SSOAR

Open Access Repository
www.ssoar.info

Ostdeutsche Betriebe in der Falle oder im Paradigmenwechsel?

Lutz, Burkart; Wiekert, Ingo

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:
Lutz, B., & Wiekert, I. (2008). Ostdeutsche Betriebe in der Falle oder im Paradigmenwechsel? *AIS-Studien*, *1*(2), 6-26. https://doi.org/10.21241/ssoar.64727

Nutzungsbedingungen:
Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.
Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:
This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.
By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

gesis Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Mitglied der Leibniz-Gemeinschaft

Arbeits- und Industriesoziologische Studien
Jg. 1, Heft 2, November 2008, S. 6-26

Burkart Lutz[1], Ingo Wiekert[2]

Ostdeutsche Betriebe in der Falle oder im Paradigmenwechsel?

Vorbemerkungen

In den (immer noch so genannten) neuen Bundesländern bahnt sich gegenwärtig ein massiver und sehr schneller Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf den Arbeitsmärkten an, der vor allem die Märkte für qualifizierte Fachkräfte betrifft. Nachdem während 10 bis 15 Jahren weit mehr Jugendliche und Jungerwachsene in Ausbildung und auf den Arbeitsmarkt drängten, als im Beschäftigungssystem aufgenommen werden konnten, entsteht nunmehr mit einem raschen Rückgang der Zahl der Schulentlassenen auf die Hälfte der bisherigen Werte und mit steigender Aufnahmefähigkeit des Arbeitsmarktes eine grundlegend veränderte Situation. Dieser Umschlag in den Knappheitsverhältnissen erzeugt Herausforderungen, die für viele ostdeutsche Betriebe überlebensgefährdend werden können, auf die jedoch die Mehrheit der betroffenen Betriebe kaum vorbereitet ist.

Angesichts dieser alles in allem zweifellos dramatischen Entwicklung will der Aufsatz vor allem gestützt auf reiches empirisch-statistisches Material einige wesentliche Entwicklungstendenzen herausarbeiten, die seit der Mitte der 90er Jahre auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt zu beobachten sind. Hierbei ist vor allem zu fragen:

- Wie und unter welchen Einflüssen hat sich in den 90er Jahren ein so tiefgreifendes, mehr als ein Jahrzehnt andauerndes Missverhältnis zwischen hohem Zustrom von Nachwuchskräften und ausgesprochen niedrigem Zusatz- oder Ersatzbedarf der Wirtschaft an Fach- und Führungskräften herausgebildet?
- Welche strukturellen Effekte hatte dieses Missverhältnis?
- Wie vollzieht sich der nunmehr einsetzende, sehr schnelle Übergang von einer lang anhaltenden, eindeutig zu Lasten der Arbeitnehmer wirkenden Knappheit an Arbeitsplätzen zu einer gänzlich anderen, nur schwer mit essentiellen Interessen der Arbeitgeber vereinbaren Konstellation ausgeprägter Knappheit an Arbeitskräften?
- Welche Herausforderungen entstehen hieraus für Arbeitnehmer und Beschäftiger und wie gut oder wie schlecht ist die Mehrheit der betroffenen Betriebe darauf vorbereitet, diese Herausforderungen zu bewältigen?

Abschließend werden sehr knapp zwei alternative Szenarien zukünftiger Entwicklung benannt, die sich aus den empirischen Befunden ergeben und mit deren Analyse sich offenkundig erhebliche konzeptuelle Herausforderungen verbinden.

---

1 Prof Dr.phil. Dr. h.c. Burkart Lutz, Forschungsdirektor am Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh)
2 Dipl.-Soz. Ingo Wiekert, Mitarbeiter am Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh)

1. Eine exzeptionelle Konstellation lang anhaltender Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt

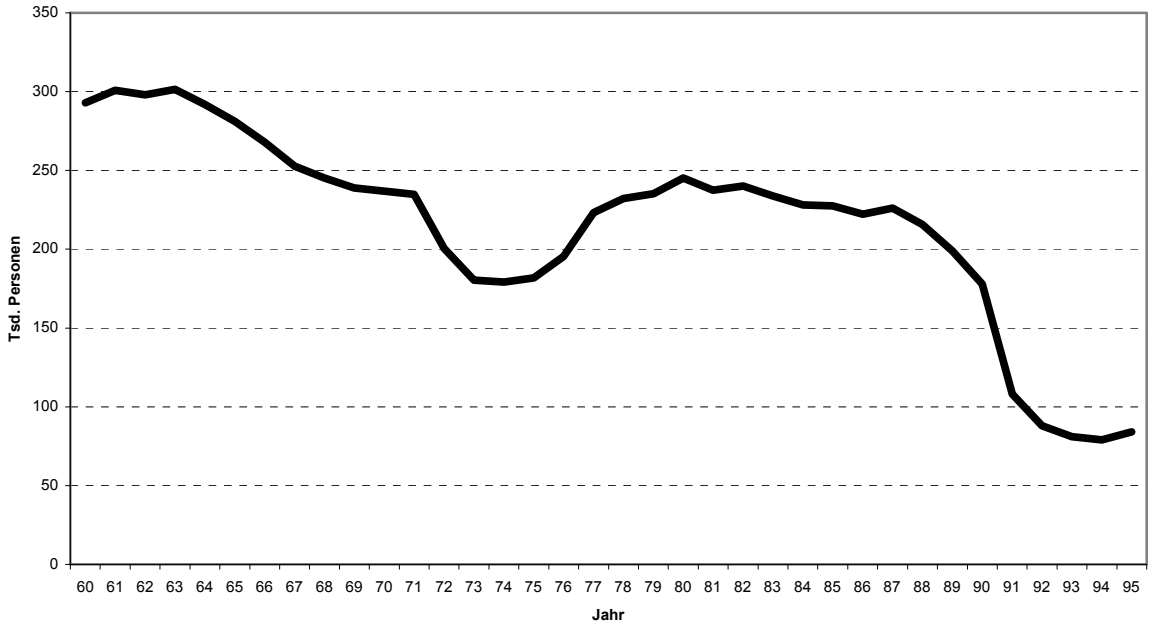
Arbeitsmarkt und Beschäftigungsstrukturen in Ostdeutschland waren und sind bis heute geprägt durch ein lang anhaltendes Ungleichgewicht zu Gunsten der Arbeitgeber und zu Ungunsten der Arbeitnehmer. Dieses Ungleichgewicht resultiert vor allem aus dem Zusammenwirken von zwei demographischen Tendenzen, die während mindestens eines Jahrzehnts zu einem sehr starken Zustrom von Nachwuchskräften zum Arbeitsmarkt einerseits, zu schwachem bis sehr schwachem Abstrom von älteren Erwerbstätigen aus Beschäftigung in Rente andererseits führten.

1.1 Ein sehr starker Zustrom von Nachwuchskräften zum Arbeitsmarkt

Seit Mitte der 90er Jahre verließen in Ostdeutschland Jahr für Jahr sehr starke Kohorten die allgemeinbildenden Schulen und suchten ganz überwiegend einen Ausbildungsplatz.

Diese Entwicklung war vor allem die Spätfolge einer sehr aufwändigen Geburtenpolitik der DDR: In den 60er Jahren und während der ersten Hälfte der 70er Jahre folgte die Geburtenentwicklung in der DDR, wie Abb. 1 zeigt, dem rückläufigen Trend aller Industrienationen, dessen Einsetzen nicht selten als „Pillenknick“ bezeichnet wird.[3]

Abb. 1: Entwicklung der Geburtenzahlen in der DDR bzw. in Ostdeutschland 1960 bis 1995



Quelle: Statistisches Bundesamt

3 Die Zahl der Lebendgeborenen je 1000 Einwohner sank von 16,5 im Jahr 1960 auf 10,8 im Jahr 1975.

In der Mitte der 70er Jahre kam es hingegen, verursacht durch zahlreiche sozial-, familien- und bevölkerungspolitische Maßnahmen der DDR-Führung zu einer Trendwende, deren Wirkungen im Wesentlichen bis zum Ende der 80er Jahre anhielten. Zwar bewirkten diese Maßnahmen ganz überwiegend nur Vorzieheffekte, dennoch hatten sie binnen weniger Jahre einen Anstieg der jährlichen Geburtenziffern von rund 180.000 in den Jahren 1973/74 auf mehr als 240.000 in den Jahren um 1980 zur Folge. Trotz einer anschließenden leichten Abnahme verblieb in der DDR die Zahl der Lebendgeborenen dann bis 1988/89 auf einem Niveau, das deutlich über 200.000 pro Jahr lag.[4]

Die Jugendlichen und Jungerwachsenen der seit 1978/79 geborenen starken Jahrgänge, die zum Zeitpunkt der deutschen Einheit fast ausschließlich noch Schüler waren, suchten nun seit der Mitte der 90er Jahre (und suchen zum Teil noch heute) Zugang erst zum Lehrstellen-, dann zum Arbeitsmarkt.

