – sei es, weil einzelne Fach- und Führungskräfte in Rente gehen, sei es, weil die Auftragslage des Betriebes eine Aufstockung der Belegschaft erfordert, sei es schließlich, weil jüngere Mitarbeiter sich durch Betriebswechsel verbessern wollen.

Wenn Betriebe die neue Lage erst dann wahrnehmen, wenn sie konkret von ihr betroffen sind, unterliegen sie einem hohen – im Zeitablauf immer größer werdenden – Risiko:

- Zu dem Zeitpunkt, zu dem sie ihre Betroffenheit wahrnehmen (können), ist bereits ein Gutteil der Zeit verstrichen, die notwendig wäre, um ihr Ausbildungs- und Rekrutierungsverhalten auf die neue Bedarfs- und Angebotslage umzustellen.
- Sie müssen deshalb im Ernstfall kurzfristig auf dem externen Arbeitsmarkt als Nachfrager auftreten und sich damit dem (zunehmend gesamtdeutschen) Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte stellen.
- Und sie müssen hierbei möglicherweise Maßnahmen ergreifen, die ihrerseits dazu beitragen können, den Fachkräftemangel weiter zu verschärfen.

Besonders hervorzuheben ist in diesem Zusammenhang, dass Schwierigkeiten, die bei der Deckung des Einstellbedarfs, vor allem als Folge von Nachwuchs- und Fachkräfteknappheit, auftreten, oftmals sehr schnell überwunden werden müssen. Dies kann nicht wenige Betriebe dazu zwingen, auf rasch nutzbare und naheliegende Lösungen zurückzugreifen, ohne dass sie prüfen können ob und inwieweit sie mit den seit Langem eingespielten Strukturen (z.B. einer wenig differenzierten Verdienststruktur) vereinbar sind oder ob sie bewährte Praktiken in Frage stellen.

Von tiefgreifenderen Veränderungen der betrieblichen Strukturen, von einer stärkeren Ausdifferenzierung der Verdienststruktur oder einer systematischen Nutzung von Leiharbeit bis zu einer Umstellung der Produktionskonzepte, die einen verstärkten Einsatz von Angelernten ermöglichen würde, kann dann nicht mehr die Rede sein.

#### **4. Neue Risikokonstellationen und neue Herausforderungen – erste Überlegungen**

Versucht man, die gegenwärtigen Verhältnisse, die in ihnen angelegte Dynamik und die sich abzeichnenden neuen Entwicklungen mit einem Zeithorizont von etwa fünf bis zehn Jahren weiterzudenken, so werden mehrere Problemlagen bzw. Risikokonstellationen sichtbar. Für diese – ganz überwiegend neuartigen – Risikokonstellationen ist charakteristisch:

- dass ihre Entstehung zumindest wahrscheinlich ist,
- dass ihre Eintrittswahrscheinlichkeit jedoch unbestimmt und während längerer Zeit unbestimmbar bleibt;
- dass im Eintrittsfalle wirksame Formen der Bewältigung erheblichen zeitlichen Vorlauf voraussetzen und
- dass die Kosten der Nichtbewältigung vermutlich umso höher sind, je später die jeweilige Risikokonstellation wahrgenommen und je länger mit der Vorbereitung ihrer Bewältigung gewartet wird.

Ein beträchtlicher Teil dieser neuartigen Risikokonstellationen wird in absehbarer Zukunft eine große Zahl ostdeutscher Betriebe treffen, kann allerdings von der großen Mehrzahl der betroffenen ostdeutschen Industriebetriebe nicht aus eigener Kraft überwunden werden.

Hieraus ergeben sich mit hoher Wahrscheinlichkeit erhebliche, in mehrfacher Hinsicht neuartige Anforderungen an Politik und Sozialpartner.

