



Institut für
Regionalforschung e.V.
an der Universität Göttingen

Dieter Behrendt

**Regionale demographische Entwicklung
abseits der Verdichtungsräume: Was be-
deutet das für Unternehmen in
Niedersachsen?**

Regionale Trends
Schriftenreihe des Instituts für Regionalforschung e.V.
an der Universität Göttingen

Heft 17/2005

Dieter Behrendt

**Regionale demographische Entwicklung abseits der
Verdichtungsräume: Was bedeutet das für Unter-
nehmen in Niedersachsen?**

Institut für Regionalforschung e.V.

an der Universität Göttingen

Humboldtallee 15

37073 Göttingen

Tel. 0551/39 140 48

Fax 0551/39 140 49

ifr@uni-goettingen.de

www.ifr-goe.de

Göttingen, Oktober 2005

Regionale demographische Entwicklung abseits der Verdichtungsräume: Was bedeutet das für Unternehmen in Niedersachsen?

Inhalt

Kurzfassung	2
1. Einleitung	3
2. Demographischer Wandel in Deutschland	5
3. Demographischer Wandel in Regionen und Unternehmen	8
4. Demographischer Wandel in Niedersachsen	15
5. Faktoren der Entwicklung von Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften	23
6. Lösungsansätze für Unternehmen	33
Verwendete und weiterführende Literatur	36
Anhang 1: Allgemeine Maßnahmen	40
1. Empfehlungen für eine betriebsnahe Weiterbildungsstrategie	
2. Verbundausbildung	
3. Früherkennung von Qualifikationsbedarf	
4. Warum lohnt sich betriebliche Ausbildung – Argumente	
Anhang 2: Praxisbeispiele	54
1. Alterns-Prognose-Tool für Unternehmen	
2. Ausbildungsstipendien	
3. Stiftung NiedersachsenMetall	
4. iNNOVAS Programm „Innovative Arbeitsgestaltung“	
5. „Demografie-Initiative“	
6. Anschlussprojekte im Rahmen des Programms „Innovative Arbeitsgestaltung“	
7. Maßnahmen für ältere Mitarbeiter	
8. Internet-Portal: www.mittelstand-und-familie.de	

Regionale demographische Entwicklung abseits der Verdichtungsräume: Was bedeutet das für Unternehmen in Niedersachsen?

Kurzfassung

Die Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland weist drei Hauptmerkmale auf: Sie schrumpft langfristig, sie altert und sie wird internationaler. Diese Trends finden sich aktuell und zukünftig in den Regionen in sehr unterschiedlichem Maße wieder. Während die eine Region schon heute schrumpft, wächst die andere. Langfristig sind jedoch nahezu alle Regionen, ob peripher oder städtisch, ob Normalregion oder Boomregion, von den Wirkungen des demographischen Wandels betroffen. Zu den quantitativen Entwicklungen existieren kleinräumig Prognosen, nicht jedoch zu den Wirkungen auf die Qualifikationsstruktur und die Zusammensetzung des zukünftigen Erwerbspersonenpotentials: Hier besteht noch Forschungsbedarf, speziell in den ländlichen Regionen abseits der Agglomerationen und besonders für die Handlungsmöglichkeiten von Unternehmen.

Die Unternehmen werden je nach Regionsentwicklung absehbar zur Frage kommen, woher sie in Zukunft die benötigten Fachkräfte bekommen. Personal wird noch stärker als heute zum zentralen Erfolgsfaktor. Die Personalabteilungen sind aufgerufen, strategisch an die Rekrutierung sowie die Aus- und Weiterbildung ihrer Mitarbeiter heranzugehen und zukünftige Entwicklungen für ihr Unternehmen einzuschätzen.

Diese Ausgabe der „regionale trends“ beurteilt die Bevölkerungsentwicklungen in den Regionen abseits der wirtschaftlichen Zentren hinsichtlich der Wirkungen auf die ansässigen Unternehmen und gibt eine Übersicht über den aktuellen Forschungsstand zur demographischen Entwicklung und die Rolle der Unternehmen.

Zentrale Schlussfolgerung ist, dass die Unternehmen und die Akteure in den Heimatregionen letztlich nur über die Erhöhung der „Haftkraft“, kreative Rekrutierungsmethoden und eine Verbesserung des Unternehmensimages sowie des Images der Region die Lösung der demographischen Probleme bezüglich Fachkräften angehen können.

Der Aufbau dieser Ausgabe orientiert sich am unterschiedlichen Kenntnisstand und Interesse des Lesers. Ein Überblick über das Ausmaß der demographischen Veränderungen in Deutschland und in niedersächsischen Regionen führt in die Problematik ein und zeigt die Zusammenhänge auf. Hieraus ergeben sich Handlungsnotwendigkeiten für Unternehmen bzw. die regionale Wirtschaftspolitik bzw. -förderung. Eine Recherche vorhandener und bewährter Lösungen aus dem deutschsprachigen Raum dient als Ideenbasis und ist im Anhang wiedergegeben.

Die Kapitel sind nicht aufeinander aufbauend sondern inhaltlich eigenständig angelegt.

1. Einleitung

Können Unternehmen abseits der wirtschaftlichen Zentren ihren Bedarf an passend ausgebildeten Menschen zukünftig decken? Sind die absehbaren Veränderungen in Zahl und Struktur der regionalen Bevölkerung eine Bedrohung für die Leistungsfähigkeit der Unternehmen? Wird es regionale Fachkräftelücken geben? Bewerben sich Unternehmen in Zukunft bei den seltenen passend qualifizierten Menschen? Können die Fachkräfte die Bedingungen, zu denen sie eingestellt werden, bestimmen, wissend um ihre Seltenheit und damit um ihren Wert? Sinkt die regionale Bevölkerungszahl so stark, dass kein ausreichendes Potential an qualifizierbaren Menschen mehr existiert?

Wer als Unternehmer oder kommunaler „Entscheider“ die regionale Bevölkerungsentwicklung bezüglich der Arbeitskräftepotentiale außer Acht lässt, handelt unter Umständen fahrlässig. Denn die Wirtschaftsentwicklung einer Region hängt auch davon ab, ob die Unternehmen in Zukunft die benötigten Fachkräfte akquirieren können.

Was ist Demographie? Demographie beschäftigt sich mit Zahl und Bewegung von Menschen in Zeit und Raum. Sie verwendet Erkenntnisse aus der Soziologie und der Biologie, der „Bevölkerungspolitik“ und berechnet mit mathematisch-statistischen Methoden aus bekannten Entwicklungen und Plausibilitätsüberlegungen anhand von Wirkungsmodellen Prognosen für die zukünftige Entwicklung der nationalen bis hin zur lokalen Bevölkerung in Zahl und Struktur.

Ergebnisse dieser Berechnungen sind unter anderem Prognosen zur zukünftigen Zahl der Erwerbstätigen und Erwerbsfähigen sowie über deren Bildungsstand und sozialer Gruppe. Dies lässt Rückschlüsse über die Verfügbarkeit von Arbeitskräften zu. Gekoppelt mit Daten über die Entwicklung von Qualifikationen und Berufen sind Aussagen über den zukünftigen Arbeitsmarkt möglich.

Regionsübergreifend ist der demographische Wandel von drei Entwicklungen gekennzeichnet: Die Bevölkerungszahl sinkt langfristig, die Alterung nimmt stark zu, die Bevölkerung internationalisiert sich durch weitere Zuwanderung.

Entscheidend für Unternehmen und für die kommunale Planung ist jedoch weniger die übergreifende Entwicklung, sondern die regionalspezifische Entwicklung dieser Trends, denn diese weichen zum Teil sehr stark von den allgemeinen Trends ab. Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit schreibt: „Nach Zeiten hoher Arbeitslosigkeit droht zumindest auf berufsfachlichen oder regionalen Teilarbeitsmärkten Fachkräftemangel“ (Fuchs/Walwei 2004, 113).

Interessant sind daher in erster Linie die demographischen Entwicklungen in regionscharfer Prognose. Für Niedersachsen liegen solche Prognosen frei im Internet für die Ebene von Gemeinden vor: Qualitative Merkmale beispielsweise hinsichtlich der Qualifikation zukünftiger Arbeitskräftepotentiale sind dort jedoch nicht enthalten, aber der quantitative Problemdruck wird deutlich. Zusammen mit Praxiskenntnissen aus der Rekrutierung von Mitarbeitern wären für Unternehmen Entwicklungen des Fachkräftepotentials absehbar.

„Der demographische Wandel wird die Rahmenbedingungen für die zukünftige Entwicklung von Städten und Gemeinden bzw. von Regionen nachhaltig verändern. Durch die Kombination von Alterung und Bevölkerungsrückgang sind Gemeinden bzw. Regionen vor völlig neue Herausforderungen gestellt. Agierten sie bislang weitgehend unter Bedingungen und in Räumen mit Bevölkerungs- und mit Wirtschaftswachstum, sind sie jetzt mit Stagnation bzw. Rückgang und Alterung der Bevölkerung sowie mit wirtschaftlicher Stagnation und Abbau von Arbeitsplätzen konfrontiert. In diesem Prozess wird sich die Standortgunst bzw. die Bewertung von Standortfaktoren von Städten und Gemeinden sowie von Regionen stark verändern. Bewährte Ziele und Erfahrungen passen nicht zu den neuen Bedingungen, bewährte Grundsätze und Instrumente greifen immer weniger.“ (Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung 2003, 1)

„Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die räumliche Entwicklung und die Standortgunst von Städten und Gemeinden werden nicht nur durch die rein quantitativen Veränderungen hervorgerufen. Der stärkere Einfluss wird durch qualitative Veränderungen im Verhalten der Bevölkerung ausgehen, durch Veränderungen im Bedarf und in der Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen, Wohnraum und Infrastrukturleistungen.“ (Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung 2003, 2)

Trotz einer breiten Diskussion über die demographische Entwicklung besteht die Tendenz, die kommenden Veränderungen klein zu reden oder eher abzuwarten. Eine Bevölkerungsabnahme von 0,3 Prozent bis zum Jahr 2020 erscheint auf den ersten Blick nicht dramatisch, insbesondere wenn Niedersachsen gegenwärtig die Acht-Millionen-Schwelle überschreitet und den bisher höchsten Bevölkerungsstand feiert. Notwendige Anpassungsprozesse erscheinen erst einmal in weiter Zukunft, aber sie werden schon morgen notwendig bzw. sind es in einigen Kommunen Niedersachsens schon heute. „Die Gefahr der Fehlinterpretation der demographischen Entwicklung ist ... nach wie vor groß. Man kann ihr am ehesten begegnen, wenn man die dahinter stehenden Auswirkungen in den Kontext räumlicher Bedingungen stellt.“ (Binnewies in: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung 2003, 1)

„Auch an den Arbeitsmarkt stellt der demographische Wandel große Herausforderungen. Dass die Zahl der Erwerbspersonen zurückgehen wird, erscheint angesichts der Arbeitsmarktsituation zunächst nicht virulent. Andererseits bedeutet dies jedoch, dass vor allem die Zahl junger und qualifizierter Arbeitskräfte sinkt. Gleichzeitig wird der demographische Wandel die qualitativen Anforderungen an Arbeitskräfte verändern, d.h. der Bedarf an Dienstleistungen im Gesundheits- und Pflegesektor steigt. Insgesamt ergibt sich dadurch die Gefahr einer sich selbst verstärkenden Eigendynamik, bei welcher der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften dazu führt, dass eine Region ihre Standortattraktivität für bestimmte Unternehmen verliert, dadurch das Arbeitsplatzangebot für qualifizierte Arbeitskräfte sinkt, diese dadurch zur Abwanderung genötigt werden und das Defizit an qualifizierten Arbeitskräften in der Region weiter erhöhen. Vor diesem Hintergrund besteht die zentrale Herausforderung in diesem Feld darin, die Standortattraktivität der Region für Unternehmen und Arbeitskräfte zu steigern.“ (Schleifnecker in: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung 2003, 28)

Die Aussage von Schleifnecker setzt jedoch voraus, dass es gelingt, zu den Gewinnern des sich verschärfenden regionalen Wettbewerbs um Fachkräfte zu gehören. Bei einem insgesamt sinkenden Potential wird es ähnlich zu ostdeutschen Verhältnissen zu einer Entleerung ganzer Regionen kommen. Und wie in Ostdeutschland werden vor allem die peripheren Regionen in Niedersachsen nur teilweise die benötigten Qualitäten aufweisen, um Fachkräfte zu halten bzw. anzulocken.

2. Demographischer Wandel in Deutschland

Die Gesellschaft wird in Deutschland immer älter, die Anzahl der Nachkommen geht seit 100 Jahren zurück: Alterung ist kein neues Problem, es wurde nur durch Zuwanderung bis in die 90er Jahre hinein kaschiert. Die Gesellschaft ist an den Umgang mit Bevölkerungswachstum gewöhnt und steht in Deutschland mittelfristig und in vielen Regionen schon seit einigen Jahren einem Schrumpfen gegenüber. Die Schrumpfung der Bevölkerung, im Übrigen ein Phänomen aller Industrieländer, wurde in Deutschland durch die Wiedervereinigung einige Jahre verdrängt, da andere Probleme im Vordergrund standen. Die höhere Zahl von Kindern pro Frau kaschierte das Problem nur kurzfristig, denn nach der „Wende“ sank die Zahl der Kinder pro Frau in den neuen Bundesländern noch unter den Wert der alten Bundesländer.

Seit 1900 sank die Kinderzahl in Deutschland pro Tausend Einwohner von 35 auf neun. Seit Anfang der 70er Jahre ist jede Kindergeneration um ein Drittel kleiner als die Generation ihrer Eltern. Das Bevölkerungswachstum nach dem Zweiten Weltkrieg wurde nahezu ausschließlich durch Einwanderung verursacht. Von den derzeit 82,5 Millionen Einwohnern werden einer Prognose des Statistischen Bundesamtes zufolge, unter Berücksichtigung unterschiedlicher Einwanderungsszenarien, zwischen 67 und 81 Millionen für das Jahr 2050 berechnet. Hierbei ist die hohe Variante von 81 Millionen aus heutiger Sicht sehr unrealistisch, da sie eine hohe jährliche Einwanderung von ca. 200.000 neuen Bürgern annimmt.¹² Der prognostizierte Bevölkerungsrückgang ist in Deutschland irreversibel und kann selbst durch einen deutlichen Anstieg der Geburtenraten nicht ausgeglichen werden.

Einer der wichtigsten Veränderungen ist der Anstieg der Zahl der Älteren in Deutschland. In den nächsten 10 bis 20 Jahren wird der Anteil der 50-, 60- und 70jährigen an der Bevölkerung stark ansteigen. Jeder Dritte wird mindestens 60 Jahre alt sein, die Zahl der unter 20-jährigen wird nur halb so groß wie die der über 60-jährigen. Die 60- bis 90-jährigen sind dann die stärkste Altersgruppe.

¹ IAB 2000, S. 2

² Die Unternehmer sind sich einig: Über 60 Prozent fordern laut Ifo-Umfrage das rotgrüne Green-Card-Modell für IT-Kräfte auf alle oder zumindest ausgewählte Wirtschaftsbranchen auszudehnen; vgl. Wirtschaftswoche v. 21.2.2001

Das der demographische Wandel die zukünftige Entwicklung Deutschlands prägt ist in Wissenschaft und Politik unstrittig und wird breit diskutiert. Die Diskussion engt jedoch vielfach den Blick auf den langfristigen Erhalt der sozialen Sicherungssysteme ein³. Im Fokus liegt die Finanzierung des Sozialversicherungssystems, denn die Verschiebungen in Zahl und Struktur der Bevölkerung nähren die Vermutung, dass die Renten- sowie die Kranken- und Pflegeversicherung in absehbarer Zeit nicht mehr von den Erwerbstätigen finanziert werden können.

Einer der Ausgangspunkte der Debatte zur Erhaltung des sozialen Sicherungssystems war eine vom Deutschen Bundestag eingesetzte Enquete-Kommission ‚Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik‘ (Abschlussbericht 1999). Analysiert und bewertet wurde im Rahmen der Kommissionsarbeit die demographische Entwicklung anhand der Themen:

1. Verhältnis der Generationen,
2. Arbeit und Wirtschaft,
3. Zuwanderung und die Integration der Zugewanderten,
4. Alterssicherung sowie
5. Gesundheit, Pflege und soziale Dienste.

Dass dieser Wandel die Verhältnisse auf dem Arbeitsmarkt beeinflusst, wird und wurde in der öffentlichen Diskussion bislang vernachlässigt. Erst seit einigen Jahren ist der Aspekt alternder Belegschaften auf der Agenda. Das zeigt sich beispielsweise in der Reaktion des Nachhaltigkeitsrates der Bundesregierung bei der Wahl seiner neuen Schwerpunktthemen. Das Thema ‚Potenziale älterer Menschen in Wirtschaft und Gesellschaft‘ steht dort gleichberechtigt neben den Zukunftsthemen ‚Neue Energieversorgungsstrukturen‘, ‚Alternative Kraftstoffe und Antriebstechnologien‘ sowie ‚Verminderung der Flächeninanspruchnahme‘.

Ein weiterer Diskussionsstrang in der Öffentlichkeit und in der Wissenschaft ist der mögliche Zusammenhang zwischen einem Schrumpfen des Erwerbspersonenpotentials und dem Abbau der Arbeitslosigkeit auf gesamtwirtschaftlicher Ebene. Ob dieser Zusammenhang realistisch ist und ob durch den ‚Recheneffekt‘ die Arbeitslosigkeit in Deutschland reduziert werden kann, bezweifeln Experten. Ebenso könnte ein geringeres Erwerbspersonenpotential zu einer Verstärkung des bereits bestehenden Fachkräftemangels führen.⁴ Laut Studien des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit (IAB)⁵ sowie des Deutschen Industrie- und Handelskammertages (DIHK 2001)⁶ wird die aktuelle Situation, in der Arbeitskräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit herrsche, eher verschärft. In der DIHK-Umfrage antworteten die befragten Unternehmen zu 39 Pro-

³ Börsch-Supan, A. 1996, 2002b; Vgl. auch die Ergebnisse des Mannheimer Forschungsinstitutes Ökonomie und Demographischer Wandel. Universität Mannheim.