Will man das hierdurch erzeugte Angebotsvolumen und seine Entwicklung abschätzen, so sind vor allem drei Größen von Bedeutung:

(1) Die Zahl der jährlichen Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen

Diese Zahl lag in dem Jahrzehnt von 1995 bis 2005 zwischen rund 220.000 und 240.000. Dies entspricht ungefähr 4% bis 5% des zeitgleichen – allerdings tendenziell eher schrumpfenden – Gesamtbestandes an Erwerbstätigen.

(2) Die Erwerbsneigung

Die starken ostdeutschen Geburtsjahrgänge hatten und haben eine sehr hohe Erwerbsneigung, die auf etwa 90% des Jahrgangs geschätzt werden kann (während die Studierneigung eher gering war). Hieraus resultiert ein jährliches Neuangebot von ungefähr 200.000 potentiellen Ausbildungsplatzbewerbern.

(3) Die Abwanderung

Unter den ungünstigen Bedingungen, wie sie offenkundig in Ostdeutschland vorlagen, kam es zu erheblichen Abwanderungen, von denen allerdings sicherlich nur ein Teil einer irreversiblen Entscheidung entsprang und entspringt. Ein nennenswerter Teil der Schulentlassenen wanderte – oftmals nach einem längeren Suchprozess – ab, um Zugang zu besseren Ausbildungs- und Beschäftigungsgelegenheiten zu finden. Wie hoch Zahl und Anteil der dauerhaft Abgewanderten sind, lässt sich erst rückblickend genau bestimmen. Ihr Anteil am Jahrgang kann auf einen Wert zwischen 10% und 20% (und rund 15% im Durchschnitt längerer Perioden) geschätzt werden.

Zusammenfassend und sehr vorsichtig geschätzt ergibt sich damit in Ostdeutschland in der betrachteten Zeit ein tatsächliches Angebot an Nachwuchskräften in der Größenordnung von jährlich etwa 170.000 bis 180.000. Bezogen auf die Gesamtzahl der Erwerbstätigen errechnet sich hieraus ein Angebotsquotient von etwa 3% aller Erwerbstätigen.

---

4 Da gleichzeitig in Westdeutschland die Geburtenziffer der deutschen Bevölkerung weiterhin abnahm (während die Zahl der in Deutschland geborenen Kinder in der Bevölkerung ausländischer, vor allem türkischer Staatsangehörigkeit, rasch zunahm), wurde in den frühen 80er Jahren nahezu jedes dritte Kind deutscher Eltern in der DDR geboren.

1.2 Nur geringe Aufnahmefähigkeit des Beschäftigungssystems

Diesem starken Andrang zu Ausbildungs- und Arbeitsplätzen steht nun seit den frühen 90er Jahren und als Folge mehrerer Einflüsse eine eher geringe Nachfrage nach Nachwuchskräften gegenüber. Hervorzuheben sind vor allem drei Einflüsse:

(a) Wirkungen der Altersstruktur

Eine erste Einflussgröße lag bzw. liegt in der Altersstruktur der DDR-Bevölkerung, die – als Folge sowohl des zweiten Weltkrieges wie der massiven Abwanderungen bis 1961, vor allem aus der jüngeren Bevölkerung – durch eine ungewöhnlich schwache Besetzung der vor und nach 1940 geborenen Alterskohorten charakterisiert ist. Bereits aus diesem Grund gab es in den vergangenen ein bis zwei Jahrzehnten auch nur relativ wenig Erwerbstätige im rentenfähigen Alter.

(b) Die Effekte massiver Frühverrentungen zur Abfederung des Beschäftigtenabbaus

In Ostdeutschland sank in den frühen 90er Jahren die Zahl der Erwerbstätigen von etwa 9,6 Millionen im Jahr 1989 auf 6,3 Millionen im Jahre 1992; hiervon waren rund 0,5 Millionen ABM-Beschäftigte oder Kurzarbeiter. Der Beschäftigungsrückgang in den ersten zwei Jahren nach Herstellung der deutschen Einheit betrug rund 40% bzw. 3,8 Millionen Erwerbstätige.

Um diesen massiven Beschäftigungsrückgang „abzufedern“ und „sozial verträglich“ zu gestalten, wurde in den ersten Jahren nach 1989 eine Reihe von sozial- und arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen getroffen. Vor allem die Frühverrentungsprogramme führten als wesentlicher Bestandteil dieser Maßnahmen zu einer starken Ausdünnung der sowieso schwachen älteren Geburtsjahrgänge.

(c) Die Folge: Sehr wenig Übertritte aus Erwerbstätigkeit in Rente

Die unter (a) und (b) genannten Einflüsse bewirkten, zusammengenommen, eine Altersstruktur der noch erwerbstätigen Bevölkerung, die pro Jahr nur eine relativ geringe Zahl von Übertritten aus Erwerbstätigkeit in Rente (die zur Entstehung von Ersatzbedarf führen könnten) zulässt. Das Volumen dieser Übertritte in Rente setzt sich aus zwei Komponenten zusammen:

Die Zahl der direkten Übertritte aus Erwerbstätigkeit in Rente belief sich in dem hier betrachteten Zeitraum laut Rentenzugangsstatistik auf rund 40.000 bis 50.000 Fälle pro Jahr.[5]

Die Zahl der Rentenzugänge aus Übergangsarbeitslosigkeit kann nur geschätzt werden, obwohl Job-Vakanzen, die Neubesetzungen nahe legen oder erfordern, in Ostdeutschland offenkundig in einer beträchtlichen Zahl von Fällen dadurch entstanden und entstehen, dass ältere Beschäftigte vor Erreichung des Rentenalters aus ihrem Betrieb ausscheiden und die Übergangszeit in Arbeitslosigkeit verbringen. In Anlehnung an Daten zu Bestand und jährlicher Bestandsentwicklung von Erwerbtätigen in den entsprechenden Altersjahrgängen kann ein hierdurch erzeugtes zusätzliches Nachfragevolumen in der Größenordnung von etwa 40.000 Arbeitskräften pro Jahr angenommen werden.

Aus diesen Daten und Überlegungen ergibt sich zumindest seit der Mitte der 90er Jahre ein Volumen von kaum mehr als rund 80.000 bis 90.000 Männern und Frauen (rund 1,5% aller Erwerbstätigen), die jährlich, entweder direkt oder mit dem Umweg

---

5 Vgl. Rentenzugangsstatistik des VDR.

über eine zeitweilige Arbeitslosigkeit aus Erwerbstätigkeit in Rente gehen und einen entsprechenden Ersatzbedarf generieren können.[6]

1.3 Erste Zwischenbilanz

Auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt ist seit der Mitte der 90er Jahre ein massives Missverhältnis zwischen einem großen Angebot an Nachwuchskräften (überwiegend mit einer abgeschlossenen Ausbildung) auf der einen Seite und einer eher geringe Nachfrage nach Nachwuchskräften auf der anderen Seite zu verzeichnen.

Abb. 2: Zustrom und Abstrom in bzw. aus Erwerbstätigkeit in Ostdeutschland

Zustrom von Jugendlichen und Jungerwachsenen zu Ausbildung und Erwerbstätigkeit	**Abstrom von Älteren aus Erwerbstätigkeit in Rente**
jährlich 170.000 bis 180.000 dies entspricht rund 3% aller Erwerbstätigen	jährlich 80.000 bis 90.000 dies entspricht rund 1,5% aller Erwerbstätigen

Dieses im Vergleich zu Westdeutschland und anderen hochentwickelten Gesellschaften in mehr als einer Hinsicht beispiellose Missverhältnis von starkem Angebot und schwacher Nachfrage erzeugte einen massiven „Nachwuchsüberhang“, der seit der Mitte der 90er Jahre mindestens der Hälfte der nicht dauerhaft abgewanderten jungen Erwerbswilligen den Zugang zur mehr oder minder stabiler Erwerbstätigkeit versperrt. Dieser Überhang trifft annähernd zehn Altersklassen und äußert sich nicht zuletzt in der Entstehung eines großen „Altbestandes“ von jungen Langzeit-Arbeitslosen, denen der Einstieg in stabile Beschäftigung nicht gelungen ist. Dieser Bestand nimmt von Jahr zu Jahr weiter zu.

2. Strukturelle Effekte eines anhaltenden Ungleichgewichts

Die meisten der nach 1990 überlebenden oder neue entstehenden ostdeutschen Betriebe waren in der Lage, sich in diesem hochgradig ungleichgewichtigen Zustand 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.

Die Folgen dieser Ungleichgewichte prägen bis heute auch die Strukturen der Mehrheit der Industriebetriebe Ostdeutschlands. Was dies konkret bedeutet, sei an

6 In einer wachsenden Wirtschaft ist mit mehr oder minder umfangreichen Zuwächsen des Arbeitsplatzbestandes mit entsprechender zusätzlicher Nachfrage nach Arbeitskräften zu rechnen. Angesichts der in der betrachteten Periode ganz überwiegend schwachen Entwicklung der ostdeutschen Wirtschaft kann dieser Einfluss vernachlässigt werden.

ausgewählten Strukturdimensionen – Betriebsgröße, Qualifikations- und Altersstruktur der Beschäftigten und Verdienstniveau – demonstriert.[7]

2.1 Eine ausgesprochen kleinbetriebliche Wirtschaftsstruktur

In der exemplarisch betrachteten Metall- und Elektroindustrie dominierten 2006, wie Tab. 1 erkennen lässt, in den alten Bundesländern eindeutig mittlere und große Betriebe.[8]

In den alten Bundesländern liegen über 57% aller Arbeitsplätze in Betrieben mit mehr als 200 Beschäftigten und lediglich 17% des Arbeitsplatzbestandes in kleinen Betrieben mit weniger als 50 Beschäftigten.