Im letzten Kapitel dieser Kurzexpertise sind – als Anstoß zu einer weiterführenden Diskussion und ohne Anspruch auf Vollständigkeit – drei derartige Risikokonstellationen sehr knapp zu skizzieren, deren Entstehung zumindest nicht unwahrscheinlich ist und deren Bewältigung oftmals frühzeitige Vorbereitung erfordern dürfte. Man kann diese drei Risikokonstellationen etwas verkürzt bezeichnen als (1.) verbreiteter Fachkräftemangel und gravierende Passfähigkeitsprobleme, (2.) die wachsende „Verwilderung“ der Struktur der Verdienste und Arbeitsbedingungen und (3.) das hohe Risiko eines neuen Entindustrialisierungsschubs.

Das Kapitel schließt mit ersten Überlegungen zu Ansatzpunkten der politischen Bewältigung dieser Konstellationen und einigen sich hieraus ergebenden offenen Fragen, deren Beantwortung vermutlich hohe Dringlichkeit besitzt.

##### **4.1 Verbreiteter Fachkräftemangel und das Passfähigkeitsproblem**

Es ist evident und bedarf keiner besonderen Begründung, dass als unmittelbare Folge des Umschlags in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt auch wesentlich weniger qualifizierte Nachwuchskräfte verfügbar sein werden, als dies bisher im Zeichen der geburtenstarken Jahrgängen der Fall war.

Doch gibt es auch gute Gründe für die Annahme, dass die ostdeutsche Industrie in den kommenden Jahren, über diese allgemeinen Veränderungen im Angebots-Nachfrage-Verhältnis hinaus, mit spezifischen Knappheitserscheinungen, mit Defiziten an spezifischen Qualifikationen mit Schlüsselcharakter und mit hieraus resultierenden erheblichen Passfähigkeitsproblemen konfrontiert sein wird.

Die Gründe für diese Annahme sind mehrfacher Art:

In Ostdeutschland galten lange Zeit hindurch und bis weit in das erste Jahrzehnt dieses Jahrhunderts hinein Industrierufe als wenig aussichtsreich. Diese Einschätzung rechtfertigte sich vor allem durch die mit der Zerschlagung der DDR-Kombinate verbundene massenhafte „Freisetzung“ von Arbeitskräften. Soweit Jugendliche und ihre Eltern Einfluss auf die Wahl des Ausbildungsberufes nehmen konnten, standen und stehen deshalb Industrierufe (ebenso wie Landwirtschaftsberufe) in der Attraktivitätsskala ziemlich weit unten. Sicherlich beginnt sich seit einigen Jahren ein Wandel dieser Einschätzung zu zeigen, doch bleibt dieser Wandel Alles in Allem eher zögerlich. Und das weiter oben bereits geschilderte sehr starke Verdienstgefälle – sowohl bezogen auf die Verdienste in der westdeutschen Industrie wie bezogen auf die Verdienste in großen Teilen des ostdeutschen öffentlichen Sektors – ist nicht dazu ange-tan, die Entwicklung zu beschleunigen.

Weiterhin dauerte es in den 90er Jahre lange, bis größere Ausbildungskapazitäten für industrielle Berufe in industriellen Betrieben entstanden. Gleichzeitig hatten jedoch expandierende Branchen außerhalb der Industrie, insbesondere das Bau- und Ausbaugewerbe und bestimmte Dienstleistungen, in den Jahren nach der Wende einen beträchtlichen Nachwuchsbedarf, der in den 90er Jahren zu teilweise sehr hohen Ausbildungsquoten führte. Und noch um die Jahrhundertwende lag der Anteil der industriespezifischen Berufe an allen Auszubildenden relativ niedrig.

Dieses Ungleichgewicht zu Ungunsten der Industrierufe wurde noch verstärkt durch die meisten öffentlichen Programme zur Schließung der Ausbildungsplatzlücke, die seit der Mitte der 90er Jahre aufgelegt wurden, seitdem sehr starke Geburtsjahrgänge die Schulen verließen. Da es bei diesen Programmen mit Vorrang darauf ankam, die Zahl der angebotenen (betrieblichen, schulischen oder „betriebsnahen“) Ausbildungsplätze zu erhöhen, spielten vor allem Berufe (z.B. im Einzelhandel, in bestimmten Dienstleistungsberufen oder in traditionellen Handwerken) eine Rolle, deren Ausbildung in dem Sinne billig ist, dass sie wenig Investitionen und Sachausgaben erfordert und frühzeitig den produktiven Einsatz der Lehrlinge gestattet.