⁴ vgl. Kistler 2004

⁵ IAB Colloquium „Eine Frage des Alters“: 20. bis 21. Oktober 2003.

⁶ vgl. auch Kölling, Arnd 2002; Selbst bei Arbeitslosenquoten von teilweise über 20 Prozent gibt es im Osten Betriebe mit Offenen Stellen

zent, dass trotz schwacher Konjunktur und entsprechender Arbeitslosigkeit offene Stellen nicht besetzt werden können. Hauptschwierigkeiten waren bei der Besetzung offener Stellen die mangelnde Qualifikation, fehlende Berufserfahrung und zu hohe Lohn- und Gehaltsvorstellungen, sowie die mangelnde Motivation der Bewerber.⁷

Trotz mittelfristig sinkenden Erwerbspersonenpotentials ist daher unsicher, ob es durch die verringert Zahl von Einwohnern zu einem Abbau der Arbeitslosigkeit kommt, da die gesuchten und die auf dem Arbeitsmarkt vorhandenen Qualifikationen nicht passfähig sind: Dieser Umstand, als mismatch-Arbeitslosigkeit bezeichnet⁸, wird verursacht durch raschen strukturellen Wandel, ein wenig anpassungsfähiges Aus- und Weiterbildungssystem sowie durch Abwanderung von Arbeitskräften. Insbesondere in traditionellen Branchen wird der Fachkräftemangel auf eine Alterung der Belegschaften und die zu geringe Zahl von Neueinsteigern zurückgeführt. Die Schwierigkeit, Ausbildungsplätze zu besetzen, ist beispielsweise in der Metallbranche oder in einigen Handwerkszweigen (z.B. Bäcker, Köche) ein seit Jahren bekanntes Phänomen. In diesen Branchen sind Nachwachsorgen seit vielen Jahren Realität. Das schlechtere Image dieser Berufe gegenüber beispielsweise kaufmännischen Berufen führt dazu, dass ausbildungswillige Jugendliche durch innerschulische Kampagnen auf die Möglichkeiten aufmerksam gemacht werden müssen; Imagemarketing wird angewendet, um Ausbildungsplätze besetzen zu können.

Ein anderes Diskussionsfeld um die Folgen des demographischen Wandels und die Zukunft der Regionen ist der Erhalt der Versorgungsstrukturen⁹, insbesondere in ländlichen Räumen¹⁰ oder in den stark von Abwanderung betroffenen Regionen Ostdeutschlands. Die Wasserver- und -entsorgung sowie öffentliche Einrichtungen wie Bibliotheken, Kindergärten, Schulen usw. sind durch eine Abnahme der Bevölkerungszahlen in ihrer Existenz gefährdet, denn die fixen Kosten dieser Einrichtungen müssen von einer schrumpfenden Bürgerzahl finanziert werden.

⁷ Mangelnde Motivation zur Arbeitsaufnahme resultiert vielfach aus einer großen Pendelentfernung zwischen Arbeits- und Wohnort, jedoch auch aus der mangelnden Bereitschaft, für eine adäquate Stelle den Wohnort zu wechseln. Das trifft insbesondere auf ältere Personen zu. Dies ist vor dem Hintergrund von (schuldenfinanziertem) Wohneigentum, aufgebauten stabilen sozialen Netzen und Arbeitstätigkeit des Partners nachvollziehbar. Häufige Umzugsmobilität als eingeforderter Grundfaktor modernen Arbeitens schließt stabile partnerschaftliche und soziale Bindungen nahezu aus, insbesondere bei Berufstätigkeit beider Partner, die im Zusammenhang mit der „Ausnutzung aller Köpfe“ (Stichwort hohe Qualifikation) von der Wirtschaft gewünscht wird.

⁸ vgl. Franck, Michael 2003

⁹ Vgl. Tagung ‚Stadtentwicklung rückwärts: Analysen, Positionen und Konzepte‘. 22.5.2003 Aachen. (Siedlungsstrukturelle Folgen, Wohnungsmarkt, lokale Handlungsansätze) sowie Tagung ‚Demographischer Wandel im Raum: Was tun wir?‘ der Akademie für Raumforschung am 17.-18.6.2004 in Magdeburg.

¹⁰ vgl. Kocks, Martina 2003: Modellvorhaben Raumordnung 2001-2003. Vor allem in dünn besiedelten Räumen führt der Bevölkerungsschwund zu generellen Tragfähigkeitsproblemen (ÖPNV, Handel, Dienstleistungen, soziale und kulturelle Infrastruktur, Energie- und Wasserversorgung). Zudem verändern sich die Altersstrukturen mit einem entsprechenden Bedarf an altersgerechten Einrichtungen. Die Ergebnisse des Projektes zeigen, dass selbst mit einer noch geringeren Bevölkerungsdichte als in den Modellregionen vorhanden, der Erhalt von ausreichenden Infrastrukturen möglich ist.

3. Demographischer Wandel in Regionen und Unternehmen

Das mittelfristig sinkende Erwerbspersonenpotential in Deutschland verführt dazu, die Lösungen des quantitativen Arbeitskräftemangels nur in mittelfristiger Perspektive zu sehen. Auf der nationalen Prognoseebene bzw. auf der Ebene der Bundesländer sind die Ergebnisse rein quantitativ betrachtet nicht dramatisch, aber die Veränderungen in Struktur und Zahl der Bevölkerung werden kleinräumig, auf der Ebene von Kreisen und Gemeinden, sehr unterschiedlich prognostiziert.¹¹

Bislang war ein ausgeprägter Bevölkerungsschwund nahezu ausschließlich ein für Ostdeutschland gesehenes Problem¹² und ist nur aus wenigen Städten und Regionen in den alten Bundesländern bekannt, beispielsweise in den 11 Städten des ExWoSt-Forschungsfelds Stadtumbau-West (BM Bau Pilotprojekt: Experimenteller Wohnungs- und Städtebau)¹³. Großflächig und deutlich wahrnehmbar dürfte das Problem des Bevölkerungsschwunds im Westen Deutschlands ca. zehn Jahre zeitversetzt auftreten.¹⁴

Die auf der Bundesebene feststellbaren Veränderungsprozesse der Bevölkerungsentwicklung resultieren aus den Entwicklungen auf der regionalen Ebene. Kleinräumig ist die Qualität und die Quantität der Veränderung sehr unterschiedlich, es gibt stark schrumpfende wie wachsende Regionen bzw. Gemeinden, es gibt stagnierende Entwicklungen. Teilweise existieren sehr unterschiedliche Entwicklungen in direkter Nachbarschaft (vgl. Kapitel zur demographischen Entwicklung Niedersachsens).

Die demographische Entwicklung einer Region ist einerseits von der Entwicklung der Sterbefälle in Relation zu den Geburten bestimmt, andererseits von den Wanderungen in die Region und aus der Region hinaus. Ökonomisch schrumpfende regionale Wirtschaften führen in der Regel zu Abwanderung, ökonomisch prosperierende Regionen profitieren von Zuwanderung. In schrumpfenden Regionen verändert sich dadurch nicht nur die Zahl und Qualität der verfügbaren Arbeitskräfte, sondern auch die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen. Die Veränderung in Zahl und Qualität der Arbeitskräfte und die Veränderungen der Güter- und Dienstleistungsnachfrage beeinflussen letztlich die in der Region ansässigen Unternehmen. Sie müssen ihre Personalrekrutierung an die sich verändernden Bedingungen anpassen und müssen auf Veränderungen der regionalen Nachfrage reagieren. Fehlen geeignete Fachkräfte bzw. sind diese nicht mehr anzuwerben oder sinkt die regionale Nachfrage, so sind sie gezwungen, entweder den Standort aufzugeben, das Unternehmen zu verlagern oder die Absatzgebiete auszuweiten. Letzteres ist jedoch nur bei Gütern und Dienstleistungen möglich, die überregio-

¹¹ vgl. Zeck 2003 und Statistisches Landesamt Niedersachsen: Kleinräumige Bevölkerungsprognose

¹² vgl. Astor, Jasper 2001

¹³ www.stadtumbauwest.de

¹⁴ vgl. auch Prognosen des Max-Planck-Institut für demographische Forschung, Rostock

nal absetzbar sind. Dies trifft beispielhaft auf Bäcker, Frisöre und andere insbesondere Anbieter personengebundener Güter und Dienstleistungen nicht zu.

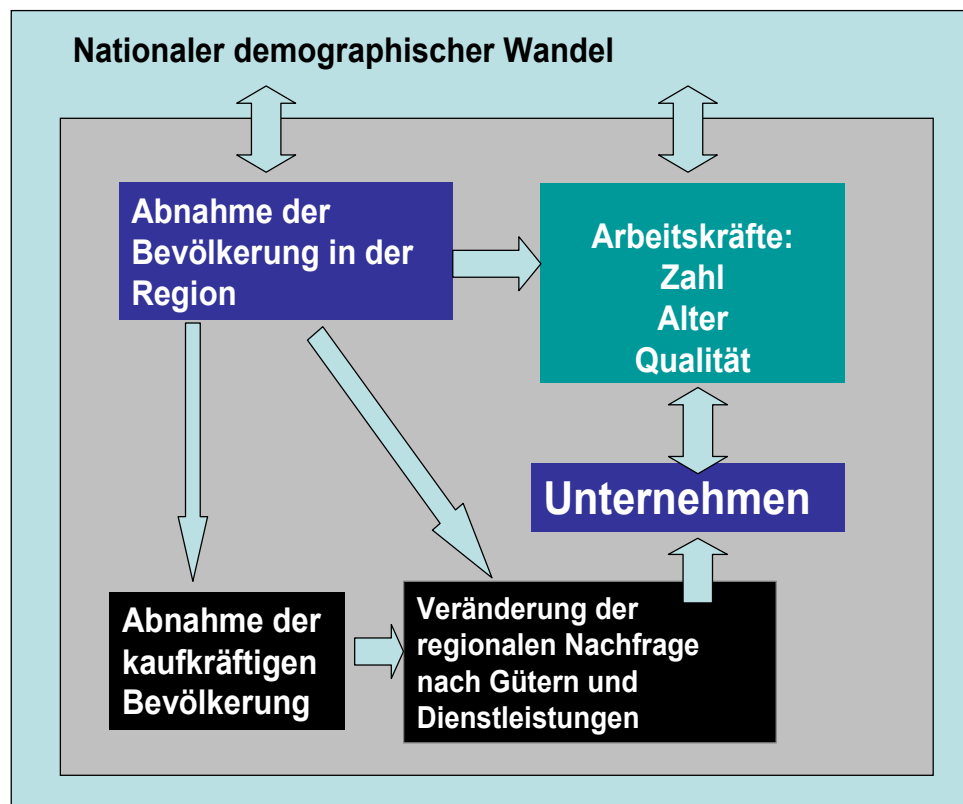


Abbildung 1: Modell des demographischen Wandels und seiner Wirkungen

Die Studie Deutschland 2020 des Berlin-Instituts sieht als Ursache regionaler Ungleichgewichte in der Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung insbesondere die historisch unterschiedlichen Entwicklungen in den Regionen. Zu Beginn der Industrialisierung basierte bis in die Neuzeit hinein die Wirtschaftsentwicklung auf dem Vorhandensein von Rohstoffen (Kohle, Stahl, Schiffbau). Die rohstoffreichen Regionen waren über lange Zeit Zuwanderungsgebiet. Der in der Vergangenheit durchgeführte Abbau von Arbeitsplätzen in den rohstoffbasierten Industrien und ihren Weiterverarbeitern fand und findet immer noch zeitgleich mit einer Überalterung der Bevölkerung statt, da einerseits die Geburtenzahlen stark zurückgingen und andererseits Regionen mit einer positiveren Beschäftigtenentwicklung Arbeitskräfte, insbesondere jüngere Menschen, anzogen. Zielregionen dieser Arbeitskräfte waren beispielsweise Baden-Württemberg oder der Raum München. Diese Entwicklung führte in den ehemals prosperierenden Regionen zu hoher Arbeitslosigkeit bei gleichzeitiger Überalterung. „Die Gegend war schon früh industrialisiert und wie in anderen alten Revieren wird ihr nun der einstige Vorsprung zum Verhängnis“ (Berlin-Institut 2004, 89). In den neuen Bundesländern fanden ähnliche Wanderungsprozesse statt, die Menschen zogen aus den ländlichen Gebieten in die Städte Ost- wie Westdeutschlands.

Die Studie des Berlin-Instituts sieht als Ursache für die positive Bevölkerungs- und Arbeitsmarktentwicklung in Baden-Württemberg das Fehlen von Rohstoffen, was zu einer nicht grundstoffbasierten handwerklichen Industrialisierung führte. Daraus entwickelte sich eine innovative mittelständische Wirtschaft. In den Städten Bayerns bildete die Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften aus den industrialisierten ehemaligen ostdeutschen Gebieten in der Nachkriegszeit die Basis für die wirtschaftliche Entwicklung, während in Norddeutschland zu größeren Teilen die Flüchtlinge aus den ländlich geprägten Gebieten des heutigen Nord- und Ostpolens kamen (vgl. auch Berlin-Institut 2004). Die zugewanderten Qualifikationen waren somit sehr unterschiedlich, was möglicherweise zu der räumlich differenzierten Entwicklung der Wirtschaft beigetragen hat.

Viele Regionen, so das Berlin-Institut in seiner Studie, seien ehemals „künstlich“ durch Industrialisierung gewachsen und sind aktuell wieder dort, wo sie in der Vergangenheit schon einmal waren: dünn besiedelte Regionen mit einer schwachen bzw. für solche Regionen „normalen“ Wirtschaftsstruktur.

Als regional einflussreiche und positive Ausgangsbedingungen für die Überlebenswahrscheinlichkeit von Betrieben können die Wachstumsrate der Beschäftigten in der Region, die Lokalisation in einer Agglomeration, die Zahl der Ausgründungen und die Zahl der neu gegründeten Betriebe in Mehrbetriebsunternehmen gelten. Dies wurde in einer ökonometrischen Studie von Falck (2005)¹⁵ zu den Variablen des Scheiterns junger Betriebe ermittelt (Tabelle 1).

Tabelle 1: Erwartete Einflüsse verschiedener Variablen auf die Überlebensdauer von Betrieben

Variable	Erwarteter Einfluss
Betriebsgröße	+
Wachstumsrate der Beschäftigten im Betrieb	+
Mindestoptimale Betriebsgröße	-/+
Wachstumsrate der Beschäftigten in der Branche	-/+
Technologisches Regime (Innovationsvorteil in Kleinbetrieben)	+
Wachstumsrate des Bruttoinlandsproduktes	+
Wachstumsrate der Beschäftigten in der Region	+
Agglomeration	+
Gründungen in der Branche/Region	-
Rechtsform	-/+
Ausländisches Eigentum	-/+
Staatliche Zuschüsse	+
Ausgründung	+
Neu gegründeter Betrieb in Mehrbetriebsunternehmen	+

Die regionalen Faktoren, die die Überlebenswahrscheinlichkeit neu gegründeter Unternehmen beeinflussen sind grau markiert.

Quelle: Falck, Oliver 2005, 10

¹⁵ Die Studie ist nach Angaben des Autors erst die zweite, die sich ökonometrisch mit dem Einfluss regionaler Faktoren auf die Überlebenswahrscheinlichkeit von neu gegründeten Unternehmen auseinandersetzt.

Falck zeigt in seiner Studie, dass in peripheren Regionen bzw. Normalregionen, die Chancen für das Überleben von Unternehmen geringer sind. Einerseits ist in den betroffenen Regionen die Wachstumsrate der Beschäftigten eher negativ, zum anderen können sie nicht von den Vorteilen einer Agglomeration partizipieren, was insbesondere auf das vorhandene Erwerbspersonenpotential sowie auf die bessere Infrastruktur zurückzuführen ist. Allenfalls das Fehlen von Konkurrenzgründungen spricht für eine Lage abseits der Agglomerationen.

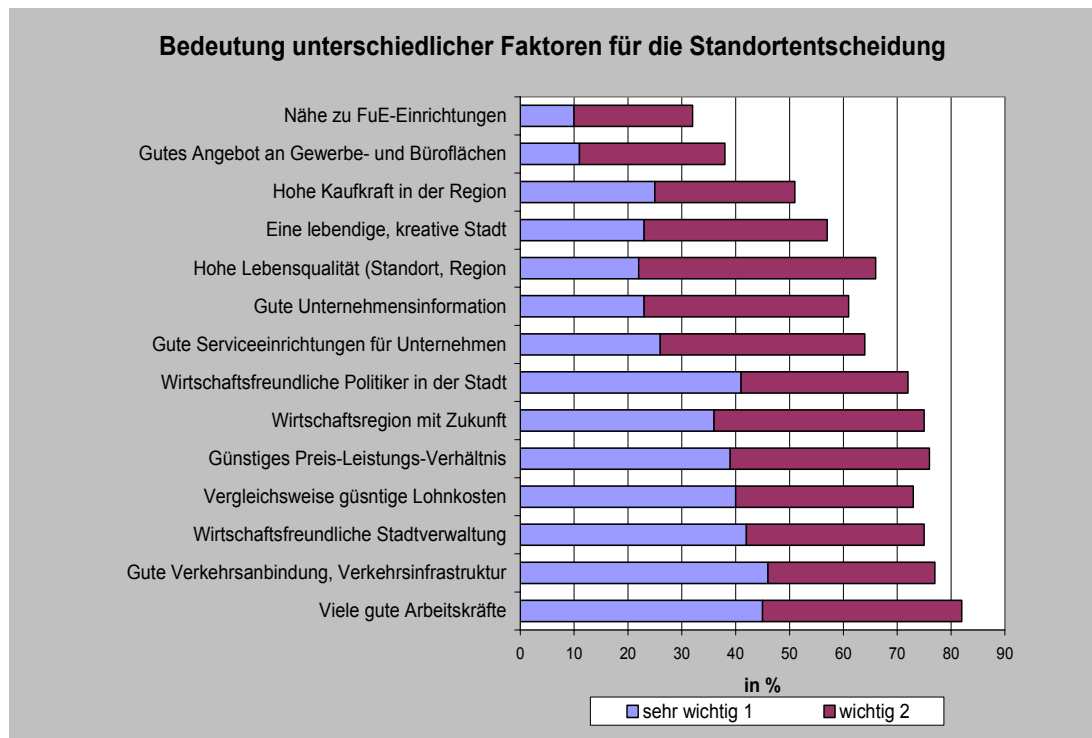


Abbildung 2: Bedeutung unterschiedlicher Faktoren für die Standortentscheidung
 Quelle: Allensbacher Archiv, IfD-Umfrage 4277, Herbst 2003, zitiert in Bertelsmann-Stiftung, Impulse, RWE (Hrsg.) 2004

Ähnliche Schlussfolgerungen für die regionale Entwicklung können aus der Abbildung 2 zu den Faktoren der Standortentscheidung gezogen werden, vorausgesetzt, es werden den Unternehmen außerhalb von Großstädten die gleiche Prioritätensetzung für die Ausprägung von Standortfaktoren wie in den Großstädten unterstellt. Nahezu alle aufgeführten günstigen Faktoren sind eher in Großstädten anzutreffen und weniger in peripheren Regionen oder Normalregionen.