Hingegen besteht in Ostdeutschland eine ausgesprochen kleinbetriebliche Struktur. Hier entfallen über 40% aller Arbeitsplätze auf Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten, während größere Betriebe mit mehr als 200 Beschäftigten nur 31% des Arbeitsplatzbestandes stellen.

Tab. 1: Metall- und Elektroindustrie nach Betriebsgröße

Zahl der Beschäftigten	Alte Länder	Neue Länder
Weniger als 50 Beschäftigte	22,6%	40,6%
50 bis 199 Beschäftigte	20,2%	28,3%
200 und mehr Beschäftigte	57,2%	31,2%

Beschäftigtenpanel der BA, eigene Berechnungen, Stand Ende 2006

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, ist von erheblicher Bedeutung für die gegenwärtige Lage der ostdeutschen Industrie. Zu nennen sind vor allem eine weit verbreitete Fixierung betrieblicher Entscheidungen auf kurzfristige Planungs- und Aktionshorizonte und ein angesichts des hohen Qualifikationsniveaus der Belegschaften unter anderen Bedingungen nur als paradox zu bezeichnendes Desinteresse sehr vieler ostdeutscher Betriebe an Fragen der Personalwirtschaft und der Personalpolitik.

2.2 Die Dominanz von Fachkräften in der Personalstruktur

In dem Datenmaterial der Bundesagentur für Arbeit lassen sich drei große Gruppen von Beschäftigten bilden: „Hochqualifizierte und Führungskräfte“, „Fachkräfte“ sowie „Un- und Angelernte“. Auch in ihrem Anteil an der jeweiligen Betriebsbelegschaft bestehen erhebliche Ost-West-Unterschiede. Der stärkste Unterschied ist beim Anteil

---

7 Die statistischen Daten zu Beschäftigung, Belegschaftsstrukturen, Einkommen und ähnlichen Sachverhalten, auf die sich der Text bezieht, stammen – wenn nicht anders ausgewiesen – aus Analysen des „Beschäftigten-Panels“ der Bundesagentur für Arbeit. Dieses Panel, das auf Quartals- und Jahresbasis fortgeschrieben wird, basiert auf einer personenidentischen 2%-Stichprobe aus der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit. Die Analysen mit den Daten des Beschäftigtenpanels wurden gefördert von der Deutschen Forschungsgemeinschaft im Rahmen des Sonderforschungsbereichs 580 „Gesellschaftliche Entwicklungen nach dem Systemumbruch“ der Universitäten Halle-Wittenberg und Jena .

8 Um zu vermeiden, dass im Ost-West-Vergleich die sehr unterschiedlichen Wirtschaftsstrukturen in den alten und den neuen Bundesländern das Bild verfälschen, beschränkt sich die Analyse exemplarisch auf die Metall- und Elektroindustrie als eine unbestreitbar sehr wichtige Branche.

der An- und Ungelernten zu verzeichnen, die in der Metall- und Elektroindustrie der alten Bundesländer immerhin 26% der Beschäftigten, in den neuen Bundesländern hingegen nur 15% stellen. Demgegenüber liegt der Anteil der Fachkräfte (Fachangestellte und Facharbeiter) in Ostdeutschland mit 72% spürbar höher ist als in Westdeutschland (60%). Entsprechend entfallen auf jeweils 10 Fachkräfte in den alten Bundesländern 4,3, in den neuen Bundesländern hingegen nur 2,1 An- und Ungelernte.

Es liegt auf der Hand, dass mit steigendem Anteil qualifizierten und hochqualifizierten Personals auch das Leistungs- und vor allem das Innovationspotential des Betriebes steigen. Zugleich nimmt jedoch ohne Zweifel auch die Abhängigkeit des Betriebes von der Leistungsfähigkeit der einschlägigen Teile des Ausbildungssystems und von einem ausreichenden Angebot an Fachkräften erheblich zu.

Die hohe Bedeutung der Qualifikation ihrer Fachkräfte ist auch sehr vielen ostdeutschen Betrieben bewusst. Bei den zsh-Betriebsbefragungen in 2001 und in 2006 wird sie jeweils von fast 90% der ausbildenden Betriebe als entscheidend für den Erfolg des Betriebes bezeichnet.[9] Die Werte für nicht ausbildende Betriebe liegen nur geringfügig niedriger.

Zudem erklärten im Jahr 2006 über 55% der ausbildenden Betriebe, die eigene Ausbildung sei nach ihrer Überzeugung der Königsweg der Rekrutierung von Fachkräften.

2.3 Ein alternder Personalbestand

Nur auf dem Hintergrund des massiven Missverhältnisses von Angebot an und Nachfrage nach Fachkräften ist auch verstehbar, dass und erklärbar, warum in Ostdeutschland seit der Mitte der 90er Jahre einerseits große Quanten an Nachwuchskräften (obwohl sie über eine zumindest mittlere Schulbildung und eine abgeschlossene Berufsausbildung verfügen) keinen Zugang zu Erwerbstätigkeit finden, während andererseits die Zahl der jüngeren Beschäftigten kontinuierlich abnimmt und die Beschäftigten im Durchschnitt immer älter werden.

So waren im Jahr 1998 in der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie 210.000 Beschäftigte unter 35 Jahre alt, im Jahr 2006 nur mehr 171.000. Der Anteil dieser Altersgruppe sank parallel zu einer leichten Reduzierung des Beschäftigungsvolumens in 8 Jahren von 37% auf 31%.

Der Bestand an Beschäftigten über 50 stieg hingegen von 100.000 im Jahr 1998 auf 120.000, ihr Anteil an allen Beschäftigten erhöhte sich von 18% auf 21%.

Für diese ausgesprochen paradoxe Entwicklung lassen sich vor allem zwei Ursachen benennen:

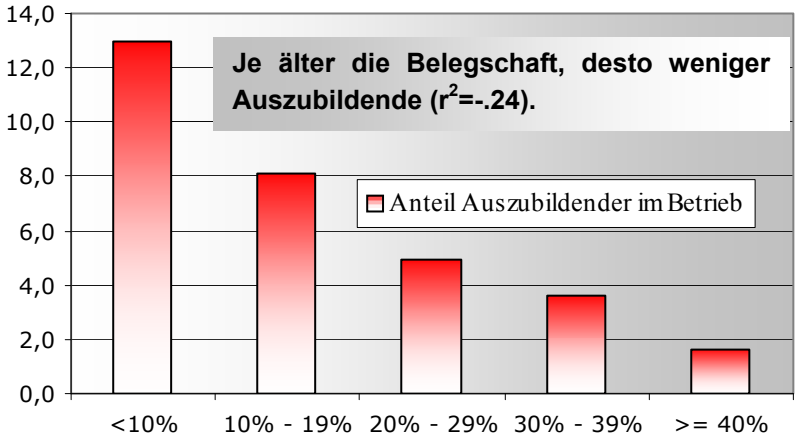
Zum einen lässt Abb. 3 eine erstaunlich enge negative Korrelation zwischen Alter der Beschäftigten und Zahl der Auszubildenden erkennen. Je dringlicher an sich eine

---

9 Die zitierten Befragungsergebnisse stammen ganz überwiegend aus zwei telefonischen Befragungen des Zentrums für Sozialforschung Halle: Im ersten Quartal 2001 führte das zsh im Auftrag der Landesregierung Sachsen-Anhalt eine Befragung von rund 770 ausbildenden und knapp 490 nicht ausbildenden Betrieben des Landes durch. Im letzten Quartal des Jahres 2006 wurden rund 1.300 ausbildende Betriebe in Brandenburg, Niedersachsen und Sachsen-Anhalt befragt. Die Befragung 2006 wurde überwiegend im Rahmen des SFB580 von der DFG finanziert. Vgl. Grünert, Holle; Lutz, Burkart; Wiekert, Ingo (2002): Betriebliche Erstausbildung in Sachsen-Anhalt. Forschungsberichte aus dem zsh 02-3; Halle und Grünert, H; Lutz, B; Wiekert, I. (2007): Betriebliche Ausbildung und Arbeitsmarktlage – eine vergleichende Untersuchung in Sachsen-Anhalt, Brandenburg und Niedersachsen. Forschungsberichte aus dem zsh 07-4; Halle

Verjüngung der Belegschaften und die langfristige Sicherung von Nachwuchs sein müsste, desto weniger bildet der jeweilige Betrieb aus.

