

## PROJEKTFÖRDERUNG

# Mangel an Facharbeitern trotz Massenarbeitslosigkeit? Neue Herausforderungen für Ostdeutschland

**Den strukturschwachen ostdeutschen Regionen droht in den nächsten Jahren eine weitere Verschärfung ihrer angespannten wirtschaftlichen Lage. Trotz Massenarbeitslosigkeit werden qualifizierte Nachwuchskräfte, Ingenieure und Facharbeiter dort schon bald in größerer Zahl fehlen.**

Drei Komponenten führen in Ostdeutschland zu einer besonders brisanten Konfliktlage. Die Belegschaften sind wegen kaum vorhandener Fluktuation in den Betrieben überaltert; die Geburtenraten im Osten sind seit 1990 konstant niedrig; außerdem hält die Abwanderung der 18- bis 25-jährigen Richtung Westen an.

Die Personal- und Arbeitsmarktpolitik muss sich auf die absehbare Entwicklung frühzeitig vorbereiten und einstellen.

Daran arbeitet das derzeit laufende Wissenschaft-Praxis-Projekt „Zukunft der Arbeit und Personalentwicklungsstrategien (ZAP)“ am Beispiel der ostdeutschen Werftindustrie.

Der Kern des Problems ist seit langem bekannt und weitgehend unstrittig. Die Lebenserwartung der Bevölkerung ist bei konstant niedrigen Geburtenraten signifikant gestiegen. In Ostdeutschland werden diese demografischen Strukturveränderungen durch die anhaltenden Wanderungsverluste bei jungen Leuten sowie die tendenzielle „Überalterung“ in den Betrieben verstärkt.

Weil seit 1990 kaum Fluktuation in den Betrieben zu verzeichnen war, werden vom Jahr 2007 an jedes Jahr große Teile der Belegschaften in Rente gehen. Die Ausbildungsquote in den Betrieben beträgt lediglich 5 bis 7 Prozent und kann diese Verluste nicht ausgleichen.

## „Demografische Falle“

Um die negativen Auswirkungen dieses neuartigen Konfliktpotentials zu begrenzen, bedarf es rechtzeitiger Gegensteuerung in der Personal- und Arbeitsmarktpolitik.

Das Projekt „ZAP“ informiert die Unternehmen über die anstehenden Konfliktpotentiale und sensibilisiert sie für ein systematisches Gegensteuern in der strategischen Personalplanung. Nach einer gründlichen Analyse der statistischen Rahmenbedingungen (demografische Veränderungen) und einer konkreten betrieblichen Situationsbeschreibung folgt eine intensive Informations- und Beratungs-Phase in den beteiligten Betrieben in Form eines moderierten Wissenschaft-Praxis-Dialogs.

Den Kern der Arbeit bilden dabei die Wissenschaft-Praxis-Werkstätten. Um die häufig praktizierte Delegation der Verantwortung auf andere Akteure zu vermeiden, werden die spezifischen Verantwortlichkeiten und Handlungsfelder der unterschiedlichen betrieblichen und arbeitsmarktpolitischen Akteure differenziert.

## Erste Zwischenergebnisse und Eindrücke

Die Ausgangslage wirkt erschreckend: In Mecklenburg-Vorpommern wird die Zahl der Schulabgänger im Jahr 2011 gegenüber 2003 um rund 17.000 – 64 Prozent – zurückgehen. Zudem sind die hohen Abwanderungsraten der 18- bis 25-jährigen signifikant: 2001 verließen 6.908 Männer und 8.082 Frauen dieser Altersgruppe das Land Mecklenburg-Vorpommern. Der Arbeitsmarkt droht von unten auszutrocknen. Die ab 2010 relativ hohe Zahl frei werdender Stellen aufgrund der hohen Verrentungszahlen in den Werften werden kaum oder nur mit erheblichen außerbetrieblichen Qualifizierungsanstrengungen durch qualifizierte Nachwuchskräfte ersetzt werden können.



Foto: privat

Dr. Rainer Benthin

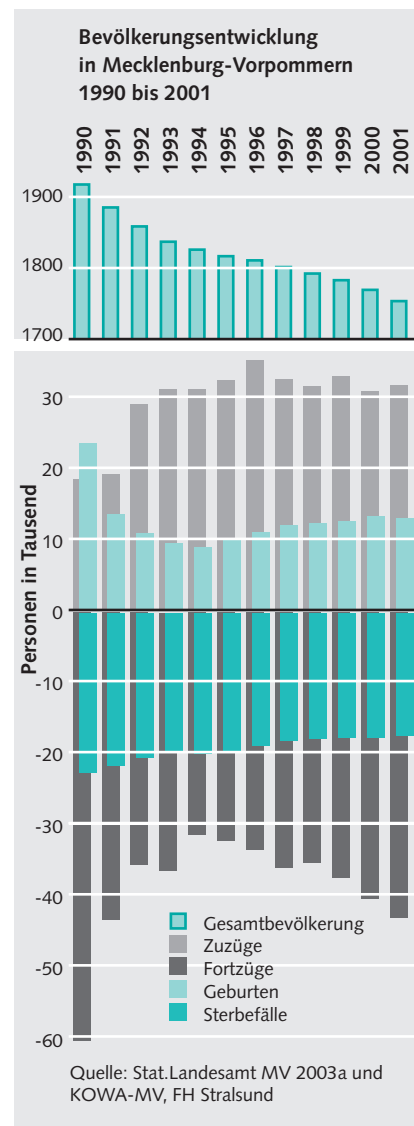




Foto: © Neumann/hallicam.de

Die Volkswerft ist mit ca. 1200 Beschäftigten einer der größten Arbeitgeber der Hansestadt Stralsund und daher besonders betroffen von der sich verändernden demografischen Situation in Mecklenburg-Vorpommern.