Der Faktor Arbeitskräfte ist ein wichtiger Bezugspunkt für die wirtschaftliche Entwicklung einer Region, aber auch andere für die Wirtschaftstätigkeit wichtigen Faktoren müssen betrachtet werden. Die Faktoren „Wirtschaftsregion mit Zukunft“, „Gute Serviceeinrichtungen“ und „Hohe Lebensqualität“ werden mit einem Schrumpfen der Bevölkerung möglicherweise negativ beeinflusst, insbesondere was das überregionale Image betrifft. Auch der Faktor „Hohe Kaufkraft in der Region“ kann durch die Verringerung bzw. Veränderung der Nachfrage negativ beeinflusst werden.

Weitere Studien zur Thematik

Vergleichsweise früh antizipierte die Bertelsmann-Stiftung 1991 das Thema und lancierte zwei Studien im Rahmen des Projekts ‚Demographischer Wandel in der Arbeitswelt‘. Einerseits wurden nationale Strategien gegen den Fachkräftemangel im internationalen Vergleich analysiert, andererseits wurden innovative betriebliche Strategien in Deutschland recherchiert. In den Studien werden die anderen Ursachen für den Fachkräftemangel neben dem demographischen Wandel nur kurz erwähnt. Regionale Unterschiede in der demographischen Entwicklung und dessen Zusammenhang mit dem regionalen Arbeitsmarkt wurden nicht berücksichtigt. Jedoch kamen die Studien zum Ergebnis, dass die Regionen und Unternehmen mehr für die Attraktivitätssteigerung tun müssen, um insbesondere hochqualifizierte Fachkräfte akquirieren zu können.¹⁶

Auch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) sah bereits früh einen Handlungsbedarf und initiierte das Transfer- und Umsetzungsprojekt ‚Öffentlichkeits- und Marketingstrategie Demographischer Wandel‘ (1996-2002). Dieses Projekt konzentrierte sich auf die Frage wie Arbeitnehmer, Unternehmen und Verbände den Zusammenhang zwischen Alterns- und Innovationsprozess wahrnehmen, gestalten und bewältigen können.

Den Aspekt alternder Belegschaften beleuchtet aktuell die Fachhochschule Stralsund (Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt in Mecklenburg-Vorpommern) anhand eines Beispiels aus der Werftindustrie in einem Projekt der Hans-Böckler-Stiftung.¹⁷ Ebenfalls von dieser Stiftung wird ein aktuell laufendes Projekt „Präventive Arbeits- und Personalpolitik im Zeichen des demographischen Wandels – Strategien und Praxisbeispiele“ gefördert. Kern des Projektes ist die Identifizierung von innovativen betrieblichen Beispielen zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern in einer erwerbsverlaufsorientierten Perspektive.

Ähnlich sind die Ergebnisse einer Dokumentation des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforschung GmbH an der Universität Hannover (IES), die Wege und Methoden von Unternehmen in der Personalsuche und –beschaffung aufzeigt.¹⁸

Ältere hochqualifizierte Arbeitslose werden in Regionen mit Fachkräftemangel (z.B. in Baden-Württemberg) zunehmend vom Arbeitsmarkt „exhumiert“ und

¹⁶ vgl. Eichhorst, Werner/Thode, Eric 2002, Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2002.

Bertelsmann-Stiftung (Hrsg.) 2002: Strategien gegen den Fachkräftemangel. Band 2: Betriebliche Optionen und Beispiele. Gütersloh.

¹⁷ Laufendes Forschungsprojekt der Hans-Böckler-Stiftung: „Rahmenbedingungen für eine nachhaltige Personal- und Qualifizierungspolitik angesichts von Abwanderung und Überalterung am Beispiel der Werftindustrie in Vorpommern“; Brühl 1997; Bullinger 2001.

¹⁸ Die Dokumentation ist das Ergebnis des vom Europäischen Sozialfond (ESF) geförderten Projekts "Lokale Beschäftigungsstrategien und Innovationen" der Stadt Leipzig.

kommen per Anpassungsqualifikation wieder in Beschäftigung: Das Projekt QWAI (Qualifizierung und Wiedereingliederung älterer, Arbeit suchender Ingenieure) führt über 50jährige arbeitslose Ingenieure wieder in Beschäftigung.¹⁹ Der Vorteil älterer Ingenieure sei, so das Projekt, einerseits, dass sie sich vergleichsweise schnell in betriebliche Abläufe eingliedern lassen und hoch motiviert sind, andererseits nicht mehr aus Karrieregründen in größere Unternehmen wechseln.

Trotz der fortgeschrittenen Situation existiert nur eine Untersuchung aus den neuen Bundesländern, die im Detail die Fachkräftesituation vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung untersucht. Für die Region Südwestsachsen wurden im Jahr 2001 vom Institut für praxisorientierte Sozialforschung (IPRAS) e.V. Jena/Erlangen (2001) 124 Interviews geführt, um die Fachkräftesituation insbesondere vor dem Hintergrund starker Abwanderung zu untersuchen. Dort wurde aufgrund der hohen Abwanderung von jungen Arbeitskräften insbesondere der Ersatzbedarf durch Verrentung als Hauptproblem der Personalrekrutierung geortet.²⁰

Eine Projektgruppe aus TU Chemnitz, Universität Jena und dem Institut für sozialökonomische Strukturanalysen (SÖSTRA) aus Berlin führte im Auftrag des BMBF ein anwendungsorientiertes Projekt durch, dessen Ergebnisse in andere Bundesländer übertragen werden sollten. Dort wurde ein Früherkennungs- und Prognosesystem aufgebaut, welches die wichtigsten regionalen Wissensbestände und Daten aus den Regionen Chemnitz, Jena und Dessau mit überregional verfügbaren Statistiken und Trendaussagen verknüpft. Einbezogen werden dafür Daten und Trendaussagen zum wirtschaftsstrukturellen Wandel sowie für den altersbedingten Ersatzbedarf (quantitative Ebene) und Daten aus der BA-Statistik, dem IAB-Betriebspanel, IHK-Konjunkturberichten sowie aus Unternehmensbefragungen.

In diesem Projekt wird mit dem Angebot von betrieblichen Personalbedarfsanalysen sowie Aufrufen zur regionalen Netzbildung eine Sensibilisierung der Unternehmen für das Thema demographischer Wandel betrieben. Im Projekt wurden Ansätze zur Steuerung der Ausbildungs- und Qualifizierungsaktivitäten sowie ein Berichtssystem, der „Fachkräftemonitor“²¹, entwickelt. Dieses Berichtssystem wendet sich nicht nur an Unternehmen, sondern auch an die Agentur für Arbeit, die Kammern, die Bildungsträger und die Wirtschaftsförderung.

Regionale Untersuchungen mit explizitem Bezug zur Fachkräfteproblematik liegen in den alten Bundesländern nur aus der K.E.R.N.-Region (Kiel, Eckernförde, Rendsburg, Neumünster, Plön) in Schleswig-Holstein vor. Diese Region ist eine von drei vom Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (BBR) ausgesuchten Regionen im bis Ende 2005 laufenden ‚Modellvorhaben der Raumordnung‘ (MORO). Projektträger ist das Bundesministerium für Raumordnung, Bauwesen

¹⁹ Das Projekt QWAI wird dort in Kooperation von IG Metall, Südwestmetall, VDI und VDMA durchgeführt. Zudem arbeitet das Projekt mit dem Landesarbeitsamt Baden-Württemberg zusammen. Projekt QWAI, Stuttgarter Straße 9/11, 70469 Stuttgart, Dr. Rolf Zondler, 0711-13534030, www.qwai.de

²⁰ vgl. Behr 2002

²¹ www.fachkraeftemonitor.de

und Städtebau. In dieser Region werden die Auswirkungen der demographischen Entwicklung auf die Infrastruktur und die Wirtschaftsentwicklung untersucht. Die Fragestellung bezieht sich dort vor allem auf die spezifischen Bedürfnisse älterer Menschen und den daraus resultierenden Wachstums- und Beschäftigungschancen beispielsweise in der Altenpflege.

Jüngere Studien und Projekte auf der Ebene von Bundesländern zu den Entwicklungen des Fachkräftebedarfes existieren aus

- Bayern (Beschäftigungspakt Bayern, Arbeitsgruppe Fachkräftemangel),
- Thüringen (Sozialökonomische Strukturanalysen GmbH - SÖSTRA im Auftrag des Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Infrastruktur des Freistaates Thüringen) sowie
- Rheinland-Pfalz (Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Teilprojekt der Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP): Auswirkungen auf Wirtschaft und Gesellschaft).

Von diesen drei Projekten berücksichtigt jedoch nur das rheinland-pfälzische Projekt den demographischen Wandel als eine der möglichen Ursachen für einen wachsenden Fachkräftemangel. Ergebnisse aus diesem Diskussionsprojekt liegen jedoch noch nicht vor.

Von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wurde das Projekt „Demographischer Wandel und betriebliche Personalplanung“ in dem vor allem im Zuge einer Unternehmensbefragung festgestellt wurde, dass demographische Veränderungen nicht zu den Problemen von Personalverantwortlichen und der gewerkschaftlichen Interessenvertretung zählten.²²

Auch einzelne Wirtschaftsverbände sind aktiv in der Diskussion und recherchieren bereits positive Beispiele für den betrieblichen Umgang mit dem demographischen Wandel.²³

Ende 2004 erfolgte eine Ausschreibung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit zu den Themen „Wettbewerb um qualifizierte Arbeitskräfte und demographische Entwicklung“, „Innovationsfähigkeit bei alternden Belegschaften“ sowie „Unternehmensdynamik und alternde Bevölkerung“. Hier müssen die Ergebnisse noch abgewartet werden. Aufgabe der zukünftigen regionalen Politik sowie der Unternehmen ist es, die Problematik und die Lösungen verstärkt wahrzunehmen, zu kommunizieren und aktiv aufzugreifen.

²² Vgl. hierzu Huber, Achim 1997: Demographischer Wandel und Personalplanung. Hans-Böckler-Stiftung: Graue Reihe, (Neue Folge 133), Düsseldorf.

²³ Zentralverband Sanitär, Heizung, Klima: Demographie-Initiative. Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik

4. Demographischer Wandel in Niedersachsen

Um die Wirkungen der demographischen Entwicklung einzuschätzen, ist eine Übersicht über die „Heftigkeit“ der Verschiebungen in Zahl und Struktur der Bevölkerung notwendig. Generell werden in einer Studie des Instituts für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES) folgende Tendenzen für Niedersachsen aufgezeigt²⁴:

- Stagnation der Einwohnerzahlen bis 2015.
- Zunächst langsames, später beschleunigtes Sinken des Arbeitskräfteangebotes.
- Alterung der Belegschaften (Verkleinerung der Ausbildungs-Jahrgänge).
- Höherqualifizierung der Belegschaften.
- Abbau von Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte und Erwerbspersonen ohne Berufsausbildung.
- Vergrößerung bestehender und Entstehen neuer Fachkräftelücken.

Die Bevölkerungstrends sind in Niedersachsen kleinräumig sehr unterschiedlich. Die regionalisierte mittelfristige Prognose der Bevölkerungsbewegungen bis zum Jahr 2012 reicht in Niedersachsen beispielsweise von einem Bevölkerungswachstum von 13,3 Prozent im Landkreis Lüneburg bis zu einer Schrumpfung von 9,9 Prozent in der Stadt Wilhelmshaven bzw. 8,4 Prozent im Landkreis Osterode/Harz.²⁵

In Niedersachsen sind die Städte, die Region Unterweser-Jade, die Region Hannover-Südheide-Lüchow-Dannenberg sowie Süd-Ost-Niedersachsen ohne die Stadt Göttingen betroffen. In SO-Niedersachsen ist insbesondere der Rand der Mittelgebirge Harz und Solling (Landkreise Northeim, Goslar und Osterode) von einem Schrumpfen der Bevölkerung betroffen. Hinzu kommen die Landkreise Hameln und Holzminden. Südöstlich einer Linie Osnabrück-Hamburg ist mit Ausnahme der Region Hannover und der Städte Wolfsburg, Braunschweig und Salzgitter mit einer hohen Arbeitslosigkeit und einem hohen Stand an Sozialhilfeempfängern zu rechnen. Ebenso betroffen ist der Norden-Nordwesten bzw. die Küstenlinie. (vgl. Berlin-Institut 2004, 17-19)

Ein ähnliches Bild zeichnen Berthold/Soyka (2004) im Niedersachsen-Monitor 2003. Die dort aufgezeigte Entwicklung bis zum Jahr 2012 sieht folgende Reihenfolgen.

²⁴ vgl. Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung 2003, 15-16

²⁵ Niedersächsisches Landesamt für Statistik in Zusammenarbeit mit dem Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES) der Universität Hannover. Die Daten sind für die Kommunen im Internet einsehbar http://www.nls.niedersachsen.de/html/kommunen_im_blick.html.

Tabelle 2: Ergebnisse der Bevölkerungsvorausberechnung: Abweichung/Veränderung 2012 gegenüber 31.12.2002

Negative Abweichung		Positive Abweichung	
Stadt/Landkreis	In %	Stadt/Landkreis	In % (> 4,9%)
Stadt Wilhelmshaven	-9,9	Lüneburg	13,3
Osterode am Harz	-8,4	Oldenburg	12,5
Stadt Salzgitter	-8,4	Vechta	12,3
Holzminden	-6,6	Harburg	12,1
Goslar	-5,6	Ammerland	11,1
Stadt Delmenhorst	-4,9	Cloppenburg	10,2
Northeim	-4,9	Gifhorn	9,2
Stadt Osnabrück	-2,5	Osterholz	9,1
Hameln-Pyrmont	-2,3	Rotenburg (Wümme)	9,1
Lüchow-Dannenberg	-1,4	Leer	8,2
Stadt Hannover	-1,3	Peine	7,7
Stadt Emden	-0,8	Grafschaft Bentheim	7,2
Wesermarsch	-0,5	Soltau-Fallingb.ostel	6,9
		Stade	6,8
		Diepholz	6,6
		Aurich	6,3
		Emsland	6,0
		Cuxhaven	5,5
		Wolfenbüttel	5,5
		Wittmund	5,3
		Osnabrück	5,0
		Stadt Oldenburg	5,0

Quelle: Berthold/Soyka 2004

Mit Ausnahme der Städte, die im Wesentlichen durch Suburbanisierungsprozesse schrumpfen, sind vor allem die südostniedersächsischen Landkreise Hameln-Pyrmont, Holzminden, Osterode am Harz und Goslar sowie die peripheren Landkreise Lüchow-Dannenberg und Wesermarsch aktuell von einer Schrumpfung der Einwohnerzahl betroffen.

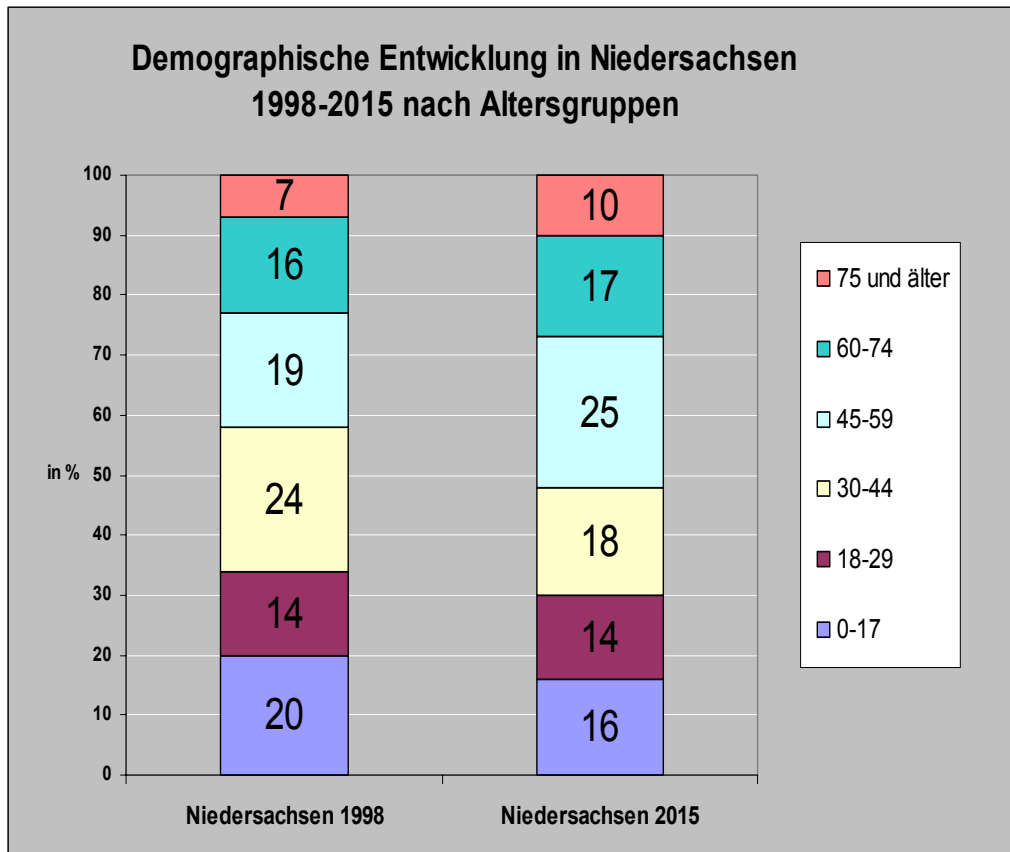


Abbildung 3: Demographische Entwicklung in Niedersachsen 1998-2015 nach Altersgruppen
 Quelle: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung 2001, 35; Datengrundlage NLS

Die Zahl der Erwerbsfähigen verändert sich nur gering, die Anteile aller älteren Gruppen wachsen jedoch zu Lasten der jüngeren Gruppen. Während die älteren Erwerbspersonen (45-60) ihren Anteil bis 2015 in den meisten Regionen noch steigern, sinkt das Potential der 18-44jährigen, das der unter 18jährigen stark. Die Zahl der Rentner steigt kontinuierlich, insbesondere die Zahl der Hoch- und Höchstaltrigen steigt stark.