Abb. 3: Zusammenhang von betrieblicher Altersstruktur und Ausbildungsbeteiligung



Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2005, eigene Berechnungen

Zum anderen zeigen sehr viele Betriebe, wenn es tatsächlich zu Einstellungen kommt, eine ausgesprochene Präferenz für Bewerber aus den Altersgruppen, denen auch die Mehrzahl der Belegschaft angehört.

2.4 Ein ausgesprochen niedriges Verdienstniveau

Am deutlichsten ist die sehr hohe Bedeutung der massiven, lang anhaltenden Ungleichgewichte auf den Arbeitsmärkten für qualifizierte Nachwuchskräfte beim Verdienstniveau.

Tab. 2: Verdienstniveau in der Metall- und Elektroindustrie (durchschnittlicher Bruttomonatsverdienst)

Qualifikationsgruppe	Alte Länder	Neue Länder
Facharbeiter und Fachangestellte	3.314 €	2.171 €
An- und Ungelernte	2.702 €	1.913 €

Quelle: BA-Beschäftigtenpanel 2006, eigene Berechnungen

Während sich inzwischen in einem größeren Teil der Dienstleistungen, nicht zuletzt im öffentlichen Dienst, das Verdienstniveau in den neuen Bundesländern deutlich dem Niveau der alten Länder genähert hat, liegen die Verdienste in der ostdeutschen Industrie immer noch weit unter dem, was im Westen im statistischen Durchschnitt verdient wird:

Im ostdeutschen Durchschnitt verdienten, wie in Tabelle 2 ersichtlich, die Fachkräfte der Metall- und Elektroindustrie im Jahr 2006 nur zwei Drittel des westdeutschen mittleren Bruttomonatsverdienstes.

2.5 Zweite Zwischenbilanz

Ganz offenkundig waren und sind die Vorteile, die sehr viele ostdeutsche Betriebe aus dem anhaltenden Ungleichgewicht am Arbeitsmarkt und im Beschäftigungssystem ziehen konnten und überwiegend immer noch ziehen, für nicht wenige dieser Betriebe eine wichtige, oftmals sogar essentielle Voraussetzung ihres Überlebens. Dies gilt vor allem für niedrige Verdienste und lange Arbeitszeiten. Hinzu kommt, dass Tarifverträge und tarifliche Regelungen sowie der betriebspolitische Einfluss von Betriebsräten in der großen Zahl von kleinen Betrieben kaum eine Rolle spielen.

3. Die aktuelle Entwicklung: Ein rascher Umschlag des strukturellen Ungleichgewichts am ostdeutschen Arbeitsmarkt

Die soeben im Ost-West-Vergleich dargestellten Strukturen der ostdeutschen Industrie geraten gegenwärtig unter einen zunehmend stärkeren Veränderungsdruck. Unter diesem Veränderungsdruck sind in Ostdeutschland bereits heute Entwicklungen 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 (überwiegend gut ausgebildeten) Nachwuchskräften rasch und dauerhaft abnimmt. Sie werden zum anderen bewirken, dass sich der Einstellungsbedarf vieler (tendenziell nahezu aller überlebensfähigen und überlebenswilligen) Betriebe, insbesondere im Hinblick auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte, deutlich erhöht.

3.1 Rasch sinkendes Angebot an Fachkräften

Die Entwicklung des Angebots an jungen Fachkräften ist abhängig von mehreren Einflussgrößen, wobei die Jahrgangsstärke sicherlich eine Schlüsselbedeutung hat.

(a) Die Jahrgangsstärke

Die Zahl der Abgänger aus allgemeinbildenden Schulen nimmt bereits seit 2005 ab. Sie wird in den kommenden Jahren schnell und stark, mit Spitzenwerten von rund 15% pro Jahr, sinken. Die Prognose der Kultusministerkonferenz rechnet für die Jahre um 2010 mit einer Stabilisierung auf knapp der Hälfte der bisherigen Werte, also knapp 100.000.[10]

Selbst unter günstigen Bedingungen wird sich damit, lediglich 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 überdies gute Gründe für die Annahme, dass der tatsächliche Rückgang des Angebots unter dem Einfluss von vorwiegend subjektiven Faktoren und Präferenzen noch stärker ausfallen wird, als die Abnahme der Zahl der Schulabgänger erwarten lässt:

(b) Subjektive Faktoren und Präferenzen

Alle bisherigen Erfahrungen mit rasch sinkenden Schüler- und Absolventenzahlen und die evidenten Interessenlagen im Bildungssystem lassen erwarten, dass in den nächsten Jahren ein deutlich größerer Anteil der Schüler als bisher in weiterführende

---

10 Vgl. Kultusministerkonferenz (2007): Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2005 bis 2020. Statistische Veröffentlichungen der Kultusministerkonferenz; Nr. 182; Bonn

Bildungseinrichtungen (insbesondere Gymnasien und Hochschulen) übertreten wird. Auch ist anzunehmen, dass die Schülerzahlen in verschiedenen Formen schulischer Berufsausbildung (z.B. Berufsakademien, Fachschulen) nicht unerheblich zunehmen und dass duale Studiengänge an Bedeutung gewinnen werden.

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

Hinzu kommt, dass in der absehbaren Konstellation hoher Knappheit von Nachwuchskräften persönliche oder milieubestimmte Präferenzen der Ausbildungs- und Berufswahl das angebotsrelevanten Verhalten der Nachwuchskräfte weit stärker beeinflussen werden, als dies bisher, in einer Situation hohen Angebotsüberschusses, der Fall war. Dies kann vor allem spezifische Angebote mindernde Effekte in allen Berufen und Berufsfelder haben, die schon gegenwärtig wenig attraktiv sind.

(c) Höchst zweifelhafter Ausgleich durch Rückkehrer und/oder Einwanderer

Angesichts der sich abzeichnenden demografischen Veränderungen ist die Hoffnung verständlich, dass die Abwanderungsbereitschaft von ostdeutschen Jugendlichen zurück gehen und dass sich bei den bereits früher Abgewanderten eine spürbare Rückkehrbereitschaft entwickeln wird.

Allerdings lassen es die immer noch großen Ost-West-Differenzen in Verdienst und Arbeitsbedingungen als sehr zweifelhaft erscheinen, dass diese Hoffnung realistisch ist – zumal ja auch in den alten Bundesländern deutliche Anzeichen für Fachkräfteknappheit zu verzeichnen sind.

Desgleichen sind die Chancen dafür wohl 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.

Per saldo werden die genannten zusätzlichen Einflüsse, wenn sie wirksam werden, keinen nennenswerten Beitrag zur Überwindung der Fachkräfteknappheit leisten, sondern eher einen weiteren Rückgang des Fachkräfteangebots erzeugen.

3.2 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:

(a) Wie bereits gesagt, waren die Geburtsjahrgänge um 1940 in der DDR schwach besetzt. Erst seit wenigen Jahren beginnt die Zahl der Erwerbstätigen zu wachsen, die das Rentenalter erreichen. Dies wird steigenden Einstellungsbedarf, vorrangig an qualifizierten Fachkräften, erzeugen.

(b) Desgleichen erreichen seit einigen Jahren wachsende Kohorten von qualifizierten, erfahrenen Fach- und Führungskräfte der „Aufbaugeneration“, die 1990 noch zu jung waren, um in vorgezogene Rente gehen zu können, das reguläre Rentenalter. Entsprechend wird dann auch der hierdurch verursachte Einstellungsbedarf, vor allem für gut qualifizierte Nachwuchskräfte, ansteigen.

(c) Endlich ist darauf hinzuweisen, dass seit kurzem in der ostdeutschen Industrie eine nennenswerte Zunahme der Beschäftigung zu verzeichnen ist. Ein Gutteil des

hierdurch erzeugten Einstellbedarfs richtet sich in erster Linie auf qualifizierte Fach- und Führungskräfte, also auf die beiden weitaus wichtigsten Qualifikationsgruppen der Industrie.

Die Folgen dieser Entwicklung werden offenbar zunehmend auch in den Betrieben spürbar:

In der zsh-Betriebsbefragung im Herbst 2006 wurde unter anderem auch ermittelt, welche personalpolitischen Probleme bereits aktuell bestehen bzw. von den ostdeutschen Betrieben erwartet werden. Tabelle 3 zeigt die Antworten – einerseits der Betriebe aus der Metall- und Elektroindustrie, andererseits aus allen anderen Branchen:

Tab. 3: Aktuelle oder für die Zukunft zu erwartende personelle Schwierigkeiten (Betriebe in Sachsen-Anhalt und Brandenburg mit 5 und mehr SV-Besch.)

Es ist bzw. wird schwierig	Metall-/Elektroindustrie (n = 194)	andere Branchen (n = 801)
Gegenwärtig		
Fachkräfte zu finden	57%	44%
Führungskräfte zu finden	32%	25%
Zukünftig		
Gute Leute zu finden	70%	57%

Quelle: zsh-Betriebsbefragung 2006

Hervorzuheben ist, dass die befragten Betriebe aus der Metall- und Elektroindustrie deutlich markanter und dezidierter antworten als alle anderen Betriebe. Offenbar stehen sie schon heute unter einem spürbar höheren Problemdruck, als die Betriebe der meisten anderen Branchen:

Die Betriebe der ostdeutschen Metall- und Elektroindustrie geben im Durchschnitt bereits gegenwärtig häufiger an, größere personalpolitische Schwierigkeiten zu haben. Auch rechnen deutlich mehr dieser Betriebe mit zukünftigen Personalproblemen.