Deshalb konnte sich kaum irgendwo eine größere Reserve an industriebezogenen Qualifikationen und Kompetenzen bilden, die jetzt, bei zunehmendem Fachkräftemangel, mobilisierbar wäre.

Angesicht dieser Ausgangslage wird es der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie, insbesondere dann, wenn der industrielle Aufschwung von längerer Dauer ist, ausgesprochen schwer fallen, die dann benötigten Fachkräfte zu finden und zu rekrutieren, während die Zeit, in der strategisch denkende und handelnde Betriebe vielleicht noch gewisse Reserven an Fachkräften aufbauen konnten und können, sehr rasch zu Ende geht.

Sucht man aussichtsreiche Ansätze der Bewältigung, so stößt man sehr rasch auf Fragen, die überwiegend mit erheblicher Dringlichkeit beantwortet werden sollten, dennoch gegenwärtig offen bleiben müssen.

- Werden die berufsbildungspolitischen Bestrebungen der letzten Jahre, verstärkt auch die Ausbildung in modernen Industriebereufen (z.B. dem „Mechatroniker“) zu fördern, nachhaltige Wirkungen haben?
- Wird die sich an verschiedenen Stellen abzeichnende engeren Zusammenarbeit von ausbildenden Betrieben und Hochschulen auch kleinen und sehr kleinen Betriebe oder nur Großunternehmen Nutzen bringen?
- Inwieweit können gezielte Umschulung und Fortbildung zur Schließung der Fachkräfte-lücke beitragen?
- Wie sollen und können die hierbei entstehenden, vermutlich erheblichen Kosten aufgebracht werden?
- Wie und von wem kann und soll das notwendige neue Wissen erzeugt und in die Praxis eingespeist werden?

#### **4.2 Die drohende „Verwilderung“ der Strukturen von Verdienst und Arbeitsbedingungen**

Schon weiter oben, unter 2.5, wurde im Ost-West-Vergleich sowohl auf das niedrige Verdienstniveau in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie wie auf die hier deutlich flachere, weniger differenzierte Verdienststruktur aufmerksam gemacht. Es gibt kaum Zweifel an der Annahme, dass beides, sowohl das heutige niedrige Niveau wie die heutige, erheblich abgeflachte Struktur der Verdienste und Arbeitsbedingungen, keinen Bestand haben kann, wenn der sich gegenwärtig anbahnende Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt in voller Breite zu wirken beginnt.

- Was kommt dann?
- Können wir mit Tendenzen zu einer schnellen Angleichung an die westdeutschen Industrieerdiene rechnen, die es lediglich tarifpolitisch zu verstärken und in geordneten Bahnen zu halten gilt?
- Ist es realistisch, angesichts der drohenden oder vielleicht schon aktuellen Fachkräfteknappheit auf eine nachhaltige Umkehr der Wanderungsströme im Sinne starker Rückwanderung von West nach Ost zu hoffen?
- Welche Aufgaben stellen sich dann für die Tarifpartner und die Politik?

Will man Fragen dieser Art beantworten, so muss man sich eine Vorstellung davon bilden, wie, wann und in welcher Form welche Betriebe mit den neuen Knappheitsverhältnissen konfrontiert werden können. Hierbei zeigt sich sehr rasch, dass die Lage, die Betroffenheit und die Reaktionsmöglichkeiten der Betriebe sachlich und zeitlich sehr unterschiedlich sind bzw. sein werden und dass deshalb die Hoffnung auf eine sich selbst verstärkende und unverzüglich in die Breite wirkende ostdeutsche Lohndynamik nicht sehr tragfähig ist.

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

Für diese Erwartungen sprechen mehrere Argumente.