Tabelle 3: Entwicklung der Erwerbsfähigen und der 0-17jährigen in den Jahren 1998-2015 in ausgewählten Landkreisen in Niedersachsen

	18- 59jährige in 1998	18- 59jährige in 2015	Veränderung der 18- 59jährigen 1998 = 100	Veränderung der 0- 17jährigen 1998 = 100
Schrumpfende Landkreise (1)				
Goslar	87.107	79.509	91,3	77
Osterode am Harz	46.778	41.670	89,1	73
Holzminden	44.421	41.481	93,4	79
Northeim	83.693	76.593	91,5	77
Hameln-Pyrmont	89.196	84.703	95,0	78
Lüchow- Dannenberg	27.660	28.195	101,9	77
Wesermarsch	52.700	49.037	93,1	82
LK ohne absolute Veränderung				
Hildesheim	166.048	164.305	99,0	83
Wachsende Landkreise				
Ammerland	61.845	66.896	108,2	88
Oldenburg	68.699	74.910	109,0	89
Vechta	71.116	80.485	113,2	94

(1) nach Bevölkerungsvorausberechnung 2012 des Niedersächsischen Landesamtes für Statistik und Datenverarbeitung schrumpft der LK Lüchow-Dannenberg stärker als der LK Wesermarsch (siehe oben), in der Wohnungsprognose des IES stagniert dieser im Zeitraum 1998-2015

Quelle: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES) 2001, A IX und X, eigene Berechnungen

In den schrumpfenden Landkreisen Goslar, Osterode am Harz, Northeim, Holzminden, Hameln-Pyrmont und Wesermarsch sinkt die Zahl der Erwerbsfähigen, hier definiert nach den 18-59jährigen, in den Jahren 1998 bis 2015 um rund 10 Prozent. Die Zahl der in den Arbeitsmarkt nachrückenden Personen (Alter 0-17) schrumpft überproportional auf 73 bis 82 Prozent. Im Vergleichslandkreis Hildesheim sinkt der Anteil der Erwerbsfähigen nur leicht, die Zahl der 0-17jährigen sinkt jedoch auf 83 Prozent. Es wird deutlich, dass auch in Regionen mit zunächst stagnierender Einwohnerzahl, nach 2015 das Problem gravierender wird.

Tabelle 4: Entwicklung der Altersstruktur der Erwerbsfähigen und der 0-17jährigen in den Jahren 1998-2015 in ausgewählten Landkreisen in Niedersachsen

	Veränderung der 0- 17jährigen 1998 = 100	Veränderung der 18- 29jährigen 1998 = 100	Veränderung der 30- 44jährigen 1998 = 100	Veränderung der 45- 59jährigen 1998 = 100
Schrumpfende Landkreise (siehe Fußnote Tabelle xx)				
Goslar	77	96	64	120
Osterode am Harz	73	91	72	106
Holzminden	79	94	73	116
Northeim	77	94	68	118
Hamel- Pyrmont	78	99	69	123
Lüchow- Dannenberg	77	104	76	130
Weser- marsch	82	90	70	123
Landkreis ohne absolute Veränderung				
Hildesheim	83,0	103	73	128
Wachsende Landkreise				
Ammerland	88	113	79	141
Oldenburg	89	111	80	145
Vechta	94	111	81	168
Durchschnitt	78,3	96,4	70,6	120,5

Quelle: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES) 2001, A IX und X, eigene Berechnungen

Die Altersstruktur der Erwerbsfähigen verändert sich deutlich. Die 30-44jährigen schrumpfen um rund 30 Prozent, die der 45-59jährigen steigt um rund 20 Prozent, die Zahl der 18-29jährigen sinkt nur leicht um 3,6 Prozentpunkte, die der 0-17jährigen sinkt jedoch vergleichsweise stark um 21,7 auf 78,3 Prozent, ein deutlicher Hinweis auf die sich verschärfende Sachlage.

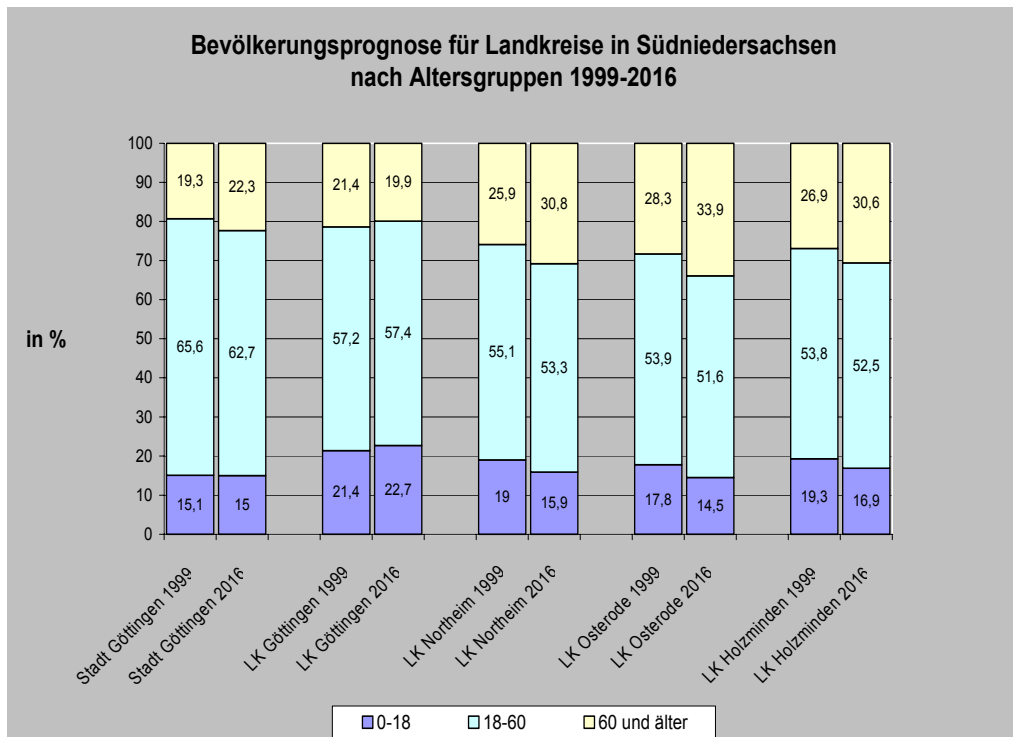


Abbildung 4: Bevölkerungsprognose für Landkreise in Südniedersachsen nach Altersgruppen 1999-2016

Quelle: Niedersächsisches Landesamt für Statistik

Aus der Abbildung wird ersichtlich, dass die Zahl der 18-60jährigen sowie der 0-17jährigen zum Jahr 2016 schrumpft. Die Zahl der älteren Personen steigt dagegen relativ stark. Zudem wird ersichtlich, dass der Landkreis Göttingen von der Stadt Göttingen profitiert. Die heute schon starke Stadt-Umland-Wanderung (Suburbanisierung führt zukünftig zu einem weiteren Anwachsen des Anteils der Erwerbsfähigen und zu einer Schrumpfung des Anteils der über 59jährigen im Umland. Das Wachstum der Gruppe der unter 18jährigen ist ein deutlicher Hinweis auf die Wanderung von Familien mit Kindern ins Umland der Stadt. Bemerkenswert ist darüber hinaus der Anteil der über 59jährigen, der in den Landkreisen Northeim, Osterode und Holzminden in 2016 ein knappes Drittel der Gesamtbevölkerung stellt. Osterode am Harz ist schon heute der Landkreis in Deutschland mit dem höchsten Durchschnittsalter.

Das Schrumpfen der Gruppe der unter 18jährigen in den Regionen deutet an, dass die Zahl der Erwerbsfähigen in Zukunft, insbesondere nach dem Jahr 2016 weiter sinkt.

Tabelle 5: Veränderung der Zahl der Erwerbsfähigen (18-60) in der Stadt Göttingen und in den Landkreisen Südniedersachsens 1999-2016

	Veränderung	In %
Landkreis Northeim	-10.700	-12,78
Landkreis Osterode am Harz	-8.000	-17,09
Landkreis Holzminden	-4.400	-9,91
Landkreis Göttingen	+300	+0,37
Stadt Göttingen	-2.800	-3,39

Quelle: NLS A I 8.2

Die Zahl der Erwerbsfähigen im Alter von 18-60 nimmt mit Ausnahme des Landkreises Göttingen in unterschiedlichem Ausmaß ab. Die stärkste Schrumpfung dieser Personengruppe erfährt der Landkreis Osterode am Harz mit 17,09 Prozent, entsprechend 8.000 Personen. Die zweitstärkste Abnahme der Erwerbsfähigen erfolgt im Landkreis Northeim. Dort werden in 2016 10.700 Personen weniger dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen als heute, eine Abnahme von 12,78 Prozent. Eine Schrumpfung von 9,91 Prozent und damit um 4.400 Erwerbspersonen muss der Landkreis Holzminden verkraften, eine nur leichte Schrumpfung erfährt die Stadt Göttingen mit 3,39 Prozent (2.800 Personen), die einen Teil dieser Personen an den benachbarten Landkreis verliert. Dort wächst die Zahl der Personen jedoch nur um 300, entsprechend einem Gewinn von 0,37 Prozent. Auch in direkt benachbarten Teilräumen vollziehen sich demnach sehr unterschiedliche Entwicklungen. Eine kleinräumige Sichtweise ist daher notwendig, um der Wirtschaft vor Ort Ausmaß und Struktur der zukünftigen Verfügbarkeit von Fachkräften vor Augen zu führen.

Tabelle 6: Spannweite der relativen Bevölkerungsentwicklung nach Altersstrukturprofil 1998 – 2015 in ausgewählten Landkreisen und Städten Niedersachsens (Index 1998 = 100)

Alters- gruppe	Nieder- sachsen	Stadt/Landkreis			
		Niedrigster Wert		Höchster Wert	
0-17	84	Wilhelmshaven	56	96	Lüneburg
18-29	103	Wesermarsch	90	114	Gifhorn
30-44	76	Wilhelmshaven	51	90	Wittmund
45-59	133	Wilhelmshaven	99	168	Vechta
		Salzgitter			
60-74	113	Wolfsburg	90	137	Harburg
ab 75	139	Hannover	100	188	Cloppenburg

Quelle: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung (IES) 2001, A IX und X, eigene Darstellung

Die größte Spannweite und damit unterschiedliche regionale Entwicklung besitzt die Gruppe der ab 75jährigen, gefolgt von den 30-44jährigen. Die Gruppe der 18-29jährigen sowie die 60-74jährigen verfügen über eine geringe Spannweite. Insgesamt zeigt sich, dass in einigen Regionen die Zahl der Erwerbsfähigen steigen wird, in anderen stark sinken (siehe Tabelle 3 und 5 sowie Abbildung 4). Die Entwarnung, die in einigen Veröffentlichungen für die nächsten 10 Jahre für Niedersachsen insgesamt hinsichtlich der demographischen Entwicklung ausgegeben wird, kann für die regionale Entwicklung nicht gegeben werden. Die Unterschiede müssen von den Verantwortlichen in Politik, Gesellschaft und in den Unternehmen wahrgenommen und für ihre je spezifische Lage bewertet werden, wenn sie im Wettbewerb um Fachkräfte erfolgreich sein wollen.

Aus den aufgezeigten Entwicklungen kann regional- und branchenspezifisch, selbst in Regionen mit hoher Arbeitslosigkeit, ein deutlicher Fachkräftemangel resultieren, mit Folgen für die wirtschaftliche Entwicklung.

Wichtig ist neben der Entwicklung der absoluten Zahlen die Veränderung der Qualifikationsstruktur der Fachkräfte. Doch hierzu gibt es keine dem Autor bekannte regionale Untersuchung. Hinweise auf den Aspekt Qualifikation der Arbeitskräfte gibt der Regionalbericht Niedersachsen des Niedersächsischen Instituts für Wirtschaftsforschung (NIW): „Viele Anzeichen sprechen dafür, dass die Entwicklungsperspektiven von Regionen in Zukunft noch entscheidender von der Mobilisierbarkeit qualifizierter Kräfte bestimmt werden.“²⁶ Speziell in den ländlichen Räumen sei das Qualifikationsproblem von hoher Relevanz: „Qualifizierte Arbeitskräfte mittlerer Qualifikationen stellten bislang ein wichtiges Potenzial der wirtschaftlichen Entwicklung in den ländlichen Räumen des Landes dar. Die aktuellen Rückgänge der Ausbildungsleistungen bedeuten vor dem Hintergrund der Qualifikationsanforderungen des innovations- und qualifikationsorientierten Strukturwandels eine erhebliche Schwächung der Standortqualitäten für die bestehenden Betriebe sowie der Attraktivität für Investitionen von außen. Insgesamt wird es im Interesse der langfristigen Sicherung eines qualifizierten Arbeitskräftepotenzials darum gehen, den Rückgang in der beruflichen Erstausbildung zu stoppen und zugleich die Qualität und Zukunftsorientierung der Ausbildungsgänge zu steigern.“²⁷ Zudem sei aufgrund der prognostizierten Knappheit an qualifiziertem Humankapital die Sogwirkung der großstädtischen Räume auf Beschäftigte mit höheren Ausbildungsgraden zu berücksichtigen. Dieser Sogeffekt werde sich in Zukunft eher verstärken.²⁸

Der bereits vorhandene branchenspezifische Fachkräftemangel wird sich in den Regionen mit sinkendem Erwerbspotential stärker ausprägen und je nach Wirtschaftsstruktur unterschiedlich stark ausfallen. Zusätzlich wird die in den Schrumpfungsgebieten sinkende Binnennachfrage nach Gütern und Dienstleistun-

²⁶ NIW 2003, 17

²⁷ NIW 2003, 17 und 18

²⁸ vgl. NIW 2003, 19-20

gen die regionalen Arbeitsmärkte zusätzlich belasten.²⁹ Auf der anderen Seite wird die hohe Zahl von Personen über 80 Jahren dementsprechendes Personal im Betreuungs- und Pflegebereich nach sich ziehen. Hier ist mit einem hohen Ausbildungs- aber auch Umschulungsbedarf zu rechnen.

„Der Mangel an qualifizierten Kräften existiert bereits in Ansätzen und bremst das Wachstum von Unternehmen. Der erkennbare mismatch zwischen dem Angebot und der spezifischen Nachfrage auf dem regionalen Arbeitsmarkt wird noch zunehmen und insbesondere die ländlichen Räume und die KMU mit einer schwachen Arbeitsmarktposition treffen.“³⁰

Reinberg und Hummel zeigen auf, dass in Zukunft die geringere Verfügbarkeit von Arbeitskräften und deren Qualifikationen insbesondere die ländlichen Gebiete betrifft. Neben einer Alterung des Personalbestandes werde es auf dem Arbeitsmarkt ein deutliches Absinken der Absolventenzahlen von Schulen und Universitäten geben. Dass dieser Effekt heute noch nicht sichtbar ist, läge an den geburtenstarken Jahrgängen, die aktuell ins Berufsleben eintreten, aber ab ca. 2007/2008 werden die ins Erwerbsleben eintretende Jahrgänge kleiner.³¹ Mit dem Bevölkerungsrückgang gehen ein allgemeiner Rückgang des Erwerbspersonenpotentials, der sich nach 2020 noch beschleunigt sowie eine deutlich Überalterung der Bevölkerung einher.

Die Diskussion um die Entwicklung der Bevölkerungszahlen im Zusammenhang mit sich verändernden Fachkräftebedarfen ist in Niedersachsen bislang nur teilweise in den Gemeinden und Wirtschaftsverbänden wahrgenommen worden. Die ‚Vorwärtsstrategie für den Mittelstand‘, erarbeitet vom Niedersächsischen Industrie- und Handelskammertag (NIHT) 2002, enthält beispielsweise keinen Hinweis auf die Stichwörter ‚Fachkräftemangel‘ oder ‚demographischer Wandel‘.

Die einzige dem Verfasser bekannte regionale Studie, die zumindest einen Teilbereich – die Hochqualifizierten – anspricht, stammt aus dem Jahre 1998. Rohr-Zänker untersuchte darin das Wanderungsverhalten Hochqualifizierter und die Rekrutierungsbemühungen von Unternehmen in peripheren Regionen. Am Beispiel der peripheren Weser-Ems-Region betrachtete sie den Bedarf an zuwandernden Hochqualifizierten, die Suchverfahren und Rekrutierungsstrategien sowie die Reaktionen von Unternehmen auf lagebedingte Probleme bei der Suche nach hochqualifizierten Arbeitskräften. Darüber hinaus befragte die Autorin hochqualifizierte Arbeitskräfte zu ihren Wanderungsmotiven sowie den potentiellen Hemmnissen bei einem Umzug in die Peripherie. Zentrale Ergebnisse der Studie sind: Die Unternehmen mussten einen größeren Aufwand treiben, um überregio-

²⁹ vgl. Lange, Matthias A. 1996

³⁰ Prätorius, Gerhard 2002

³¹ Bislang wurde die Weiterentwicklung des betrieblichen Know How vor allem über die Einstellung von jungen, frisch ausgebildeten Berufsanfängern betrieben. Aber dies wird in Zukunft keine gangbare Lösung mehr sein, denn das Potential an jungen Arbeitskräften sinkt. „Ferner ist allein aus demographischen Gründen bereits an Mitte dieses Jahrzehnt mit einer drastisch sinkenden Ausbildungsnachfrage zu rechnen ...“ (Reinberg, Hummel 2003, 3 und 6).

nal hochqualifizierte Fachkräfte zu akquirieren; dies gilt mit Modifikationen auch für Fachkräfte unterer Managementpositionen. Im Untersuchungsjahr 1997 gab es jedoch nur geringe Probleme bei der Rekrutierung, da die Hochqualifizierten in erster Linie die Inhalte der angebotenen Stelle und weniger die weichen Standortfaktoren als Entscheidungshintergrund nahmen.