3.3 Die demographische Falle schließt sich

In Abbildung 4 ist das Zusammenwirken der eben benannten Entwicklungen auf der Angebots- und der Nachfrageseite dargestellt.

Die durchgezogene Linie gibt die Zahl der Schulabgänger laut der KMK-Prognose wieder. In den Säulen sind, basierend auf dem Beschäftigtenpanel der Bundesagentur, Berechnungen der bisherigen bzw. Schätzungen der zu erwartenden Entwicklung der Zahl der sozialversicherungspflichtig beschäftigten Erwerbstätigen dargestellt, die im betreffenden Jahr 63 Jahre alt werden.

Dieses Schaubild, seit längerem als „demografische Falle“ bekannt, beruht auf einigen Annahmen, die einerseits ausreichend plausibel sind, jedoch andererseits ohne Mühe durch Verschiebung einer Kurve nach Rechts oder Links modifiziert werden können.

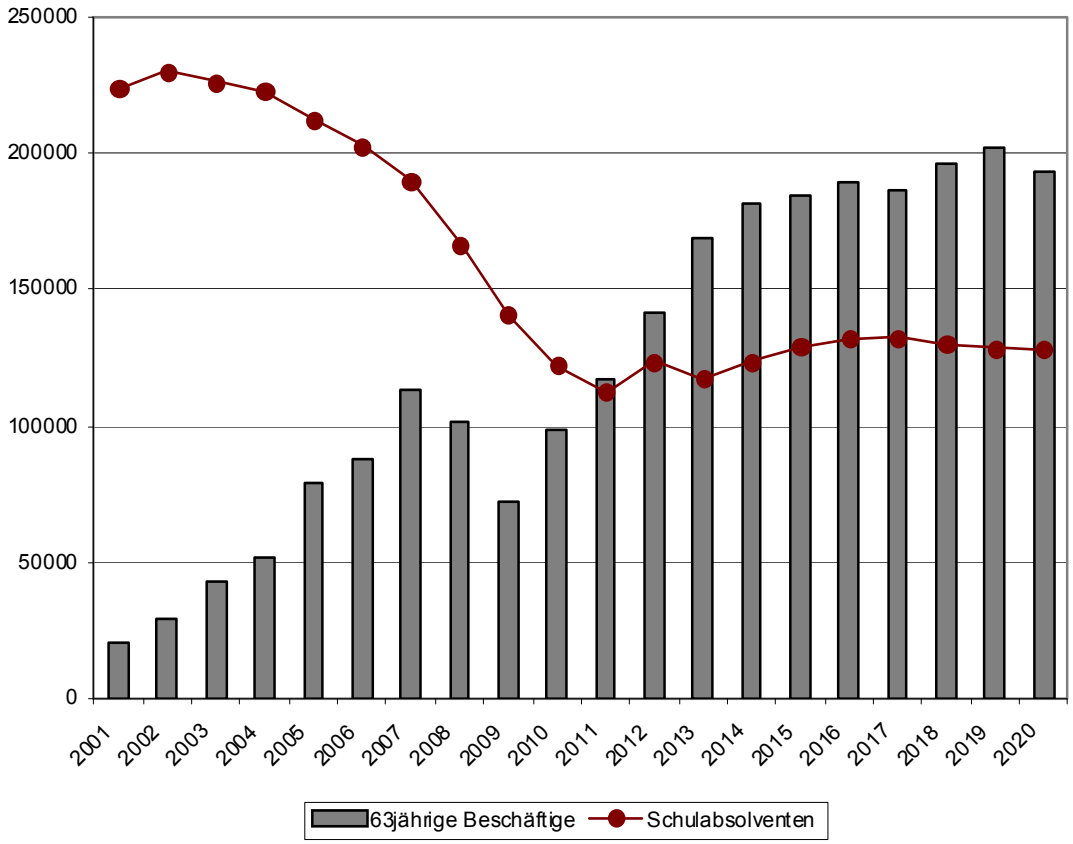
Angenommen wird, dass:

(1) die Entwicklung der Schulabgängerzahlen der KMK-Prognose folgt,

(2) das durchschnittliche Alter bei Rentenbeginn in den kommenden Jahren im Jahrgangsdurchschnitt bei 63 Jahren liegen wird und

(3) das Wirtschaftswachstum in der ostdeutschen Industrie nicht in nennenswertem Umfang zu einem Anstieg des Beschäftigungsniveaus führen wird und deshalb per saldo keine zusätzlichen Arbeitsplätze (oder auch ungedeckten Bedarf an Arbeitskräften) entstehen lässt.

Abb. 4: Schulabgänger und 63jährige Beschäftigte 2001-2020
(absolute Zahlen)



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

Durch das Zusammenwirken der voraussehbaren Entwicklung von Angebot an und Nachfrage nach qualifizierten Nachwuchskräften wird es in der ostdeutschen Industrie in der nächsten 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.

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 öffnen, diesmal allerdings nicht mehr, wie in den letzten anderthalb Jahrzehnten zu Lasten der Arbeitnehmer, sondern zu Lasten der Betriebe.

4. Betroffenheit und absehbare Reaktionen nach Betriebstypen

Der Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf den Arbeitsmärkten für – vor allem junge – qualifizierte Fach- und Führungskräfte wird ohne Zweifel die große Mehrheit

der 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.

Die ähnliche Lage, der sich sehr viele Betriebe konfrontiert sehen werden, schließt jedoch große Unterschiede, sowohl in der Form und vor allem im Grad der Betroffenheit, wie in den absehbaren Reaktionsweisen keineswegs aus. Diese Unterschiede resultieren nicht zuletzt aus dem Zeitpunkt, zu dem der Umschwung wahrgenommen wird, aus den Ressourcen, auf die Betriebe im Falle und zum Zeitpunkt der Betroffenheit zurückgreifen können und aus den strategischen Optionen, die sich ihnen dann eröffnen.

Dies legt es nahe, die aktuelle Lage und die zu erwartenden Veränderungen, Problemlagen und Herausforderungen der Betriebe mit drei Grundtypen zu fassen, die einerseits als Idealtypen im klassischen Sinne zu verstehen sind, deren Definition und Abgrenzung sich jedoch andererseits auf eine Fülle von empirisch-statistischen Befunden und Indikatoren stützen kann.

Diese drei Grundtypen können an Hand ihrer bereits heute zu beobachtenden oder in den nächsten Jahren zu erwartenden Handlungsweisen bezeichnet werden als:

(1) Neotayloristische Betriebe
(2) Strategisch handelnde Betriebe
(3) Betriebe, die nach dem Motto handeln: „weitermachen wie bisher“.

Von diesen drei Grundtypen verdient der quantitativ bei weitem gewichtigsten dritte eine etwas detailliertere Betrachtung, während die Betriebe des ersten Typus vor allem als Kontrastgruppe, die Betriebe des zweiten Typus vor allem als Referenz von Interesse sind und nur kurz skizziert werden.

Bei der Definition der drei Typen und der Bestimmung ihres Verhältnisses zueinander fällt der Berufsqualifikation eine Schlüsselrolle zu:

In zwei der drei Grundtypen – (2) und (3) - werden Betriebe zusammengefasst, in denen eine ausgesprochene Dominanz von beruflich qualifizierten Fach- und Führungskräften besteht. Arbeitskräfte ohne einschlägige Berufsqualifikation sind ganz überwiegend nur in kleinen Quanten, als Helfer oder Zuarbeiter von Fachkräften, beschäftigt.

Die Veränderungen in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt werden sich deshalb hier vor allem anderen in Form von starken Fachkräfteknappheiten manifestieren.

Nun benötigt die Heranbildung beruflicher Qualifikationen in aller Regel umso mehr Zeit, je höher das erwünschte oder benötigte Qualifikationsniveau ist. Dieser Zusammenhang gilt sicherlich auch für Maßnahmen der Betriebe gegen eine drohende Verknappung von einschlägig qualifizierten Arbeitskräften. Sollen diese Maßnahmen wirksam sein, müssen die entsprechenden Vorlaufzeiten von der Planung bis zu Berufsfertigkeit der Nachwuchskräfte umso länger sein, je höher das angestrebte Niveau beruflicher Qualifikation ist.

Das Minimum an Vorlaufzeiten dürfte bei Fachangestellten und Facharbeitern sehr häufig bei 3 bis 4 Jahren liegen. Entsprechend frühzeitig müssten also von den Betrieben die zu erwartenden neuen Verhältnisse und der durch sie erzeugte Handlungsbedarf wahrgenommen werden. Da sie andernfalls damit rechnen müssen, dass sich das Zeitfenster bereits wieder schließt, wenn sie daran gehen wollen,

Nachwuchskräfte aus dem großen Reservoir der geburtenstarken Jahrgänge zu rekrutieren.