Unter dem Einfluss der neuen Knappheits- und Ungleichheitsverhältnisse wird sich in sehr vielen Betrieben der ostdeutschen Industrie ein zunehmender, von den Betroffenen als unausweichlicher Sachzwang wahrgenommener Druck aufbauen, die bei einer Neueinstellung angebotenen Verdienste stark und deutlich über das Verdienstniveau der Stammbesetzungsmitglieder hinaus zu erhöhen. Dies wird vermutlich ganz überwiegend in Form von Einzelentscheidungen geschehen, deren Ergebnisse sich kaum in eine übergreifende Entgeltordnung einfügen lassen.

In nicht wenigen Betrieben wird vermutlich die Neigung dazu stark zunehmen, die drohende Erhöhung der durchschnittlichen Lohnkosten zu Lasten der älteren, seit langem mit dem Betrieb verbundenen Fachkräfte möglichst gering zu halten, die kaum Chancen auf dem externen Arbeitsmarkt haben.

Hierbei wird sich mit hoher Wahrscheinlichkeit auch die Konkurrenz zwischen vielen (vor allem zwischen regional benachbarten oder gleiche Absatzmärkte bedienenden) Betrieben nachdrücklich verschärfen. Es ist evident, dass die infolgedessen zu erwartenden starken Tendenzen zur Abwerbung von Fach- und Führungskräften ihrerseits zusätzlichen Druck auf Anhebung der Verdienste, die neu einzustellenden Fachkräften angeboten werden müssen, auslösen und per saldo zu einer weiteren Verwilderung der Verdienststrukturen beitragen werden.

Angesichts dessen ist es hochgradig plausibel, dass der Druck auf Anpassung an die neuen Knappheitsverhältnisse in größeren Bereichen der ostdeutschen Industrie nicht zu einer grundständigen Lohnbewegung, sondern im Gegenteil zu einer zunehmenden Zahl von an sich schwer zu rechtfertigenden, punktuellen Bevorzugungen und Ungleichheiten mit einer generellen Tendenz zu zunehmender „Verwilderung“ der Strukturen führen wird. Hierdurch würde während einer vermutlich längeren Zeit eine Entwicklung in Gang kommen, die wachsende Unruhe und Rivalitäten (vor allem zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern) in die Betriebe bringt und in offener Konkurrenz um knappe Fachkräfte zwischen Betrieben in ähnlicher Position münden kann.

Es ist evident, dass dies die Voraussetzungen für die Herausbildung einer eigenständigen und kompetenten Interessenvertretung nicht verbessern, sondern eher weiter verschlechtern wird.

Auch werden die hierdurch hervorgebrachten betrieblichen Verhältnisse wenig dazu geeignet sein, die Transparenz des Arbeitsmarktes als wesentliche Vorbedingung friktionsfreier Mobilität zu erhöhen. Desgleichen sind Signalwirkungen, die z.B. über verstärkte West-Ost-Rückwanderungen zu einer Minderung der Fachkräfteknappheit beitragen könnten, wohl kaum zu erwarten.

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

#### **4.3 Kommt es zu einem neuen Entindustrialisierungsschub?**

Sehr viele der typisch ostdeutschen Industriebetriebe, die sich durch eher geringe Größe, wenig belastbare Kapitalbasis, technologisch oftmals anspruchsvolle Produktions- und Leistungskonzepte und einen stabilen Stamm erfahrener und sehr qualifizierter Fach- und Füh-

rungskräfte charakterisieren, hatten sich seit der Mitte der 90er Jahre in den besonderen Bedingungen eines anhaltenden Ungleichgewichts zu ihren Gunsten mehr oder weniger gut eingerichtet.

So waren und sind bis heute die insgesamt niedrigen Lohnkosten für sehr viele Betriebe eine wesentliche Voraussetzung dafür, dass sie sich (oftmals trotz eines nach wie vor bestehenden relativen Produktivitätsrückstandes und schwacher Marktmacht) im Wettbewerb behaupten, nicht selten sogar ihre Position deutlich verbessern konnten. Im gleichen Sinne wirkten und wirken auch die sehr „weichen“ Regelungen der nichtmonetären Arbeitsbedingungen, vor allem der Arbeitszeiten.