4. Faktoren der Entwicklung von Angebot und Nachfrage nach Arbeitskräften

Die Kenntnis der Entwicklung von Angebot und Nachfrage ist für die Unternehmen in den besonders vom demographischen Wandel betroffenen Regionen für ihre personalstrategischen Überlegungen notwendig. Neben der Schrumpfung des Bestandes an Erwerbsfähigen ist es vor allem wichtig, sich auf die Alterung der Belegschaft vorzubereiten. Die mangelnde Nachfrage nach älteren insbesondere hochqualifizierten Arbeitnehmern in den letzten Jahrzehnten wird sich verändern müssen. Das große Potential an Erfahrungswissen muss in Zukunft mehr ausgenutzt werden. (Bund-Länder-Kommission -BLK 2001, S. 3-4)

Die demographischen Veränderungen in den niedersächsischen Regionen sind nur zu bewältigen, wenn es einerseits zu einer positiveren Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern seitens des Unternehmens kommt, andererseits, wenn auch die betroffenen Mitarbeiter einsehen, dass der Ruhestand nicht mit Mitte 50 in greifbare Nähe rückt. Die Jugendzentrierung der Personal- und vor allem der Rekrutierungspolitik hat dazu geführt, dass Unternehmensleitung wie ältere Mitarbeiter glauben, ihr Wissen und ihre Erfahrung seien zu wenig wert. Die vorzeitige Verrentungsmöglichkeit wurde auf beiden Seiten zu einer sozialen Erwartung. Unterstützt und teilweise ausgelöst wurde diese Erwartung durch die Möglichkeiten der frühzeitigen Ausgliederung. Eine solche soziale Erwartung ist vor dem Hintergrund gestiegener Lebenserwartung und längerer Fitness nicht mehr in allen Fällen haltbar. Zwei zentrale Mythen gilt es zu bekämpfen: Der Mythos, Ältere seien leistungsgemindert (Defizit-Modell) und der Mythos, bei Ausgliederung Älterer würden Arbeitsplätze für jüngere frei.

Erste Ansätze für an ältere Arbeitnehmer angepasste Maßnahmen sind beispielsweise Altersteilzeit, eine altersgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze, die Minderung von Leistungsanforderungen, die Bildung altersgemischter Arbeitsgruppen, die Einbeziehung in die Weiterbildungs(planung) des Unternehmens sowie das Angebot altersgerechter Weiterbildungsangebote.

Tabelle 9: Verbreitung betrieblicher Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer 2002 in West- und Ostdeutschland – nur Betriebe mit mindestens einen über 50jährigen

		in %	
Altersteilzeit	West	11	
	Ost	8	
Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze	West	2	
	Ost	1	
Minderung der Leistungsanforderungen	West	3	
	Ost	2	
Altersgemische Arbeitsgruppen	West	6	
	Ost	7	
Einbeziehung in Weiterbildung	West	6	
	Ost	7	
Altersgerechte Weiterbildungsangebote	West	1	
	Ost	1	
Andere Maßnahmen	West	1	
	Ost	1	

Quelle: IAB-Betriebspanel 2002

Alle Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer, die im Betriebspanel des IAB abgefragt wurden, wurden bis heute nur relativ selten umgesetzt. Häufigste Maßnahme ist die Einführung der Altersteilzeit mit 11 Prozent in den alten Bundesländern und acht Prozent in den neuen Bundesländern sowie die Einrichtung altersgemischer Arbeitsgruppen, um die jeweiligen Vorteile bestimmter Altersgruppen zu verbinden. Die Einbeziehung in die Weiterbildung wurde in West-Deutschland zu sechs Prozent, in Ost-Deutschland zu sieben Prozent umgesetzt. Letztere Maßnahme verweist auf den Umstand, dass in den Unternehmen, aber auch in den Köpfen älterer Mitarbeiter, der Sinn von Weiterbildung für ältere Personen nicht mehr gesehen wird: „Warum soll ich den noch zur Weiterbildung schicken“ bzw. „Warum soll ich noch zur Weiterbildung, wo ich demnächst sowieso in Rente gehe“.

Ein weiterer wichtiger Trend für die Personalplanung und die Bildungspolitik ist der weiter steigende Bedarf an Hochschulabsolventen und im Gegenzug der weitere Abbau von Arbeitsplätzen für Geringqualifizierte, die schon seit einigen Jahren die Verlierer am Arbeitsmarkt sind. (Bund-Länder-Kommission -BLK 2001, S. 3-4) Dieser Trend zeigt sich an den so genannten qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquoten.

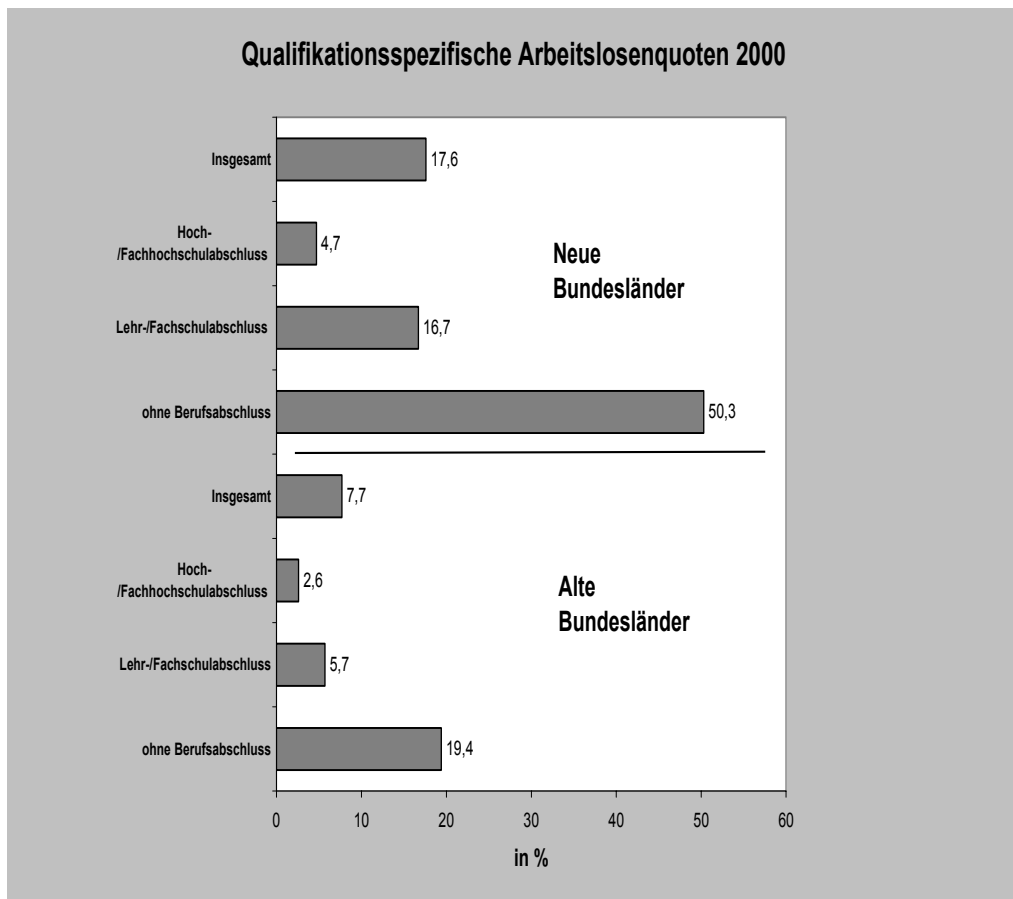


Abbildung 6: Qualifikationsspezifische Arbeitslosenquoten 2000
 Lehr-/Fachschulabschluss ohne Verwaltungsfachhochschulen; Hoch-/
 Fachhochschulabschluss mit Verwaltungsfachhochschulen
 Quelle: nach Reinberg/Hummel 2003, 2

Erkennbar wird die unterschiedliche Entwicklung in der qualifikationsspezifischen Arbeitslosenquote, die nach Ost- und Westdeutschland stark differiert. Während Abgänger von Fachhochschulen bzw. Universitäten sowie Lehr- und Fachschulabschlüssen über ein geringeres Arbeitslosigkeitsrisiko verfügen, sind Menschen ohne Berufsabschluss weit überproportional betroffen, hier werden Quoten von knapp 20 Prozent in den alten Bundesländern sowie zu 50 Prozent in den neuen Bundesländern erreicht: Erschreckende Werte. Während die höheren Qualifikationen seit 1975 keine gravierenden Veränderungen bezüglich der Arbeitslosigkeit verzeichneten, stieg der Wert bei den Personen ohne Berufsabschluss von rund sieben Prozent auf 19,4 Prozent.

Im Gegensatz zum prognostizierten steigenden Bedarf an Hochqualifizierten sind die Bildungsbeteiligung: Insbesondere höhere Qualifikationen (v.a. technische und naturwissenschaftliche Berufe) entwickeln sich nach der Zahl der Studienabgänger negativ. (Bund-Länder-Kommission -BLK 2001, S. 3-4) Die Bildungsfähigkeit der nachwachsenden Generationen muss demnach steigen und eine Lösung für die nicht ausbildungsfähigen Personen gefunden werden, die im abnehmenden sinkenden Segment der einfachen Tätigkeiten beheimatet sind, denn nicht

jeder ist qualifizierbar!³² In der politischen Debatte um Spitzentechnik und Eliten wird vergessen, dass es noch andere Menschen als Spitzenkräfte gibt.

Die Hochqualifizierten sind schon heute ein Segment, in dem es je nach Fach einen Mangel an Nachwuchskräften gibt. In Deutschland wurden im Jahr 2002 allein rund 40.000 Ingenieure und Informatiker gesucht, so der Verein deutscher Ingenieure (VDI). Und die prognostizierten Studienabgängerzahlen lassen eher eine Verschärfung des Problems erkennen. Gotthard Graß, Geschäftsführer des Zentralverbandes Elektrotechnik und Elektroindustrie (ZVEI), kommt zu dem Schluss: "Ingenieure werden künftig die knappste Ressource und zum Engpassfaktor für andere Arbeitsplätze."³³

Im Qualifikationsstrukturbericht 2000 des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sind die Aufgaben der Zukunft daher eindeutig festgelegt:

- Der Bildungserfolg ist zu erhöhen,
- junge Menschen mit schlechten Startchancen besser sind zu qualifizieren und Ungelernte nachzuqualifizieren,
- den Bestand an Fachkräften ist zu sichern und vorhandenen Qualifikationen sind zu erhalten,
- das Angebot an Hochqualifizierten ist zu erhöhen,
- der Stellenwert der Weiterbildung muss gestärkt werden,
- eine allzu starke Spezialisierung in der Ausbildung ist zu vermeiden und
- es sind stärker methodische Fähigkeiten zu schulen, um eine größere Flexibilität der Arbeitnehmer im Übergang zwischen wechselnden Berufsbildern zu ermöglichen.³⁴

Ein weiterer zu beachtender Trend ist der sektorale Wandel und die daraus resultierenden technologischen und sozioökonomischen Veränderungen, die sich auf die Art und die erforderliche Qualifikation der Tätigkeiten auswirken.

Am stärksten von diesem sektoralen Wandel betroffen sind die Bereiche Disposition/Entscheidungsvorbereitung, Forschung und Entwicklung sowie Dienstleistungen (Dostal/Reinberg 1999 zitiert in Fuchs/Walwei 2004, 112). Hier sind die Qualifikationsanforderungen bereits heute relativ hoch und steigen weiter. Die meisten übrigen Tätigkeiten verlieren an Gewicht und unterliegen ebenso dem Trend zur Höherqualifizierung.

³² Zudem sprechen die Befunde gegen die weit verbreitete Annahme, dass die jüngeren auf den Arbeitsmarkt strebenden Generationen besser qualifiziert seien als die ältere Generation.

³³ vgl. Kaiser, Heiko: "Gegenwind Fachkräfte-Mangel" in der Zeitschrift Neue Energie 6/2001.

³⁴ (vgl. http://www.wz-berlin.de/ars/ab/ab/publikationen/qualifikationsstrukturbericht_2000.de.htm)

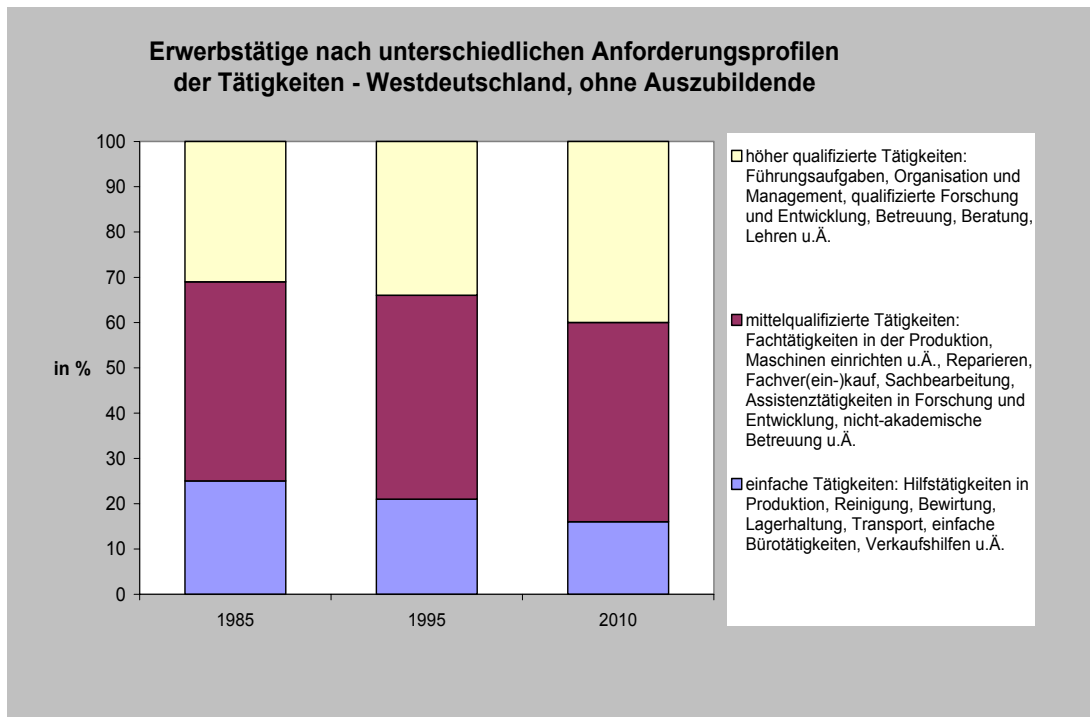


Abbildung 5: Erwerbstätige nach unterschiedlichen Anforderungsprofilen der Tätigkeiten – Westdeutschland, ohne Auszubildende
 Quelle: Fuchs/Walwei 2004, 116 nach IAB/Prognos-Projektion 1999
 (ohne Berücksichtigung der VGR-Revisionen von 1999 und 2000)

Der Tätigkeitswandel erfordert daher eine kontinuierliche Qualifizierung der Erwerbstätigen. Der Bedarf an betrieblich ausgebildeten Fachkräften (einschließlich Berufsfachschulen) und vor allem an Hochschulabsolventen wird künftig höher sein als heute (Dostal/Reinberg 1999 zitiert in Fuchs/Walwei 2004 112); der Bedarf an ungelerten Arbeitskräften wird dagegen zurückgehen (Reinberg/Hummel 2003 zitiert in Fuchs/Walwei 2004, 112).

Die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt zeigen eindeutig in Richtung eines wachsenden Fachkräftemangels. Unbesetzbare Stellen sind die notwendige Folge.

Tabelle 7: Folgen unbesetzter Stellen in Unternehmen (Mehrfachnennungen)

Folge	in %
Gefährdung des Wachstums und der Konkurrenzfähigkeit	69
Ablehnung neuer Aufträge	59
Internationale Wettbewerbsnachteile	50
Innovationsstau	48
Produktionsengpässe	48
Zukauf von Produkten und Dienstleistungen zu höheren Kosten	46
Verstärkte Rationalisierung	39
Geringere Investitionen in Forschung und Entwicklung	27
Verlagerung ins Ausland	9

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft 2001; Basis ist eine Umfrage bei 664 Betrieben mit 1,25 Millionen Beschäftigten im Jahr 2000

Unbesetzbare Stellen sind eine enorme Beeinträchtigung für die Abläufe im Betrieb, mit Folgen für die Konkurrenzfähigkeit und das Wachstum. Dies zeigt sich in den Maßnahmen, die Betriebe zur Kompensation ergreifen, wie Rationalisierung, Nachlassen in den Forschungs- und Entwicklungsanstrengungen. Folge dieser Maßnahmen ist eine langfristige Beeinträchtigung der Wettbewerbsposition, der notwendige und mitunter teure Zukauf von Produkten und Dienstleistungen oder der potentielle Verlust von Kunden durch Ablehnen von Aufträgen. Der schlimmste, aber seltene Fall, ist die Verlagerung des Unternehmens.

Unternehmen in peripheren Regionen oder Normalregionen haben im Durchschnitt eine schwache Arbeitsmarktposition, sie bilden das Schlusslicht in der Nachfrager-Schlange. Betroffen sind insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU), insbesondere große Teile des Handwerks. Die Rekrutierung von „fertigen“ qualifizierten Fachkräften steht in wachsender Konkurrenz zu attraktiven, bekannten Großunternehmen und zur Konkurrenz von Regionen mit einem besseren Image. Die Unternehmen in den ländlichen Regionen werden daher in Zukunft große Anstrengungen unternehmen müssen, wenn sie auf dem regionalen wie überregionalen Arbeitsmarkt fündig werden wollen. Die Konkurrenz aus den Agglomerationsräumen wird stärker.