4.1 Neotayloristische Betriebe

Die Betriebe dieses Grundtypus charakterisieren sich vorrangig durch ihre Produktionsweise und ihre Personalstruktur. Ihre zu erwartende Betroffenheit ist – als Folge dieser beiden Merkmale alles in allem gering.

(a) Charakteristische Betriebsmerkmale

Während in der großen Mehrzahl der ostdeutschen Betriebe (und zwar keineswegs nur in der Industrie) Fachkräfte, Fachangestellte und Facharbeiter, mit einer mehr oder minder einschlägigen Berufsqualifikation die weitaus größte Belegschaftsgruppe darstellt, entstand seit den frühen 90er Jahren eine nennenswerte Zahl von Betrieben, die vorrangig, wenn nicht ausschließlich Arbeitskräfte ohne spezifische berufliche Qualifikation beschäftigen.

Arbeitsorganisation und Personalpolitik der meisten dieser Betriebe sind deutlich von den tayloristischen Prinzipien und der sich in ihnen manifestierenden Strategie maximaler Unabhängigkeit von qualifizierter Arbeitkraft geprägt.

Die Zahl dieser Betriebe und ihrer Arbeitsplätze haben, soweit feststellbar, in den letzten Jahren erheblich zugenommen. Betriebe dieses Typs waren bisher vor allem in bestimmten Dienstleistungsbereichen (z.B. Call-Center, Supermärkte, Wach- und Reinigungsdienste) sowie in Transport und Logistik anzutreffen. Gegenwärtig mehren sich allerdings Hinweise auf eine wachsende Zahl von ganz überwiegend neu entstandenen Betrieben, z. B. in der Informations- und der Solartechnik), die sehr deutlich auf Organisationsformen und personalpolitische Prinzipien tayloristischer Art (z.B. mit hohen Anteilen von Zeitarbeitern) setzen.

Hervorzuheben ist, dass es sich bei den Betrieben dieses Grundtypus vor allem um neu entstandene Unternehmen oder Tochterbetriebe handelt, die von Anfang an tayloristisch ausgerichtet waren. Nur sehr selten wurden und werden bisher ursprünglich vorwiegend traditionell organisierte Betriebe mit qualifikationsintensiven Produktions- und Dienstleistungskonzepten im Zuge von Rationalisierungsmaßnahmen umfassend taylorisiert worden wären, kaum zu verzeichnen.

(b) Nur geringe Betroffenheit

Betriebe dieser Art werden von dem sich anbahnenden Umschlag in den Knappheitsverhältnissen auf dem Arbeitsmarkt allenfalls moderat, z. B. durch eine generelle Anhebung des Verdienstniveaus, betroffen. Ihren Interessen adäquate Reaktionen bis hin zur Abwanderung in Niedriglohngebiete dürften ihnen keine besonderen Schwierigkeiten bereiten.

4.2 Strategisch handelnde Betriebe

Von besonderem Interesse ist die diesem Grundtypus zuzuordnende Minderheit von Betrieben in Ostdeutschland, die ganz im Gegensatz zu den Betrieben des dritten Grundtypus – zumeist bereits seit mehreren Jahren – die zu erwartende neue Lage am Arbeitsmarkt registriert haben und bestrebt sind, vorausschauend und strategisch auf die Veränderungen der Knappheitsverhältnisse zu reagieren.

(a) Betriebliche Merkmale und Formen der Betroffenheit

Der Bedarf dieser Betriebe an qualifizierten und hochqualifizierten Fach- und Führungskräften ist offenbar beträchtlich. Auch spielen auf Grund der Anforderungen an vielen Arbeitsplätzen der Aufbau einer Stammbelegschaft mit innerbetrieblicher Aufstiegsperspektive und hohe Mitarbeiterbindung eine wichtige Rolle.

Panel-Befragungen von Arbeitsmarktexperten, die 2003 und 2006 im Rahmen des Halle-Jenaer SFB 580 durchgeführt wurden, lassen erkennen, dass es sich bei den Betrieben, die wegen ihrer strategischen Planungen diesem Typus zuzuordnen sind, ganz überwiegend um innovationsstarke Betriebe von zumindest mittlerer Größe handelt, die häufig Tochterbetriebe größerer Konzerne sind.

Die Betriebe verfügen in aller Regel über ein professionelles Personalmanagement und über eine Personalplanung mit einem Zeithorizont von mindestens drei Jahren. Sie sind mehrheitlich tarifgebunden und haben ganz überwiegend einen Betriebsrat.

Die sich anbahnenden Veränderungen in den für sie relevanten externen Bedingungen unterscheiden sich nicht grundsätzlich von dem, was die Betriebe des dritten Grundtypus erwartet.

(b) Frühzeitige Wahrnehmung und vorausschauendes Handeln

Die Betriebe dieses Grundtypus sind allerdings in Vergleich zu den Betrieben des dritten Grundtypus alles in allem weitaus besser auf die mit diesen Veränderungen verbundenen Herausforderungen vorbereitet und wesentlich weniger gefährdet als diese.

Die Verantwortlichen der Personalpolitik sind sich – zumeist seit längerer Zeit, teilweise bereits seit den späten 90er Jahren – der Risiken der für Ostdeutschland charakteristischen altershomogenen und überalterungsgefährdeten Personalstrukturen und der Tatsache bewusst, dass Nachwuchskräfte nunmehr sehr rasch knapp werden. Sie bilden deshalb teilweise schon seit mehreren Jahren „auf Vorrat“ aus und nutzen Neueinstellungen nicht zuletzt auch dazu, für eine ausgeglichenere Altersstruktur Sorge zu tragen und Nachwuchskräfte langfristig an sich zu binden.

Vieles spricht dafür, dass das Zusammentreffen von Tarifbindung, Existenz eines Betriebsrates und vorausschauender Personalpolitik nicht zufällig ist.

Sofern die Betriebe die für diesen Typus charakteristische Strategie ausreichend kompetent und mit ausreichenden Ressourcen verfolgen, steht einer Lösung der mit den Veränderungen am Arbeitsmarkt verbundenen Probleme grundsätzlich nichts entgegen.

4.3 Der Grundtypus des „weitermachen wie bisher“

Ganz anders und wesentlich problematischer sind Lage und Reaktionsweisen der Betriebe, die im dritten Grundtypus zusammengefasst sind und die – sowohl nach Zahl der Betriebe wie nach Zahl der Arbeitsplätze – den Großteil der ostdeutschen Industrie ausmachen.

(a) Gegenwärtige Merkmale, Betroffenheit und absehbare Reaktionen

Die gegenwärtigen Merkmale dieser Betriebe ergeben sich ganz überwiegend aus den strukturprägenden Einflüssen des Arbeitsmarkt-Ungleichgewichts, das sich seit den frühen 90er Jahren in Ostdeutschland herausgebildet hat. Sie wurden bereits unter 2. hervorgehoben:

- Geringe bis sehr geringe Betriebsgrößen,
- eine ausgesprochene Dominanz von berufsspezifisch qualifizierten Fach- und Führungskräften,
- ein deutliches Übergewicht älterer Jahrgänge unter den Beschäftigten und
- ein Verdienstniveau, das beträchtlich unter dem westdeutschen Durchschnitt liegt.

Als unmittelbare Folge dieser Merkmale werden die Betriebe dieses Grundtypus die Hauptbetroffenen des Umschlags in den Knappheitsverhältnissen auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt sein – vor allem anderen in Form einer massiven Knappheit an einschlägig beruflich qualifizierten Fach- und Führungskräften.

Die überwiegende Zahl dieser Betriebe ist allerdings überhaupt nicht oder doch nur ganz unzureichend auf die – vielfach überlebensbedrohenden – Herausforderungen vorbereitet, die sich aus den Veränderungen in der Arbeitsmarktstruktur ergeben. Dies sei nunmehr – nach einem kürzeren Exkurs über die Rolle der Berufsqualifikation – beispielhaft an Herausforderungen demonstriert, an denen sich im Kontrast zu den strategisch planenden und handelnden Betrieben des zweiten Grundtypus die unzureichende Vorbereitung der Betriebe sehr klar ablesen lässt. Im Zentrum wird hierbei der Zeitfaktor, genauer die Bedeutung einer rechtzeitigen Wahrnehmung der zu erwarten Veränderungen und der Anpassung an sie stehen.

(b) Verspätete und zögerliche Wahrnehmung der sich anbahnenden Entwicklung

Tatsächlich hat jedoch die Mehrzahl der Betriebe dieses Grundtypus, als – seit dem Schulentlassjahr 2005 – der Rückgang der Zahl der Schulabgänger bereits im Gange war, nicht einmal die sich anbahnende Entwicklung wahrgenommen. Die Betriebe haben weder realisiert, was auf sie zukommen wird, noch, welch dringlicher Handlungsbedarf hieraus entsteht.