Entsprechend schwer wird es sehr vielen ostdeutschen Betrieben fallen, den Umschlag der Knappheitsverhältnisse auf dem Arbeitsmarkt, der sie überwiegend weitgehend unvorbereitet trifft, zu überleben.

- Welche Auswege bieten sich ihnen an, wenn sie selbst betroffen werden?
- Welche Chancen eröffnen diese Auswege?

Will man klären, in welcher Richtung Antworten auf Fragen dieser Art gesucht werden müssten, so bietet es sich als erster Schritt an, einen offenen „Möglichkeitenraum“ abzuzeichnen, einen sich im Zeitablauf verbreiternden oder verengenden Korridor denkbarer Entwicklungen, der eine realistischere Einschätzung dessen erlaubt, was zu befürchten oder zu erhoffen ist und was getan werden könnte, um die Eintrittswahrscheinlichkeit des Wünschenswerten zu erhöhen.

Mit Hilfe von zwei extremen Szenarien – zunehmende Überalterung und steigendes Mortalitätsrisiko von Betrieben auf der einen Seite, eine „neotayloristische“ Sackgasse auf der anderen Seite – sei versucht, in diesem Sinne einen „Möglichkeitenraum“ denkbarer betrieblicher Reaktionen zu markieren.

#### **(a) Das hohe Risiko zunehmender Überalterung und steigender Betriebsmortalität**

Über dem einen Szenario könnte als Motto ein Spruch stehen, den man in der ostdeutschen Industrie nicht selten hören kann: „Wir werden alle gleichzeitig alt. Der Letzte macht dann das Licht aus und legt den Schlüssel unter die Fußmatte“.

Schon heute gibt es eine beträchtliche Zahl ostdeutscher Betriebe, deren Belegschaft gänzlich oder zumindest ganz überwiegend aus Fach- und Führungskräften besteht, die zum Zeitpunkt der Wende, 1990, im „besten Alter“ standen, zwischen 30 und 45 Jahre alt und die wichtigsten Leistungsträger der ostdeutschen Industrie waren und heute fast 20 Jahre älter sind. Bei diesen Betrieben ist die Neigung weit verbreitet, die wenigen Neueinstellungen, die im Laufe der Zeit möglich oder notwendig waren bzw. sind, nicht zur Verjüngung der Belegschaft zu nutzen, sondern statt dessen Arbeitskräfte im Alter der vorhandenen Beschäftigten zu rekrutieren, die sich problemlos in den Betrieb einfügen.

Das (zugegeben extreme) Szenario legt letztlich die Erwartung nahe, dass diese Betriebe in ihrer bisherigen Praxis fortfahren und keine besonderen Anstrengungen unternommen werden, um ihre Belegschaft durch eigene Ausbildung und/oder durch Übernahme von Ausgebildeten

bzw. durch Rekrutierung junger Fachkräfte deutlich zu verjüngen, solange es noch geeignete Nachwuchskräfte gibt.

Dieses Szenario ist ausgesprochen bedrohlich und sehr ernst zu nehmen, vor allem deshalb, weil es hohe Kontinuität des betrieblichen Verhaltens unterstellt. Betriebe machen weiter wie bisher.

Der Zeitpunkt ist absehbar, zu dem sie dann entweder aus dem Markt fallen oder wegen Überalterung schließen müssen.

#### **(b) Die „neotayloristische“ Sackgasse**

Das andere extreme Szenario unterstellt ganz im Gegenteil besonders hohe, dynamische Aktivitäten einer nennenswerten Zahl von Betriebe, um mit der Nachwuchs- und vor allem Fachkräfteknappheit umzugehen, wenn sie (weitgehend unvorbereitet) von ihr betroffen werden.