Die vermehrte Ausbildung von Nachwuchskräften ist einer der Auswege für die Unternehmen, um in Zukunft passend qualifizierte Mitarbeiter zu haben, aber dieses Instrument stößt aus zwei Gründen an seine Grenzen: Einerseits sinkt das Potential an (ausbildungsfähigen) Jugendlichen, andererseits wandern die Jugendlichen schon vor der Ausbildung oder als bereits ausgebildete Fachkräfte in attraktivere Regionen oder zu attraktiveren Unternehmen.

Tabelle 10: Rezepte gegen den Fachkräftemangel (Mehrfachnennungen)

Maßnahme	in %
Mehr Zusatzqualifikationen in der Berufsausbildung	78
Mehr duale Studiengänge	77
Stärkere Flexibilisierung der Berufsausbildung	76
Einführung von Arbeitszeitkonten	74
Mehr betriebsnahe Angebote für geringer Qualifiziert	74
Bessere Finanzausstattung für Studienfächer mit Fachkräftemangel	73
Praxisorientierte Ausbildungsgänge für praktisch begabte Jugendliche	72
Praxisgerechte Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitslosen	72
Flexible Teilzeit für ältere Fachkräfte	71
Kürzere Erstausbildung, dafür mehr berufsbegleitende Bildung	70

Quelle: Institut der deutschen Wirtschaft 2001; Basis ist eine Umfrage bei 664 Betrieben mit 1,25 Millionen Beschäftigten im Jahr 2000

Eine große Zahl der vom Institut der deutschen Wirtschaft befragten Unternehmen sah in den aufgeführten Maßnahmen eine Möglichkeit zur Deckung ihres Fachkräftemangels. Erkennbar wird vor allem ein Flexibilisierungsbedarf hinsichtlich der Ausbildung und der Tätigkeit im Betrieb sowie ein Reformbedarf bzw. eine verbesserte Mittelausstattung in der Ausbildung. Unterstrichen wird vor allem die Praxisorientierung in der Ausbildung hin zu speziellen Ausbildungsgängen für Menschen mit praktischer Begabung. In der Tabelle nicht enthalten sind Maßnahmen zur Vergrößerung der Erwerbspersonenzahl über die Steigerung der Erwerbstätigkeit von Frauen und von Älteren.³⁵

Allgemeine Handlungsnotwendigkeiten für die Entwicklung des Erwerbspersonenpotentials sind in Anlehnung an den so genannten Fortschrittsbericht 2004 der Bundesregierung:

1. Anpassen der Arbeitsplätze, der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeit an das veränderte Leistungsvermögen alternder Belegschaften. Alternde Belegschaften sind körperlich nicht mehr so belastbar, sie haben dagegen aber Lebens- und Berufserfahrung, die es zu nutzen gilt. Förderlich für ältere Arbeitnehmer sind beispielsweise spezielle Arbeitszeitregelungen, veränderte Arbeitsaufgaben und –abläufe oder etwa Gruppenarbeit. Eng verbunden sind damit Maßnahmen zum präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung.
2. Ermöglichen einer frühzeitigen individuellen Berufsentwicklungsplanung. Insbesondere in Berufen mit einem hohen Risiko von „burn-out“-Effekten wie etwa Lehrer oder Sozialarbeit sollten frühzeitig „Umstiegskarrieren“ eingeplant und durch Weiterbildung oder Umschulung vorbereitet werden.
3. Erleichtern der beruflichen Umorientierung. Berufs- und Tätigkeitswechsel sollten gefördert und als Möglichkeit bewusst gemacht werden. Wer wird bei einer möglicherweise verlängerten Lebensarbeitszeit, davon ausgehen, dass der gleiche Beruf, die gleiche Tätigkeit bis zum Rentenalter durchhaltbar sind bzw. interessant sein können? Nach einer abhängigen Beschäftigung sollte zum Beispiel eine selbstständige Tätigkeit oder ehrenamtliches Engagement möglich sein, ohne Verringerung der Rentenleistungen.
4. Insgesamt muss das bisherige starre Muster von Ausbildung, Erwerbsarbeit und Ruhestand weiter aufgebrochen werden. Die Verwirklichung lebensphasenspezifischer Aufgaben, wie z.B. Familiengründung, Pflege oder berufliche Umorientierung müssen zugelassen oder erleichtert werden.
5. Anpassen der Aus- und Weiterbildung an die notwendigen Veränderungsschritte, insbesondere zur Ermöglichung lebenslangen Lernens und zur Vorbereitung neuer Berufs- und Tätigkeitsabschnitte.

³⁵ (zu den Details dieser zum Teil auf der Bund- bzw. Länderebene umsetzenden Punkte siehe Fuchs/Walwei 2004, 113ff.).

Wichtig ist, dass die Entscheidungsträger in Politik, Verwaltung, Ausbildungsstätten und Unternehmen damit beginnen, demographisch zu denken. Einerseits müssen Lösungen für die Anpassung an die Alterung der Belegschaften gefunden werden, andererseits müssen die quantitativen und qualitativen Entwicklungen des Erwerbspersonenpotentials vorgedacht werden.

Unternehmen und die Entscheidungsträger sollten über die Erhöhung der „Haftkraft“, kreative Rekrutierungsmethoden und eine Verbesserung des Unternehmensimages sowie des Images der Region die Lösung der demographischen Probleme bezüglich Fachkräfte nachdenken und aktiv werden. Demographische Veränderungen haben nicht nur mit einer Verschlechterung der sozialen Sicherungssysteme auf der gesamtwirtschaftlichen Ebene zu tun und die Regionen müssen nicht nur über die notwendigen Veränderungen der technischen und sozialen Infrastruktur nachdenken, sie müssen sich zudem um die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt kümmern, wenn die wirtschaftliche Basis nicht einbrechen soll.

6. Lösungsansätze für Unternehmen

Zunächst sind vom Unternehmen folgende Fragen zu klären:

- Was hat die Veränderung der Altersstruktur für Folgen?
- Was ist für die zukünftige Gewinnung von passenden Menschen nötig bzw. welche Mitarbeiter benötigen eine Fort- und Weiterbildung?
- Sind in der Region noch Lehrlinge zu finden? Welche Angebote für junge Menschen sind attraktiv?
- Welche Argumente sind in Bleibeverhandlungen abwanderungswilliger Mitarbeiter nützlich? Welche Faktoren binden meine Mitarbeiter an das Unternehmen und an die Region?
- Welche Hemmnisse gibt es für einen potentiellen Mitarbeiter, in die Region zu ziehen bzw. in meinem Unternehmen zu arbeiten? Wie ist das Image der Region und meines Unternehmens und wie ist es positiv beeinflussbar?
- Welche unterstützenden Bedingungen kann die Politik, die Wirtschaftsförderung die regionale Gesellschaft schaffen?

Wesentlich für das „Überleben“ in der Region ist der verstärkte Einbezug der Personalplanung in die langfristige Entwicklungsplanung des Unternehmens, was in den meisten kleinen und mittleren Betrieben nicht der Fall ist. In den meisten Fällen verwaltet die Personalabteilung und sucht nach Maßgabe des Managements in der Regel mit standardisierten Methoden nach passenden Menschen. Strategische Überlegungen sind in der Personalverwaltung die Ausnahme. Dabei sind Zukunftsüberlegungen und -planungen bezüglich Weiterbildung der Unternehmensmitglieder oder neuer Methoden der Personalrekrutierung wichtiger denn je. Denn die Unternehmen werden aller Voraussicht nach in schrumpfenden Regionen nicht mehr genügend neue Arbeitskräfte auf dem regionalen und möglicherweise auch auf dem nationalen Arbeitsmarkt finden. Notwendig werden kreative Suchstrategien und an die Belegschaft angepasste Weiterbildungsplanungen, welche die zukünftige Veränderung von Produktionsprozessen und Produkten vorwegnimmt.

Vor allem für hochqualifizierte Arbeitskräfte und Facharbeiter sind neue Rekrutierungsmethoden gefragt, wenn das Unternehmen bei der Suche nach geeigneten Fachkräften andere Unternehmen hinter sich lassen will bzw. muss. Möglicherweise werden sogar alte aus den sechziger und siebziger Jahren des vergangenen Jahrhunderts bekannte Rekrutierungs- und „Bindungs“-Instrumente wieder hoffähig, wie:

- Werkswohnungen oder –häuser,
- kostengünstigere Bauplätze und
- zinsgünstige Darlehen des Unternehmens zum Wohneigentumserwerb.

Daneben wird zunehmend wichtiger, auch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu verbessern, das bedeutet, dass der Arbeitgeber einen Arbeitsplatz für den Partner oder die Partnerin sucht und geeignete Kinderbetreuungsmöglichkeiten

schaft. Auch die Suche nach geeigneten Schulen wird zukünftig eine Möglichkeit sein, Familien“ernähreInnen“ an das Unternehmen zu binden.

Nicht zuletzt gehört zur „Umhegung“ des (hoch)qualifizierten Mitarbeiters eine Karriere- und regelmäßige Weiterbildungsplanung, auch für den Partner. In Institutionen wie beispielsweise Universitäten werden solche Methoden weltweit schon seit langem angewendet, um an „die Besten“ zu kommen. Vereinzelt sind solche Strategien auch in Deutschland zu finden.

Innovative Personalrekrutierungsstrategien sind vor allem in Regionen bekannt, in denen schon seit Jahren Fachkräfte eine „seltene Spezies“ sind, beispielsweise in Baden-Württemberg oder im Raum München.

Die Personalwirtschaft kann in Zeiten mit sinkendem Potential an Arbeitskräften bzw. Alterung der Belegschaft zu einem Überlebensfaktor für das Unternehmen werden. Die Klage über Fachkräftemangel wird in Umfragen mit dem Nachsatz verbunden, dass Aufträge nicht bearbeitet werden könnten, was sich mittel- bis langfristig auf die Kundenbindung des Unternehmens auswirkt und im schlimmsten Falle den Marktausschluss nach sich zieht.

In einer älteren Studie aus dem von Abwanderung und resultierendem Fachkräftemangel betroffenen Sachsen-Anhalt wird deutlich, welche Probleme mit einer Veränderung der Demographie verbunden sind. Die dort befragten Betriebsräte kamen zu folgendem Ergebnis: „Der von den Betriebsräten perspektivisch befürchtete Mangel an einschlägig qualifiziertem Personal könnte zu den ohnehin (immer noch) bestehenden Wettbewerbsnachteilen der Betriebe in Sachsen-Anhalt hinzutreten und neuartige Probleme schaffen, die bislang noch nicht wahrgenommen bzw. in ihrer Stärke möglicherweise unterschätzt werden. Dass die Situationseinschätzung der Betriebsräte zumindest zum Teil auf Versäumnisse in der Personal- und Ausbildungspolitik der Betriebe zurückzuführen ist, wird insbesondere deutlich an der Tatsache, dass

- die Betriebsräte in der Tendenz von künftig höheren Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten ausgehen, dabei aber gleichzeitig feststellen, dass
- schon das gegenwärtige Qualifikationsniveau der Belegschaften durch altersbedingtes Ausscheiden wichtiger Qualifikationsträger abzusinken beginnt,
- während andererseits keine entsprechenden Anstrengungen für eine verstärkte Erstausbildung erkennbar sind,
- die Weiterbildungsaktivitäten der Betriebe als unzureichend angesehen werden, und
- dort, wo von einem akuten oder künftigen Qualifikationsengpass ausgegangen wird, die betriebliche Personalplanung insgesamt als wenig weitsichtig kritisiert wird.“

(Behrendt/Neumann 1999, 40-41)

Ein Erfolg anstrebendes Unternehmen muss den qualifizierten Mitarbeiter als zentralen Erfolgsfaktor ansehen und mittel- bis langfristige Veränderungen von

Prozessen und Produkten bzw. Dienstleistungen auch im Hinblick auf die Personalentwicklung strategisch angehen. Vordenken vor Verwalten ist die zukünftige Devise in den Personalabteilungen und im Management, denn der Wettbewerb um den passend qualifizierten Mitarbeiter wird härter werden.

Verwendete und weiterführende Literatur

- Astor, Michael; Jasper, Gerda (Hrsg.) 2001: Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern, Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Fraunhofer IRB-Verlag, Stuttgart.
- Ax, Christine; Mendius, Hans Gerhard; Packebusch, Lutz; Weber, Birgit; Weimer, Stefanie 2000: Die alternde Gesellschaft - Herausforderung und Chance für das Handwerk, Hannover.
- Bangali, Lucy; Fuchs, Gerhard; Hildenbrand, Markus; Luib, Bernd 2003: Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg, Zwischenergebnisse einer qualitativen Untersuchung der Qualifikationsbedarfe in Industrie und Handwerk der Metall und Elektrobranche. Nr. 240, Arbeitsbericht, Stuttgart.
- Beckstein, Günther 2002: Antworten auf die demographische Herausforderung / Hans-Seidel-Stiftung e.V. (Grünwald) : Atwerb-Verl., Politische Studien : Sonderheft ; 2002/ 2.
- Behr, Michael 2002: Zur Fachkräftesituation in Südwestsachsen – eine exemplarische Analyse für die Wirtschaftsregion Zwickau, Zwickauer Land und Aue-Schwarzenberg. In: Meier, Heike; Weiß, Antje; Wiener, Bettina (Red.): Generationenaustausch in industriellen Unternehmensstrukturen. Dokumentation zum Forschungs-Praxis-Kolloquium „Personal und Führung“ am 22.10.2002 in Chemnitz.
- Behrendt, Dieter/Neumann, Uwe 1999: Metallspezifische Fachkräftelücken auf dem Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt. Arbeitsheft 4, Otto-Brenner-Stiftung. Berlin.
- Berlin-Institut 2004: Deutschland 2020. Die demographische Zukunft der Nation. Autoren: Kröhnert, Steffen/Olst, Nienke van/Klingholz, Reiner, Berlin.
- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2002: Strategien gegen den Fachkräftemangel, Band 2: Betriebliche Optionen und Beispiele, Bertelsmann Verlag, Gütersloh.
- Bertelsmann-Stiftung, Impulse, RWE (Hrsg.) 2004: Unternehmerfreundliche Großstadt. Telefonumfrage unter mittelständischen Unternehmen in den 25 größten Städten Deutschland. Institut für Demoskopie Allensbach.
- Berthold Ernst, Berthold/Soyka, Dirk 2004: Kleinräumige Bevölkerungsvorausberechnung für Niedersachsens Gemeinden Niedersächsischer Städte- und Gemeindebund, Niedersächsisches Landesamt für Statistik: Niedersachsen-Monitor 2003. Hannover.
- Binnewies, Henning 2003: Demographische Veränderungen als Herausforderung für die Entwicklung der Regionen am Beispiel Südniedersachsen. In: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforschung. S. 5-11
- Birg, Herwig 1993: Modellrechnungen zur Bevölkerungsentwicklung in Niedersachsen unter besonderer Berücksichtigung von Wanderungen. Materialien des Instituts für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik, Bd. 34, Universität Bielefeld, Bielefeld.
- Birg, Herwig; Flöthmann, E.-J. 1996: Demographische Simulationsrechnungen zur langfristigen Bevölkerungsentwicklung in Regionen Niedersachsens. Gutachten im Auftrag der Staatskanzlei des Landes Niedersachsen. Forschungsbericht, Januar 1996 In: Materialien des Instituts für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik, Universität Bielefeld, Bd. 41, Bielefeld.
- Birg, Herwig 1999: Bevölkerungspessimismus vs. Bevölkerungsoptimismus - Ein Ausblick auf zentrale demographisch bedingte Probleme im 21. Jahrhundert. In: Bank Julius Bär (Hrsg.), Wochenbericht, Nr. 24, 24.6.99, Zürich 1999, S. 2-8.
- Börsch-Supan, A. 1991: Implications of an Aging Population: Problems and Policy Options in West Germany and the United States. Economic Policy 12, 103-139.
- Börsch-Supan, A. 1996: Demographie, Arbeitsangebot und die Systeme der sozialen Sicherung. In: Siebert, H. (Hrsg.), Sozialpolitik auf dem Prüfstand. Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck), 13-58.
- Börsch-Supan, A. 1999: Demographie, Entwicklung und Stabilität der Sozialversicherung in Deutschland, Allgemeines Statistisches Archiv 83, 27-44.
- Börsch-Supan, A. 2002a: „Global Aging“ an der Jahrtausendwende: Die demographischen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts, Arbeitspapier 14- 02, MEA – Mannheimer Forschungsinstitut Ökonomie und Demographischer Wandel, Universität Mannheim.
- Börsch-Supan, A. 2002b: Kann die Finanz- und Sozialpolitik die Auswirkungen der Bevölkerungsalterung auf den Arbeitsmarkt lindern? Arbeitspapier 12-02, MEA – Mannheimer Forschungsinstitut Ökonomie und Demographischer Wandel, Universität Mannheim.
- Börsch-Supan, A. 2002c: Labor Market effects of population aging, Arbeitspapier 11- 02, MEA – Mannheimer Forschungsinstitut Ökonomie und Demographischer Wandel, Universität Mannheim.