Eine Frage der zsh-Betriebsbefragung 2006 lautete „In jüngster Zeit hört man häufig die Auffassung, dass die Ausbildungsplatzbewerber in den nächsten Jahren knapper werden. Teilen Sie diese Auffassung für Ihren Betrieb?“

Das Bild, das sich aus den Antworten und aus den von den Betrieben genannten Gründen für ihre Einschätzung ergibt, ist eindeutig:

Tab. 4: Erwartete Entwicklung der Bewerberzahlen (n = 922; Sachsen-Anhalt und Brandenburg)

Ausbildungsplatzbewerber werden knapper?	Gesamt
Ja	44,4%
Nein	55,6%
Gesamt	100,0%

Quelle: zsh-Betriebsbefragung 2006

Die Mehrzahl der Betriebe hat eine im Jahr 2006 absehbare und für die Betriebe lebenswichtige Entwicklung nicht einmal wahrgenommen. Ihre Argumentation ist nicht zukunftsgerichtet, sondern ausgesprochen vergangenheitsbezogen und strukturkonservativ. Sie schreiben die bisherige Lage, in der Nachwuchs für alle Betriebe, unab-

hängig davon, ob sie selbst ausbildeten oder nicht, überreichlich vorhanden war, auch in die Zukunft fort.

Wie stark die Vergangenheitsbezogenheit ist, wird sehr deutlich, wenn man in Tabelle 5 die Antworten zur erwarteten Entwicklung der Bewerberzahl mit den Aussagen zur bisherigen Entwicklung korreliert:

Tab. 5: Bisherige und erwartete Entwicklung der Bewerberzahlen (n = 979; Sachsen-Anhalt und Brandenburg; Tabellenprozent)

Die Bewerberzahl	...ist nicht gesunken.	...ist gesunken.	Gesamt
...wird nicht sinken.	49%	5%	54%
...wird sinken.	23%	23%	46%
Gesamt	72%	28%	100%

Quelle: zsh-Betriebsbefragung 2006

Der Zusammenhang zwischen der Einschätzung der zukünftigen Entwicklung der Bewerberzahlen auf der einen Seite und den eigenen aktuellen Erfahrungen der Betriebe mit tatsächlichem Rückgang der Zahl der Lehrstellenbewerber auf der anderen Seite ist sehr eng.

In der Tabelle sind zwei Gruppen von Betrieben hervorzuheben, die sich auf einer Diagonale von rechts unten nach links oben anordnen lassen:

Die Betriebe der Gruppe rechts unten („Bewerberzahl ist gesunken/wird sinken"), die man als Realisten bezeichnen kann, stellen nur ein knappes Viertel aller befragten Betriebe. Zu den Realisten zählt vor allem die große Mehrheit der Betriebe, die bereits Erfahrungen mit rückläufigen Bewerberzahlen gemacht haben. Sie rechnen damit, dass diese Entwicklung anhält oder sich noch verstärkt.

Es ist anzunehmen, dass viele dieser realistischen Betriebe wegen ihrer frühzeitigen Wahrnehmung der Veränderungen auch noch die Möglichkeit haben, sich rechtzeitig auf die neuen Verhältnisse einzustellen.

Ganz anders ist die Lage bei der Gruppe links oben („Bewerberzahl ist nicht gesunken/wird nicht sinken"), Dieser Gruppe gehört die Hälfte der befragten Betriebe an. Die Betriebe dieser Gruppe haben bisher keine Erfahrungen mit sinkenden Bewerberzahlen gemacht. Sie rechnen deshalb auch in Zukunft nicht mit einem Rückgang der Bewerberzahlen, wobei sie häufig darauf verweisen, dass sie als Ausbildungsbetrieb attraktiv seien oder in besonders attraktiven Berufen ausbilden würden. Betriebe, genauer gesagt: kleine Betriebe, lernen, so lässt sich das Bild in Tab. 5 auf eine Formel bringen, durch Erfahrung. Mangels eigener Erfahrung mit den Veränderungen der Knappheitsverhältnisse stellen die neuen, sich gegenwärtig herausbildenden Ungleichgewichte auf den Märkten für Lehrstellenbewerber und für Nachwuchskräfte mit den jeweils wesentlichen Qualifikationen ein sehr hohes, oftmals überlebensgefährdendes Risiko für sie dar.

(c) Kaum Bemühungen zur Anwerbung und Ausbildung von schwächeren Bewerbern

In die gleiche Richtung weisen übrigens auch mehrere Fragen, deren Ziel es war, die aktuellen Bemühungen der Betriebe um schwächere Lehrstellenbewerber und – im

Vergleich mit Befragungsergebnissen aus dem Jahr 2001 – deren Veränderungen während des vergangenen Jahrfünfts zu erfassen. Das Bild, das sich aus den Antworten auf diese Fragen ergibt, ist ebenso eindeutig.

An sich müsste es angesichts des massiven Rückgangs der Zahl der Schulabgänger (der zum Befragungszeitpunkt Ende 2006 bereits voll eingesetzt hatte) im elementaren Interesse der Betriebe liegen, nunmehr verstärkt auch Bewerber in die Ausbildung aufzunehmen, die keine besonders guten Noten hatten, deren Entwicklungspotential während der Lehre zu testen und zu prüfen, ob es sich nicht um Spätentwickler handelt, die mit schulischem Lernen überfordert waren, sich aber in Praxis „gut machen“ können. Doch spricht im Gegenteil alles dafür, dass die Betriebe im Laufe der Jahre ihre Auswahl unter den Bewerbern verschärft und die formalen Anforderungen an die Bewerber erhöht haben,

Sowohl im Jahr 2001 wie fünf Jahre später werden „Pünktlichkeit und Zuverlässigkeit“, „Interesse am Beruf und am Betrieb“ sowie „Selbstständigkeit und Kontaktfreude“ von einer sehr großen Mehrheit der Betriebe als erwünschte Voraussetzungen von Lehrstellenbewerbern genannt.

Jedoch haben nicht wenige Betriebe zwischen 2001 und 2006 die Auswahlkriterien von Lehrstellenbewerbern deutlich verschärft. Die Betriebe wurden gefragt, ob sie auch einen Bewerber einstellen würden, der nicht den erforderlichen Schulabschluss hat. 2001 waren noch 74% der Betriebe bei gutem Gesamteindruck bereit, einzustellen. Im Jahr 2006 waren nur mehr 68% gleicher Meinung. Hingegen stieg der Anteil der Betriebe, die erklärten, dann lieber den Ausbildungsplatz nicht zu besetzen, von 22% auf 29%.

Auch war noch im Jahr 2006 das Übernahmeverhalten nach abgeschlossener Ausbildung keineswegs darauf gerichtet, Nachwuchs für die Zukunft zu gewinnen und zu halten, sondern wurde eher restriktiver. Ausgebildete würden generell nicht übernommen, gaben 2001 nur 8% aller befragten Betriebe an, 2006 hingegen 16%. Der Anteil der befragten Betriebe, die angaben, Ausgebildete nach dem Abschluss generell unbefristet zu übernehmen, sank von 41% auf 30%. Zugleich finden sich kaum Indizien dafür, dass die Entwicklung der Bewerberzahlen Besorgnis erregen würde und dass Betriebe bestrebt seien, für die kommenden Jahre vorzusorgen, wenn sehr viel weniger Jugendliche die Schule verlassen.

5. Welche Zukunftsszenarien zeichnen sich ab?

Es ist offenkundig, dass die extrem raschen und tiefgreifenden Veränderungen auf den ostdeutschen Arbeitsmärkten, vor allem den Arbeitsmärkten für qualifizierte Nachwuchskräfte, sehr viele ostdeutsche Betriebe sehr stark betreffen werden. Da es keine vergleichbare Präzedenzfälle gibt, ist es nicht leicht, plausible Annahmen darüber zu formulieren, wie die betroffenen Betriebe reagieren können und reagieren werden und welche Strukturen sich als Ergebnis dieser Reaktionen herausbilden werden.

Die vorstehenden Analysen und das, was man industriesoziologisches Common Wisdom nennen könnte, erlauben es zumindest, zwei extreme Szenarien zu skizzieren, die dazu dienen können, denkbare Entwicklungen der ostdeutschen Industrie und deren Konsequenzen für Theorie und Praxis zu umreißen. Diese beiden Szenarien kann man mit je einem Schlagwort als „Zeitfalle“ und als „Paradigmen-Wechsel“ bezeichnen.

5.1 Das hohe Risiko für viele Betriebe, in eine Zeitfalle zu geraten

Dieses erste Szenario beruht im Wesentlichen auf einer Extrapolation der schon heute absehbaren oder bereits beobachtbaren Verhältnisse und Entwicklungstendenzen. Es wird, insoweit es sich realisiert, zu starken Entindustrialisierungseffekten Anlass geben.

Die hohe Bedeutung von Berufsqualifikation und Berufsausbildung hat zur Folge, dass erfolgversprechende Reaktionen der Betriebe auf grundlegende Veränderungen in den Angebots-Nachfrage-Beziehungen spezifisch qualifizierter Arbeitskräfte nur in mittel- bis langfristiger Perspektive möglich sind, die vor allem von der „Produktionszeit" der entsprechenden Fachkräften abhängt. Betriebe müssen also, um erfolgreich agieren und ihr Überleben sichern zu können, bevorstehende schwerwiegende Veränderungen im Angebot an Fachkräften, insbesondere deren dauerhafte Verknappung, mit einem Vorlauf mindestens gleicher Länge wahrnehmen. Nur dann haben sie genügend Zeit und damit eine realistische Chance, sich auf die neue Lage vorzubereiten, zukunftsbezogen zu handeln und sich auf neue Lösungspfade einstellen.