Betriebe, die sich gemäß diesem Szenario verhalten, setzen mehr oder minder dezidiert auf traditionsreiche, stark arbeitsteilige Produktions- und Organisationskonzepte, die es ihnen ermöglichen sollen, einen großen (bzw. rasch wachsenden) Teil ihrer Arbeitsplätze mit Arbeitskräften ohne am Arbeitsmarkt verwertbare spezifische Qualifikation zu besetzen.

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

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

- angesichts der heutigen Ausgangslage die Schwierigkeiten, der Zeitbedarf und die technischen wie organisatorischen Kosten der Umstellung hoch sind,
- in den betroffenen Betrieben kaum praktische Erfahrungen mit derartigen Rationalisierungsmaßnahmen vorhanden sind,
- „Umstellungsbetriebe“ kaum die Chance haben, sich im Wettbewerb mit erfahrenen Massenproduzenten in besonders kostengünstigen Standorten durchzusetzen.

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

Wenn es den Betrieben, die für diesen Entwicklungspfad optieren, nicht gelingt, zur „verlängerten Werkbank“ eines international tätigen Unternehmens zu werden, dürften ihre Erfolgchancen nicht sehr groß sein.

#### **4.4 Herausforderungen, Ansatzpunkte und Instrumente politischer Intervention**

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

Einzelbetriebe scheinen hierbei, obwohl (oder weil) sie von der Entwicklung am Arbeitsmarkt wesentlich unmittelbarer und weitgehend unvorbereitet betroffen sind/sein können, als Ansatzpunkte wenig geeignet. Dies ergibt sich vor allem aus dem vielfach engen Zusammenhang zwischen dem Grad ihrer Betroffenheit auf der einen Seite und der Begrenztheit ihrer strategischen Ressourcen auf der anderen Seite, wobei das Risiko der Betroffenheit umso höher ist, je geringer die strategischen Ressourcen sind, die zur Bewältigung der neuen Herausforderungen eingesetzt werden könnten. Dies kann zu massiven Konflikten in und zwischen Betrieben und zu insgesamt hoher Instabilität führen, die auch verlässliche Absprachen zwischen den Sozialpartnern und ein koordiniertes betriebsübergreifendes Vorgehen sehr schwierig, unter etwas ungünstigeren Bedingungen gänzlich unmöglich machen wird.

Deshalb scheint zur Sicherung und gegebenenfalls zur Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit politisches Handeln mit hoher Dringlichkeit geboten.

Zwar ist der aktuelle Forschungs- und Klärungsstand ohne Zweifel hochgradig (und ausgesprochen besorgniserregend) unzureichend. Dennoch sprechen sowohl die vorliegenden wissenschaftlichen Analysen ebenso wie die bisherigen ostdeutschen Erfahrungen dafür, dass hierbei unverzüglich (und parallel zu einer schrittweisen Verbesserung des Forschungs- und Klärungsstandes drei Ansatzpunkte genutzt werden könnten.

##### **(a) Kampagnen der Aufklärung und der Aufforderung zu rechtzeitigem Handeln**

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

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

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

##### **(b) Ausbau und Nutzung von Betriebsnetzwerken und Clusterstrukturen**

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

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

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

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

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

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

### **(c) Gezielte Maßnahmen für bestimmte Gruppen potentieller Fachkräfte**

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

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

Diese Gruppe ist quantitativ bedeutend. Von den etwa 2.2 bis 2.4 Millionen Männern und Frauen dieser zehn Geburtsjahrgänge haben etwa 25% bis 30%, also insgesamt mehrere Hunderttausend, zwar eine ordentliche (meist 10-klassige) Schulbildung durchlaufen und mehrheitlich auch eine Berufsausbildung (in ungefähr allen denkbaren Berufen) abgeschlossen. Doch misslangen ihnen alle Bestrebungen, im Beschäftigungssystem Fuß zu fassen.. Der grö-

ßere Teil von ihnen war, wie sich bei der Befragung einer sehr großen Stichprobe zeigte, zwei Jahre nach Ausbildungsabschluss noch nie sozialversicherungspflichtig beschäftigt.

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

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

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

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