- Börsch-Supan, A. 2003a: Gesamtwirtschaftliche Folgen des demographischen Wandels, IAW-Report 1/2003, Vol. 31, 1-26.
- Börsch-Supan, A. 2003b: Alt werden in einer offenen Welt – In der Bedrängnis durch den demographischen Wandel schlägt die Stunde der Globalisierung, In: Helmut Geiger (Hrsg.), Die Würde des alten Menschen in unantastbar, Evangelische Akademie Bad Boll, Edition Akademie 3/2003, 51-59.
- Börsch-Supan, A. und B. Berkel 2003: Mehr Wachstum durch Bildung – Kann eine höhere Geburtenrate die Probleme der Überalterung lösen? Stimme der Familie, Familienbund der Katholiken, 50. Jg., Heft 9-10/2003, 3-5.
- Börsch-Supan, A., B. Berkel, A. Ludwig und J. Winter 2004: Sind die Probleme der Bevölkerungsalterung durch eine höhere Geburtenrate lösbar? Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Eine Zeitschrift des Vereins für Socialpolitik, Band 5, Heft 1, Februar 2004, 71-90.
- Bosbach, Gerd 2004: Demografische Entwicklung – nicht dramatisieren! In: Gewerkschaftliche Monatshefte 2/2004. 96-103.
- Brühl, Norbert 1997: Personalabbau und Altersstruktur. Eine betriebswirtschaftliche Analyse, Band 3. Hampp, München.
- Buck, Hartmut; Kistler, Ernst; Mendius, Hans Gerhard 2002: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt – Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Fraunhofer IRB-Verlag, Stuttgart.
- Bullinger, Hans-Jörg 2001: Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, in: Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung 1998: Potentiale und Dimensionen der Wissensgesellschaft - Auswirkungen auf Bildungsprozesse und Bildungsstrukturen - Integrierter Abschlussbericht - Zusammenfassung von Delphi I 'Wissensdelphi' und Delphi II 'Bildungsdelphi', München.
- Bundesregierung 2004: Perspektiven für Deutschland. Fortschrittsbericht 2004. Berlin.
- DIHK (Deutscher Industrie- und Handelskammertag) 2001: Arbeitskräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit. Berlin/Bonn.
- Dostal, W. Reinbarg, A. 1999: Arbeitslandschaft 2010-Teil 2: Ungebrochener Trend in die Wissensgesellschaft, in: IAB-Kurzbericht, Nr. 10.
- Eichhorst, Werner; Thode, Eric 2002: Strategien gegen den Fachkräftemangel; Band 1: Internationaler Vergleich, Verlag Bertelsmannstiftung, Gütersloh.
- Enquete-Kommission 2002: Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik, Drucksache 14/8800 Deutscher Bundestag.
- Falck, Oliver 2005: Das Scheitern junger Betriebe. Ein Überlebensdauermodell auf Basis des IAB-Betriebspanels. IAB-Forschungsbericht Nr. 13/2005.
- Franck, Michael 2003: Mismatch-Arbeitslosigkeit auf dem deutschen Arbeitsmarkt. In: Zeitschrift für Wirtschaftsgeographie, Jg. 47 (2003), H. 1, S. 42-55.
- Fuchs, Johann/Walwei, Ulrich 2004: Konsequenzen der Demographie für Arbeitsmarkt und Qualifikation. In: Milbradt, Georg/Meier, Johannes 2004: Die demographische Herausforderung – Sachsens Zukunft gestalten. Gütersloh.
- Fuchs, J.; Thon, M. 1999: Potentialprojektion bis 2040. Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften, in: IAB-Kurzbericht, Nr. 4.
- Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.) 2001: Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandel, Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Fraunhofer IRB-Verlag, Stuttgart.
- Hein, Eckhard; Mülhaupt, Bernd; Truger, Achim; Bartsch, Klaus 2004: Demographische Entwicklung – ein Standortproblem? WSI-Standortbericht, In: WSI-Mitteilungen 6.
- Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.) 2004: Perspektive 2050: Ökonomik des demographischen Wandels, Dt. Instituts-Verlag, Köln.
- Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung (IES) 2001: Wohnungsprognose 2015. Autoren: Rohr-Zänker, Ruth; Schleifnecker, Thomas. Herausgeber: Niedersächsische Treuhandstelle für das Wohnungswesen. Hannover.
- Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung (IES) 2003: Herausforderungen der demographischen Veränderungen für die Entwicklung der Region Südniedersachsen, Projektbericht zum Workshop vom 24.10.2003.
- Institut für praxisorientierte Sozialforschung (IPRAS) 2001: Dynamische Wirtschaftsregion vor großen personalwirtschaftlichen Herausforderungen. Ergebnisse einer Geschäftsführerbefragung in der Region Zwickau, Zwickauer Land, Aue-Schwarzenberg. Jena.
- Jung, Hans-Ulrich; Franck, Matthias 2004: Herausforderungen und Chancen einer integrierten Entwicklungspolitik für ländliche Räume in Niedersachsen – dargestellt an den Regionen Süd- und Nordostniedersachsen sowie Ost-Friesland. Gutachten im Auftrag des Niedersächsi-

- schen Ministeriums für den ländlichen Raum, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz, Hannover, Juni 2004.
- Kistler, Ernst: Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt – Die Debatte muss ehrlicher werden. In: WSI-Mitteilungen 02/2004.
- Kleiner, Wolfgang 2002: Die demographische Frage, in: The European Magazine, June No 4 06/07/2004 <http://www.communaute-mondiale.de/telosjuni02.pdf>
- Klose, Joachim; Uhlemann, Thomas; Gutschmidt, Swen 2003: Ärztemangel - Ärzteschwemme? Auswirkungen der Altersstruktur von Ärzten auf die vertragsärztliche Versorgung, Wissenschaftliches Institut der AOK, Bonn.
- Klose, Hans-Ulrich (Hrsg.) 1993: Altern hat Zukunft: Bevölkerungsentwicklung und dynamische Wirtschaft, Westdeutscher Verlag, Opladen.
- Kocks, Martina 2003: Demographischer Wandel und Infrastruktur im ländlichen Raum – Von europäischen Erfahrungen lernen? Themenheft zum Modellvorhaben. Informationen zur Raumentwicklung 12.
- Köchling, Annegret 2000: Altersstrukturen und Personalpolitik unter den Bedingungen des demographischen Wandels. In: Köchling, Annegret et al. (Hrsg.): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften. München und Mering. S. 43-93.
- Kölling, Arnd 2002: Fachkräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit. IAB-Materialien 1/2002, S. 8-9.
- Kölling, Arnd 2003: Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften und Probleme bei der Stellenbesetzung, Analysen mit dem IAB-Betriebspanel 2000, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 264, Nürnberg.
- Kölpfen, Joachim; Wambold, Guido Martin 2004: Personalmanagement im Vorfeld des demographischen Wandels. In: Personalwirtschaft 1/2004, 22-26.
- Landesraumordnungsprogramm Niedersachsen 1994 (sowie Ergänzung 2002). Hannover.
- Lange, Matthias A. 1996: Demographischer Wandel und Arbeitsmarkt: Eine makroökonomische Analyse der Interdependenzen und politischen Optionen und Implikationen, Verlag Hänsele-Hohenhausen, Frankfurt/Main.
- Loy, Harald 1997: Ökonomische Wirkungen eines Geburtenrückgangs: eine theoretische Analyse unter besonderer Berücksichtigung außenwirtschaftlicher Aspekte und der Situation in Deutschland, Reihe 5, Band 2086, Verlag Peter Lang, Frankfurt/Main
- Mendius, Hans Gerhard; Sengenberger, Werner; Weimer, Stefanie 1987: Arbeitskräfteprobleme und Humanisierungspotential in Kleinbetrieben, Campus Verlag, Frankfurt.
- Mendius, Hans Gerhard; Schütt, Petra; Weimer, Stefanie 2004: Münchener Unternehmen und die demographische Falle. In: Landeshauptstadt München. Referat für Arbeit und Wirtschaft (Hrsg.): Münchener Unternehmen und die demographische Falle - Dokumentation des Workshops vom 10. November 2003. Veröffentlichungen des Referates für Arbeit und Wirtschaft, April, Heft Nr. 166.
- Nawroth, Kerstin 2002: Demographische Veränderungen und betriebliche Anpassungsstrategien im Hinblick auf spezielle hochqualifizierte Beschäftigtengruppen, VDI Verlag, Hamburg
- Niedersächsischer Industrie- und Handelskammertag (NIHT) 2002: Vorwärtsstrategie für den Mittelstand. Hannover.
- NIW (Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung) 2003: Regionalreport Niedersachsen 2003. Positionierung und Entwicklungstrends ländlicher und städtischer Räume. Im Auftrag des Niedersächsischen Ministeriums für den ländlichen Raum, Ernährung, Landwirtschaft und Verbraucherschutz.
- NIW (Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung) 2004: Positionsbestimmung Niedersachsen : ausgewählte Befunde und Schlussfolgerungen für die Wirtschaftspolitik/Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung.
- Prätorius, Dr. Gerhard 2002: Politische Steuerung - der niedersächsische Weg. 19/07/2004 <http://www.reson-online.de/servlet/PB/-s/1eykmb1o2mfhu791fy6bdthwiei0fk/show/1017807/politischeSteuerung.pdf>
- Puhlmann, Angelika, BIBB 2003: Langes Leben – langes Lernen, Zur Bedeutung von Bildung, Qualifizierung und Kompetenzentwicklung für die neuen älteren Frauengenerationen und für die Gestaltung demographischer Entwicklungsprozesse 19/07/2004 <http://www.dab-ev.org/deutsch/service/Kongress/Puhlmann.PDF>
- Reinberg, Alexander; Hummel, Markus 2002: Zur langfristigen Entwicklung des qualifikationsspezifischen Arbeitskräfteangebots und –Bedarfs in Deutschland – Empirische Befunde und aktuelle Projektionsergebnisse, In: MittAB 4.
- Reinberg, Alexander; Hummel, Markus 2003: Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? In: IAB-Kurzbericht, Nr. 9.
- Rössel, Gottfried 1995: Zwischen Neutaylorismus und Lean Production – Ausgewählte Rationalisierungskonzepte ostdeutscher Betriebe, In: Lutz, Burkart; Schröder, Harry. (Hrsg): Entwick-

- lungsperspektiven von Arbeit im Transformationsprozess, Hampp Verlag, München, S. 249-320.
- Rohr-Zänker, Ruth 1998: Regionalentwicklung und Arbeitsmarkt: Zuwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte in strukturschwache Regionen – Das Beispiel der Weser-Ems-Region, Oldenburg.
- Rohr-Zänker, Ruth 2003: Art und Umfang des demographischen Wandels in Südniedersachsen, In: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturfor- schung 2003, 12-22.
- Schleifnecker, Thomas 2003: Auswirkungen des demographischen Wandels auf ausgewählte Handlungsfelder in Südniedersachsen. In: Institut für Entwicklungsplanung und Strukturfor- schung 2003; 23-30.
- Statistisches Bundesamt 2003: Bevölkerung Deutschlands bis 2050, Ergebnisse der 10. koordinier- ten Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.
- Stiller, Silvia; HWWA-Institut für Wirtschaftsforschung Hamburg (Hrsg.) 1998: Konsumeffekte de- mographischer Veränderungen – Eine Simulationsanalyse für die BRD, HWWA Diskussi- onspapier 69, Hamburg.
- Strulik, Holger 1996: Die Interdependenz von Bevölkerungs- und Wirtschaftsentwicklung in neo- klassischen Wachstumsmodellen, Cuvillier Verlag, Göttingen.
- Wehling, Walter 2001: Der Arbeitsmarkt aus Sicht der Betriebe. Auswertung des IAB- Betriebspanels Bremen 2000. In: BAW-Monatsberichte, H. 9. S. 1-8.
- Weimer, Stefanie 2001: Regionale Kooperationskompetenz - Betriebsübergreifende Kooperations- prozesse in einer Region. Reihe: ISF München Forschungsberichte, München.
- Weimer, Stefanie; Mendius, Hans Gerhard; Kistler, Ernst 2001: Demographischer Wandel und Zu- kunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland. In: H.-J. Bullinger (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart, S. 25-31.
- Zeck, Hildegard 2003: Zentrale Orte als räumliches Konzept für Anpassungsstrategien, in Informa- tionen zur Raumentwicklung Nr. 12.

Anhang 1: Allgemeine Maßnahmen

1. Empfehlungen für eine betriebsnahe Weiterbildungsstrategie

- Präzise Ermittlung des konkreten Weiterbildungsbedarfs (siehe Punkt 3)
- Formulierung einer langfristigen Personalentwicklungsstrategie
- Entscheidung, ob der Bedarf betriebsintern oder extern (auch durch Inhouse-Schulungen möglich) gedeckt werden kann
- Recherche des Angebotes: Inhalt, Zeit- und Kostenaufwand, Qualitätsnachweis
- Möglicherweise gemeinsame Entwicklung von Bildungsangeboten mit Weiterbildungsträgern
- Überdenken der Möglichkeit einer Verbundausbildung
- Entwicklung von Qualitätsstandards

2. Verbundausbildung

Planung von Verbundausbildung: Folgende Verbundformen berücksichtigen die unterschiedlichen Voraussetzungen hinsichtlich der flexiblen Organisations- und Finanzierungsmöglichkeiten der beteiligten Betriebe:

Im Rahmen einer Auftragsausbildung werden einzelne Ausbildungsabschnitte an andere Betriebe oder Bildungsträger vergeben und durch den Auftragsgeber finanziert.

Der Leitbetrieb schließt Ausbildungsverträge mit Partnerbetrieben ab, ist für die gesamte Organisation und Planung der Ausbildung verantwortlich und stellt sich selbst als Partnerbetrieb zur Verfügung. Diese Verbundform ermöglicht es den Partnerbetrieben künftige Fachkräfte kennen zu lernen, ohne eigene Auszubildende zu haben.

Ein Ausbildungs-Konsortium regelt den Austausch von Auszubildenden zwischen den Unternehmen zu vereinbarten Phasen. Die Auszubildenden lernen im Wechsel zwischen den Kooperationspartnern, so dass sie alle erforderlichen Tätigkeitsfelder kennen lernen.

Die Kooperation von Ausbildungsbetrieben kann auch in Form von Ausbildungsvereinen erfolgen. Hier werden die verschiedenen Betriebe auf vereinsrechtlicher

Grundlage zusammengeschlossen. Der Ausbildungsverein übernimmt sowohl die Funktion des Ausbilders als auch die Steuerung der Ausbildung.

Vorteile für Auszubildende:

- Förderung fachlicher Kompetenz durch unterschiedliche Betriebe, breites Spektrum an Tätigkeiten/ Technologien
- Förderung der Flexibilität sowie sozialer und kommunikativer Fähigkeiten durch wechselnde Rahmenbedingungen
- Erhöhung von Ausbildungszufriedenheit, Motivation und Erfolg, sowie eine Reduzierung von Ausbildungsabbrüchen
- Bessere Übernahmechancen nach der Ausbildung und erleichterter Berufsstart durch erworbene übergreifende Erfahrungen

Vorteile für Betriebe:

- Senkung der Ausbildungskosten
- Sanfter Einstieg in die Berufsausbildung
- Anpassung an örtliche und regionale Erfordernisse
- Flexible Organisation und Nutzung/Ausgleich spezieller Kapazitäten und technischer Ausstattung unter den Partnerbetrieben
- Ausbildungsmöglichkeiten auch in „untypischen“ Berufen
- Sicherung der Durchführung qualitativ hochwertiger Berufsausbildung
- Sicherung eines geeigneten Fachkräftenachwuchses
- Reputationsgewinne für Betriebe

Quelle: Vgl. <http://www.azubi.net/index.php?a=16> (dort auch zu Aufbau und Finanzierung bzw. Fördermöglichkeiten)

Zu Organisationsfragen, Praxisbeispielen, Förderung und Rechtsfragen der Verbundausbildung siehe

http://www.bibb.de/dokumente/pdf/pr_pr-material_2003_verbundausbildung.pdf

Bundesinstitut für betriebliche Bildung (BIBB)

Friedrich-Ebert-Allee 38

53 113 Bonn

Telefon: (0228) 107-0

Telefax: (0228) 107-2977

3. Früherkennung von Qualifikationsbedarf

Ein integraler Bestandteil zeitgemäßer Personalpolitik ist die vorausschauende Definition und Artikulation des betrieblichen Personal- und Qualifikationsbedarfs. Diese Voraussetzungen sind insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen häufig nicht hinreichend entwickelt.

Das Thema Früherkennung von Qualifikationsbedarf ist aus zwei Gründen wichtig: Einerseits ist das Wachstum der Branche zum Teil enorm, andererseits verändert sich zukünftig die Zahl und Qualität der verfügbaren Personen auf dem Arbeitsmarkt.

Nutzen der Früherkennung von Qualifikationsbedarfen

- Wettbewerbsvorteile
- Know How-Sicherung der Mitarbeiter auf hohem Niveau
- Möglichkeiten der zeitnahen thematischen und methodischen Ausrichtung von Weiterbildung und Hochschulausbildung
- Qualifikation von Mitarbeitern zeitgleich mit strategischen Initiativen und Veränderungsprozessen
- Vermeidung von Lieferfristen und Produktionsengpässen aufgrund ausreichenden Personalbestandes

Projekte zur Früherkennung

BMBF-Projekt: Qualifizierungsinitiative: Bedarf frühzeitig erkennen – zukunftsorientiert handeln 2001.

Das Projekt zur kurz- und mittelfristigen Vorhersage von Aus- und Weiterbildungsbedarf wurde erst in 2001 vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiiert. In anderen Staaten existieren dagegen seit Jahren ausgefeilte Lösungen: In den Niederlanden wird die kurzfristige Vorhersage (alle 2 Jahre) mit einem erheblichen Ressourcenaufwand betrieben. In den USA werden Prognosen

nach einzelnen Berufen und Berufsbildern angefertigt, ergänzt durch die dort wichtige Prognose von Verdienstmöglichkeiten.

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) 2001: Qualifikationsstrukturbericht 2000. Bonn.
- Peter Wordelmann 2003: Früherkennung von internationalen Qualifikationen für kleine und mittlere Unternehmen. In: Hans-Jörg Bullinger, Susanne Liane Schmidt, Klaus Schömann, Manfred Tessaring (Hrsg.): Früherkennung von Qualifikationserfordernissen in Europa. (Qualifikationen erkennen - Berufe gestalten; Bd. 9). Bertelsmann, Bielefeld 2003, S. 217-233

"System zur Erfassung von mittelfristigen Arbeitsmarktentwicklungen"

Die Aktualität des Themas und den Bedarf an Lösungen zeigt auch eine im Januar 2003 getätigte öffentliche Ausschreibung für eine Machbarkeitsstudie "System zur Erfassung von mittelfristigen Arbeitsmarktentwicklungen" des BMBF. Ergänzend zu den bereits laufenden Projekten zur "Früherkennung von Qualifikationsbedarf", in denen qualitative Veränderungen von Qualifikationsanforderungen ermittelt werden, soll im Rahmen der Machbarkeitsstudie untersucht werden, welches System geeignet erscheint, quantitative Aussagen über mittelfristige Arbeitsmarktentwicklungen treffen zu können. Ziel dieses Systems soll die Ermittlung, Darstellung und Information über Arbeitsmarktentwicklungen und -chancen sein (Arbeitsmarktradar), um frühzeitig über die sich abzeichnenden Verschiebungen in Richtung eines Überschusses bzw. Mangels in einzelnen Berufen und Qualifikationsstufen am Arbeitsmarkt zu informieren und darauf reagieren zu können.