Die große Mehrzahl der ostdeutschen Betriebe und die für sie verantwortlichen Personen hatte in den fast zwei Jahrzehnten seit der deutschen Einheit recht gut gelernt, sich mit den besonderen ostdeutschen Problemlagen zurecht zu finden. Hierbei genügte es, die je gegebene oder sich vielleicht erst anbahnende neue Lage auf dem Arbeitsmarkt erst dann wahrzunehmen, wenn bei ihnen ein konkreter Einstellungsbedarf auftritt und zu decken ist.

Unter den Knappheitsverhältnissen, die sich gegenwärtig anbahnen, reicht das so Gelernte nicht mehr aus. Wenn Betriebe (wie die deutliche Mehrheit der 2001 und 2006 befragten Betriebe) die neue Lage auf dem Arbeitsmarkt erst wahrnehmen, wenn sie konkret von ihr betroffen sind, unterliegen sie einem hohen Risiko, das durch „Aussitzen" nicht kleiner, sondern eher immer größer und zunehmend überlebensbedrohend wird.

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 (gesamtdeutschen und vermutlich zunehmend härteren) Wettbewerb um spezifisch qualifizierte Fachkräfte stellen.

Und sie müssen hierbei möglicherweise Maßnahmen ergreifen, die ihrerseits dazu beitragen können, den Fachkräftemangel weiter zu verschärfen: das Zahlen von Kopfprämien, die Abwerbung von Wissensträgern bei Konkurrenten (oder auch bei Kooperationspartnern) oder – als „Trittbrett-Fahrer" des dualen Systems – die Beendigung der eigenen Ausbildung.[11] Dies gilt vor allem dann, wenn Schwierigkeiten bei der Deckung des Einstellbedarfs, vor allem als Folge von Nachwuchs- und Fachkräfteknappheit, auftreten, die sehr schnell überwunden werden müssen. Dann werden nicht wenige Betriebe dazu gezwungen sein, auf rasch nutzbare und naheliegende Lösungen zurückzugreifen, unabhängig davon, ob sie mit den seit Langem eingespielten Strukturen (z. B. einer wenig differenzierten Verdienststruktur) vereinbar

11 Gefragt, was sie tun bei sinkenden Bewerberzahlen tun würden, nannten 2006 u. a. 43% der Betriebe „Weitermachen wie bisher", 42% „härter um die Bewerber konkurrieren" und 27% „die eigene Ausbildung einstellen und fertig Ausgebildete rekrutieren".

sind, ob sie bewährte Praktiken in Frage stellen und welche unerwünschten Folgewirkungen sie haben können.

Ist eine größere Zahl von Betrieben auf diesen Weise in die Zeitfalle geraten, die sie durch ihr konservatives, d.h. vor allem an vergangenen Erfolgserfahrungen orientiertes Verhalten mit aufgestellt haben, so ist nicht nur mit gravierenden, schwer vorhersehbaren direkten Konsequenzen für jeweils größere Teil der ostdeutschen Wirtschaft, insbesondere mit verbreitetem Untergang von heute noch erfolgreichen Betrieben, sondern auch mit erheblichen Ausstrahlungseffekten weit über Ostdeutschland hinaus zu rechnen.

5.2 Kommt es zu einem Paradigmenwechsel?

Nun ist der Niedergang (oder auch Untergang) großer Teile der ostdeutschen Industrie nicht das einzige denkbare Szenario. Die Zeitfalle, in denen Betrieben wesentliche Voraussetzungen ihres Überlebens verloren gehen, ist in großen Teilen die mehr oder minder unmittelbare Folge eines betrieblichen Verhaltens, das sich an einer Reihe von elementaren Grundsätzen betrieblicher Rationalität orientiert. Im Zentrum stehen hierbei Maximen wie die Senkung der (direkten) Lohnkosten als wichtigstes Mittel der Rentabilitätssteigerung, Leistungsintensivierung als wesentlicher Bezugpunkt der Organisationsentwicklung und ein Konkurrenzverhalten aller gegen alle, das Kooperationen zwischen Betrieben allenfalls im Rahmen oligopolistischer Strukturen zulässt.

Doch haben sich in der ostdeutschen Entwicklung der letzten 10 bis 15 Jahre an vielen Stellen (oftmals kaum bemerkt) auch Strukturelemente herausgebildet, die deutlich anderen Maximen folgen. Stichworte für diese Strukturen, die sich nicht zuletzt in der beruflichen Aus- und Weiterbildung, dem Marketing oder betriebsübergreifenden Innovationsstrukturen finden, sind Cluster und Netzwerke, Kooperationen und Verbünde, für deren Leistungsfähigkeit es inzwischen in Ostdeutschland eine ganze Reihe von guten Belegen gibt.[12]

Sicherlich wurde die Entstehung solcher kooperativer Strukturen in vielen Fällen durch gezielte öffentliche Förderung erheblich erleichtert, wenn nicht sogar ermöglicht. Auch hat keineswegs alles, was in den Jahren nach 1989/90 in diesem Sinne entstanden war, das Auslaufen der Initialförderung überstanden. Anderes hat sich hingegen ausreichend gefestigt und kann, gut gesteuert, auch kleinen, ressourcenschwachen Betrieben die Möglichkeit eröffnen, im Verbund neue Fragen zu stellen, bisher nicht beachtete Zusammenhänge in den Blick zu nehmen und in größeren Zeiträumen zu planen.

Ohne Zweifel wäre es übertrieben, aus Strukturelementen dieser Art bereits auf einen Wechsel im traditionsreichen betrieblichen Rationalitätsparadigma zu schließen, der vor allem kleinen (und nicht selten besonders flexiblen) Betrieben neue Perspektiven eröffnet. Doch wäre es wohl ebenso unzulässig, die Möglichkeit eines solchen Paradigmenwechsels grundsätzlich zu bestreiten.

5.3 Offene Fragen an Empirie und Theorie – abschließende Bemerkungen

Will man verstehen, was gegenwärtig vor sich geht bzw. sich für die nächsten Jahre anbahnt, will man klären, was an den beiden eben benannten Szenarien bloße Spe-

---

12 Vgl. exemplarisch für die ostdeutsche Landwirtschaft Meier, Heike; Wiener, Bettina; Winge, Susanne (2007): Regionaler Qualifizierungspool landwirtschaftlicher Unternehmen; Forschungsberichte aus dem zsh 07-3

kulation ist oder aber ernstzunehmende Tendenzen bezeichnet und will man bestimmen, von welchen Voraussetzungen es abhängt (oder zumindest abhängen könnte), ob die kommende Entwicklung eher in Richtung des einen oder des anderen Szenarios verlaufen wird, so stößt man sehr rasch auf ein ganzes Bündel offener Fragen empirischer und theoretischer Art:

- Wie sind die aktuellen Verhaltensmuster und Strukturen vieler ostdeutscher Betriebe mit den grundlegenden, paradigmatischen Annahmen betrieblicher Rationalität, insbesondere mit dem Axiom hochgradiger, eindeutig interessengesteuerter Zweckrationalität betrieblichen Verhaltens vereinbar?
- Ist es theoretisch zulässig, ein massenhaftes „Managementversagen“ zu unterstellen, das vor allem in kleinen Betrieben anzutreffen wäre?
- Darf man davon ausgehen, dass ein großer Teil der Betriebe einer weltmarktoffenen Wirtschaftsregion bisher nur unter den exzeptionellen Bedingungen eines hohen Überangebots an Nachwuchskräften überleben konnte, dabei aber gleichzeitig die Voraussetzungen ihrer weiteren Existenz zerstört?
- Ist es denkbar, dass sehr viele Betriebe gleichzeitig in eine strategische Falle geraten, an deren Aufbau sie selbst aktiv mitgewirkt haben?
- Wäre die entweder diachrone oder synchrone Verallgemeinerung der empirischen Befunde über die Kontingenz der besonderen ostdeutschen Strukturen und deren Veränderungen hinaus zulässig?
- Wie weit ist die Annahme eines einheitlichen Musters betrieblicher Rationalität (noch) berechtigt?
- Stößt das traditionsreiche Paradigma betrieblicher Rationalität gegenwärtig vielleicht an Grenzen seiner Leistungsfähigkeit, die es dann erst zu bestimmen und zu explorieren gilt?

Es ist wohl evident, dass Fragen dieser Art auf der Grundlage des aktuellen Theoriefundus und mit den gängigen Vorgehensweisen und Instrumente empirischer Forschung nicht leicht zu beantworten sind. Doch versprechen die ihnen impliziten Herausforderungen, wenn sie ernst genommen werden, ohne Zweifel reichhaltige Erträge, die der Mühe wert sein dürften.

AIS-Studien

Das Online-Journal der Sektion Arbeits- und Industriesoziologie
in der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (DGS).

www.arbsoz.de/ais-studien