Eine erste Sensibilisierung für dieses relativ neue Thema und die Bereitschaft zu einer intensiveren Auseinandersetzung ist bei allen Akteuren unverkennbar. Von einer systematischen Einbeziehung des demografischen Faktors in die strategischen Planungen kann jedoch noch keine Rede sein, weder bei Betriebsleitungen und Personalverantwortlichen noch bei den bereits stärker sensibilisierten Betriebsräten.

Ein Grund für die noch weit verbreitete Planungsunsicherheit liegt in der zu geringen, nicht zielgerichtet aufbereiteten Datenbasis. Ihre Bedeutung als Erkenntnis- und Planungsinstrument wird bei weitem nicht hinreichend gewürdigt.

Eine längerfristige Personal- und Weiterbildungsplanung findet nur sehr eingeschränkt statt. Die Personalwirtschaft ist in der Regel kurzfristig und reaktiv ausgerichtet, obwohl längst unübersehbar ist, dass die Rekrutierung von qualifizierten und hochqualifizierten Mitarbeitern schwieriger wird und zusätzliche Investitionen und neue Anreizsysteme erfordert. Ein umfassendes Bewusstsein für die Notwendigkeit nachhaltiger Personalrekrutierungs- und Personalbindungsstrategien muss also noch gestärkt werden.

Auffällig, aber nicht überraschend ist, dass zunächst Instrumente und

Maßnahmen vorgeschlagen werden, die als weitgehend kostenneutral angesehen werden, zum Beispiel Kooperationen und strategische Netzwerke. Alle weiterführenden Maßnahmen des Personalmanagements werden zunächst unter Kostengesichtspunkten geprüft und weniger als Zukunftsinvestition in eine Stärkung der Humanressourcen verstanden.

### Erste Schlussfolgerungen

Der demografische Wandel ist keine Naturkatastrophe, sondern eine politische Herausforderung für betriebliche und arbeitsmarktpolitische Akteure. Die jeweiligen Gestaltungsspielräume müssen erkannt und in gemeinsamer Verantwortung genutzt werden. Vor allem bedarf es geeigneter personal- und arbeitsmarktpolitischer Impulse für die Jugend, um den Arbeitskräftebedarf über das Jahr 2010 hinaus zu sichern, die Altersstruktur in den Betrieben zu „normalisieren“, junge Menschen auf Dauer an die Region zu binden und um der wachsenden „Überalterung“ von Gesellschaft und Betrieben entgegenzuwirken.

Hinzu kommt die Notwendigkeit, die Arbeitsbedingungen (Arbeits- und Gesundheitsschutz, Qualifizierungspolitik, Altersteilzeit) den ver-

änderten altersstrukturellen Bedingungen anzupassen. Das Bewusstsein für die Notwendigkeit nachhaltiger Personalrekrutierungs- und Personalbindungsstrategien ist noch ziemlich unterentwickelt. Nachhaltigkeit bedeutet konkret: eine signifikante Erhöhung der Ausbildungsquote und eine kontinuierliche Qualifizierungspolitik, um die Herausforderung von sich permanent modernisierenden Arbeitsabläufen zu meistern.

### Das Ziel: Strategische Handlungsoptionen

Vor dem Hintergrund dieser ersten Eindrücke, Ergebnisse und Schlussfolgerungen werden in den nächsten Monaten weitere Analysen und Erörterungen im

intensiven Wissenschaft-Praxis-Dialog folgen. Am Ende wird ein Katalog mit kooperativ entwickelten strategischen Handlungsoptionen und möglichen Lösungsvorschlägen stehen. Er soll konkrete Anregungen zu einem verantwortungsvollen und vernünftigen Umgang mit den skizzierten neuen personal- und arbeitsmarktpolitischen Herausforderungen bieten.

Über Anregungen und Kontaktaufnahmen zu ähnlich gelagerten Projekten freuen wir uns. Sie erreichen uns per E-Mail unter [kowa\\_mv@fh-stralsund.de](mailto:kowa_mv@fh-stralsund.de)  
Dr. Rainer Benthin / Ralf Hamm

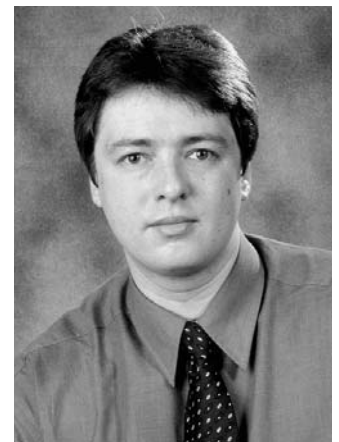


Foto: privat

Ralf Hamm

### ZUR PERSON

Dr. Rainer Benthin ist wissenschaftlicher Projektleiter, Ralf Hamm wissenschaftlicher Mitarbeiter bei KOWA-MV an der Fachhochschule Stralsund. Sie führen das u.a. von der OBS geförderte Projekt „Zukunft der Arbeit und Personalentwicklungsstrategien (ZAP)“ gemeinsam durch.