Frequenz.net - Forschung zu Früherkennung von Qualifizierungsbedarf

Ein weiteres Projekt ist FreQueNz (Früherkennung von Qualifikationserfordernissen im Netz), ein ebenfalls vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördertes Forschungsnetz, in dem verschiedene Institute mit ihrer Projektarbeit zur Früherkennung von Qualifikationserfordernissen beitragen. Dazu gehört auch die Entwicklung, der Aufbau und der Betrieb einer elektronischen Informations- und Kommunikationsplattform. www.Frequenz.net

- Peter Bott, Wilfried Brüggemann, Anja Hall, Hans-Joachim Schade 2002: Das Früherkennungssystem Qualifikationsentwicklung des BIBB im Rahmen des Forschungsnetzes FreQueNz. In: Gisela Dybowski, Klaus Fahle, Michaela Feuerstein (Hrsg.): Globalisierung, Europäisierung, internationale Vernetzung. Innovative Konzepte zur Förderung von Mobilität und internationalen Qualifikationen (Dokumentation der 12. Hochschultage Berufliche Bildung 2002). Bielefeld 2002, S. 43-68
- Anja Hall 2001: Neue Aufgabenfelder und zukünftige Qualifikationsanforderungen: Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen durch Betriebsbefragungen. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Jg. 30 (2001), Heft 3, S. 31-35

„Branchenspezifisches Informationssystem zur betrieblichen Qualifikationsentwicklung unter Nutzung der Netzwerke der Wirtschaft“

Das Projekt stellt die Nutzung eines dichten Expertennetzwerkes der Wirtschaft zur Früherkennung von Qualifikationsanforderungen in der Wirtschaft in den Vordergrund. In den Kammern und Fachverbänden stehen mehr als 1.000 Experten der Wirtschaft - insbesondere die Aus- und Weiterbildungsberater sowie die Technologie- und Betriebsberater - in direktem und dauerhaftem Kontakt mit den Betrieben. Die Wirtschaft verfügt damit über ein dichtes Netzwerk von Multiplikatoren, über die die notwendigen Informationen zur Qualifikationsentwicklung weitgehend flächendeckend mit vergleichsweise begrenztem zusätzlichem Aufwand zur Verfügung gestellt werden können. Über dieses dichte Netzwerk der Kammern und Verbände ist es möglich, auch den über andere Erhebungsinstrumentarien kaum zu erfassenden Qualifikationsbedarf in Klein- und Mittelbetrieben umfassend zu ermitteln.

Ansprechpartner:
 Helen Diedrich-Fuhs (Diedrich-Fuhs@kwb-berufsbildung.de)
 KWB - Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung
 Braunscheidtstraße 2
 53113 Bonn
 Tel: 0228-91523-0, Fax: 0228-91523-99

Dr. Friedrich Hubert Esser (F-H.Esser@uni-koeln.de)

FBH - Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk
an der Universität zu Köln
Herbert-Lewin-Str. 2
50931 Köln
Tel: 0221-470-5678, Fax: 0221-401183

Norbert Bromberger (Norbert.Bromberger@uni-koeln.de)
FBH - Forschungsinstitut für Berufsbildung im Handwerk
an der Universität zu Köln
Herbert-Lewin-Str. 2
50931 Köln
Tel: 0221-470-2383, Fax: 0221-401183

Konzeptskizze zur systematischen Früherkennung von Qualifikationsbedarf am Beispiel des IT-Standort Hamburg

Die vorliegende Konzeptskizze liefert einen Beitrag, der am Beispiel der IuK-Branche in Hamburg konsequent von der Ebene des einzelnen Unternehmens ausgeht und mögliche Strukturen auf gesellschaftlicher Ebene skizziert. Details: Mit diesem Ansatz wird davon ausgegangen, dass nur in Kooperation von Unternehmen und öffentlicher Verwaltung im Bereich der Qualifizierung maßgebliche Schritte in Richtung der Identifikation und zeitnahen Berücksichtigung von Qualifikationsbedürfnen möglich ist. Früherkennung von Qualifikationsbedarf ist eine gesellschaftliche Themenstellung der zukunftsgerichteten Aus- und Weiterbildung von Fach- und Führungskräften. Die Möglichkeit zur Formulierung allgemeingültiger Konzepte und Methoden stößt gegenwärtig noch an die Grenzen des Umgangs mit der Komplexität von Qualifikation und deren Beschreibung, aber auch an die Grenzen zunehmend komplexer und dynamischer gesellschaftlicher Systeme.

Methoden der Früherkennung

Bestandteil-Eignung	Ja	Bedingt	Nein	Anmerkung
Analyse Fachliteratur	X			Liefert grundlegende Informationen zu den Trends in der Branche
Einrichtung kleiner AG	X			Einbindung der Führungsebene aufgrund der strategischen Bedeutung des Themas notwendig
Workshops mit Mitarbeitern		X		Koordinations-/Zeitproblem bei Erlangen einer ausreichenden Erkenntnistiefe und -breite
Mitarbeitergespräche		X		Ergebnisse von Mitarbeitergesprächen können einfließen. Hierzu ist eine Systematisierung von Qualifikationen notwendig
Einsatz externer Experten		X		Hoher Aufwand, aber nützlich für den externen Blickwinkel/Einkauf von Know How günstiger als eigene Analysen und Maßnahmenabschätzung bzw. -planung
Kundenbefragung		X		Hoher Aufwand, besser ist die Nutzung der Erkenntnisse aus Management von Kundenbeziehungen/Trenderkennung beim Kunden
Runder Tisch in der Branche		X		Problem der Konkurrenz/Austausch über Trends im Allgemeinen und Weiterbildungsbedarf im Speziellen ist denkbar
Einschätzung Personalabteilung			X	Kein umfassendes Know How der Personalabteilung über die Auslöser von Weiterbildungsbedarf
Schriftliche Befragung der Mitarbeiter			X	Zu hoher Aufwand/zu hohe Komplexität des Themas

Quelle: BearingPoint 2003

Ableitung von Maßnahmen:

1. Feststellung und Kommunikation des Weiterbildungsbedarfs
 - Aufbau branchenbezogener Unternehmensnetzwerke
 - Regelmäßige Zusammenführung der Weiterbildungsbedarfe und Kommunikation an die Weiterbildungsanbieter
 - Organisation von "Runden Tischen" mit Unternehmensvertretern zur Vertiefung ausgewählter Bedarfe
2. Feststellung und Kommunikation des Weiterbildungsangebotes
 - Regelmäßige Zusammenführung der Weiterbildungsangebote und Kommunikation an die Unternehmen
3. Kommunikationsplattform für Unternehmen und Weiterbildungsanbieter

BearingPoint GmbH (Formerly KPMG Consulting)
20459 Hamburg
Michaelisquartier
Ludwig-Erhard-Str. 11-17

Klassisch lineare zur "zirkulären Qualifizierung"

Betriebsnahe und praxisorientierte Weiterbildung von Arbeitslosen zur anwendungsorientierten und bedarfsgerechten Qualifizierung. Teilnehmer des Projektes sind Unternehmen und Bildungspartner (in einer Art Tutor), die gemeinsam die Bildungsmaßnahme planen und durchführen, wobei dem selbständigen Lernen eine größere Rolle zukommt als in dem bisherigen System der linearen Qualifizierung, in dem der Lernende selbst eine eher passive informationsaufnehmende Funktion hat.

Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung Halle-Leipzig (isw)
Sabine Bergleiter
Heinrich-Heine-Straße 10
06019 Halle (Saale)

Trendqualifikationen als Basis zur Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen

Neue Qualifikationsinhalte werden unter Anwendung der vom isw entwickelten und erstmals erfolgreich in der Bildungsbedarfsforschung eingesetzten Methode der Branchenscouting aus konkreten Arbeitstätigkeiten abgeleitet und als mögliche Trendqualifikationen beschrieben. Die Ermittlung von Trendqualifikationen erfolgte für die Branchen IT- und Multimedia, Freizeitwirtschaft und Handel.

Priv.-Doz. Dr. habil. Lothar Abicht
Dr. Horst Bärwald
Henriette Freikamp
Heinrich-Heine-Straße 10
06019 Halle (Saale)

Systematische Erfassung des Qualifikationsbedarfs: Alternativen und Erfahrungen aus methodischer und internationaler Perspektive

Bezüglich der Qualifikationsforschung stellen sich in Deutschland zwei Fragen:
Wie kann eine größere Transparenz am Arbeitsmarkt durch ein besseres regionales „Matching“ - das heißt die quantitative und qualitative Entsprechung von Arbeitsangebot und Arbeitsnachfrage - gefördert werden?

Wie kann die Informationsbasis für die regionale Arbeitsmarkt- und Bildungspolitik, die Personalplanung von Unternehmen und die individuellen Aus- und Weiterbildungsentscheidungen verbessert werden?

Fh IAO
Susanne Schmidt
Nobelstr. 12
70569 Stuttgart

4. Warum lohnt sich betriebliche Ausbildung – Argumente

IHK-Journal "Der Markt in Mitteldeutschland" Ausgabe 11/2001

„Qualifizierte Mitarbeiter sind als Leistungs- und Wissensträger ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für jedes Unternehmen. Grundlage für die Qualifizierung und die Basis für lebensbegleitendes Lernen ist die Berufsausbildung. Sie ist eine Investition in die Zukunft, mit ihr werden Qualifikationsengpässe vermieden. Wie jede Investition müssen sich auch Maßnahmen der Berufsausbildung rentieren und für die betriebliche Praxis nutzbringend sein. Allerdings ist der Nutzen der Berufsausbildung nicht ohne weiteres transparent. Anders als die Kosten der Ausbildung lässt sich der Nutzen nicht genau beziffern. Ein Teil des Nutzens entsteht bereits während der Ausbildung, der größere Teil aber erst langfristig durch den bedarfsgerechten Einsatz der im Unternehmen qualifizierten Fachkräfte. Obwohl sich die unterschiedlichen Aspekte des Nutzens nicht genau berechnen lassen, stellen sie wichtige Einflussgrößen für den Geschäftswert eines Unternehmens dar.

Der Betrieb kann seinen Qualifikationsbedarf durch die eigene Ausbildung decken und wird dabei durch die Berufsschule unterstützt. Da die Ausbildungsordnungen nur Mindestanforderungen festlegen, kann der Ausbildungsbetrieb seine technischen und organisatorischen Gegebenheiten einbeziehen und die Qualifikationen vermitteln, die im Unternehmen wirklich gebraucht werden. Über eine eigene Berufsausbildung kann das Unternehmen besonders leistungsfähige und motivierte Absolventen der verschiedenen Schulen ansprechen und gewinnen. Bereits während der Ausbildung werden Stärken und Schwächen der zukünftigen Fachkräfte sichtbar und die Personalplanung wird erleichtert. Neue Qualifikationsanforderungen können durch selbst ausgebildete Fachkräfte optimal erfüllt werden.

Bessere Integration in das Unternehmen

Im eigenen Betrieb ausgewählte Fachkräfte haben eine bessere Kenntnis unternehmensinterner Abläufe und identifizieren sich in hohem Maße mit den Zielen und Werten des Unternehmens. Der Auszubildende lernt, sich in Teams zu integrieren und mit den verschiedenen Situationen im Betrieb angemessen umzugehen.

Erhöhung der Flexibilität

Kurzfristige Produktionsumstellungen und Veränderungen der Marktkonstellation sind Herausforderungen für alle Unternehmen. Immer häufiger kommt es darauf an, schneller und besser als andere sich an neue Anforderungen anzupassen. Mit selbst ausgebildeten Fachkräften, die den Betrieb genau kennen, kann dies einfacher bewältigt werden. Hierdurch wird das Risiko des Ausfalls von Produktion und Service vermindert. Reibungsverluste im Geschäftsablauf können vermieden und neue Aufgaben zügig angegangen werden.

Stärkere Sicherung der Rentabilität von Sachinvestitionen

Investitionen in Sachkapital wie Maschinen und Geräte können sich nur dann rentieren, wenn gleichzeitig die notwendigen Voraussetzungen für eine sachgerechte Bedienung durch entsprechend qualifizierte Arbeitskräfte geschaffen werden. Die Rentabilität von Investitionen in Sachkapital hängt deshalb in einem entscheidenden Maße davon ab, ob gleichzeitig die richtigen Investitionen in Humankapital getätigt wurden. Im Rahmen der eigenen Berufsausbildung können Betriebe ent-

sprechend Vorsorge treffen. Die Verfügbarkeit der Anlagen kann erhöht und kostenträchtige Stillstandzeiten können vermieden werden.

Grundlegende Sicherung der Innovationsfähigkeit

Erfolg im Wettbewerb hängt mehr und mehr davon ab, dass frühzeitig notwendige Veränderungen im Unternehmen vorgenommen werden. Die Innovationsfähigkeit des Unternehmens wird zu einem entscheidenden Faktor für die langfristige Existenzsicherung. Hierzu sind entscheidungsfähige und kreative Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erforderlich. Durch eine entsprechend gestaltete eigene Ausbildung können in einer Phase der Herausbildung wesentlicher beruflicher Orientierungen bei den Nachwuchskräften die notwendigen Grundlagen zur Förderung von Kreativität und Eigeninitiative gelegt werden. Betrieblich ausgebildete Fachkräfte lernen im Laufe der Ausbildung viele Abteilungen des Unternehmens kennen und verfügen damit über umfassende Kenntnisse der betrieblichen Arbeitsabläufe. Sie sind Empfänger von Wissen und zugleich Geber. Solche Fachkräfte sind als kreatives Potential für neue Ideen anzusehen. Damit sichert und verbessert eine kontinuierliche Berufsausbildung den innerbetrieblichen Informationsaustausch.

Geringeres Risiko bei Personalentscheidungen

Ein Ausbildungsbetrieb kann das Leistungsvermögen seiner ausgebildeten Fachkraft relativ genau einschätzen. Für eine zu besetzende Stelle kann er deshalb geeignete Ausbildungsabsolventen mit großer Zuverlässigkeit auswählen. Damit kann der Ausbildungsbetrieb personelle Fehlentscheidungen vermeiden und die hiermit verbundenen Risiken deutlich reduzieren. Betrieblich ausgebildete Fachkräfte weisen gegenüber externen Arbeitskräften häufig eine Reihe von Vorteilen auf, die sich im Betriebsergebnis unmittelbar niederschlagen. Hier ist besonders auf eine geringere Fluktuation und oftmals eine höhere Leistungsfähigkeit hinzuweisen. Ein Betrieb, der nicht ausbildet, muss bei Personalbedarf Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt suchen. Hierbei entstehen Personalsuchkosten sowie Einarbeitungs- und Qualifizierungskosten in nicht unbeträchtlicher Höhe. Oftmals stehen auf dem Arbeitsmarkt keine geeigneten Fachkräfte für bestimmte Berufe zur Verfügung. Daher vermindert die eigene Ausbildung die Abhängigkeiten vom externen Arbeitsmarkt.

Produktive Leistungen des Auszubildenden

Bereits während der Ausbildung leistet der Auszubildende durch produktive Einsätze einen Beitrag zum Geschäftswert des Unternehmens. Im Mittelpunkt der Ausbildung steht das Lernen am Arbeitsplatz und die praktische Umsetzung der vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten. Sie lernen während der Ausbildung viele Arbeitsplätze kennen und verfügen deshalb über Kenntnisse vielfältiger Arbeitsabläufe. Dadurch wird ein großer Teil der entstehenden Ausbildungskosten durch die betrieblich verwertbaren Leistungen der Auszubildenden abgedeckt.

Erhöhung des öffentlichen Ansehens

Betriebe mit anerkannter Ausbildungsleistung genießen ein hohes Renommee auf dem regionalen Arbeitsmarkt. Sie können besonders leistungsfähige Fachkräfte auf dem externen Arbeitsmarkt generell besser ansprechen. Die eigene Berufsausbildung trägt außerdem zur Image-Verbesserung bei den Kunden und in der Öffentlichkeit bei. Das Unternehmen dokumentiert, dass es seine gesellschaftliche Verantwortung ernst nimmt.

Bessere Verbindung von Aus- und Weiterbildung

Ausbildungsbetriebe nützen das in der Ausbildung erworbene Know-how auch für die Weiterbildung. Für die betriebliche Weiterbildung entsteht hierdurch ein Zuwachs an Professionalität, und die Kompetenz der Betriebe zur Gestaltung von Qualifizierungsprozessen wird erhöht. Außerdem werden die Voraussetzungen für eine hohe Qualität von Produktions- und Dienstleistungsprozessen deutlich verbessert und Zertifizierungen z. B. nach ISO 9000 erleichtert.“

Die zehn wichtigsten Gründe für den Nutzen eigener Ausbildung

- Sichert den zukünftigen Fachkräftebedarf
- Schafft motivierte, im eigenen Betrieb erprobte Mitarbeiter/innen
- Reduziert Fluktuation und Fehlbesetzungen
- Erspart langwierige Einarbeitungszeiten neuer Kräfte

- Trägt zu einem positivem Imagegewinn des Ausbildungsbetriebs bei
- Bedeutet produktive Arbeit des Auszubildenden
- Erhöht die Flexibilität und die Innovationsfähigkeit
- Verjüngt die Belegschaft
- Gibt positive Impulse für die Gestaltung der Weiterbildung
- Trägt zu einem positiven Imagegewinn als Ausbildungsbetrieb bei
- Bedeutet produktive Arbeit des Auszubildenden
- Leistet einen Beitrag zur gesellschaftlichen Integration der Jugendlichen.

Bundesinstitut für berufliche Bildung – BIBB, 17.10.2002; veröffentlicht in "Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP) Heft 6/2002: Walden, Günter/Herget, Hermann "Nutzen der betrieblichen Ausbildung für Betriebe – erste Ergebnisse einer empirischen Untersuchung"; Beicht, Ursula/Walden, Günter "Wirtschaftlichere Durchführung der Berufsausbildung – Untersuchungsergebnisse zu den Ausbildungskosten der Betriebe".

Ausbildungsfibel 2003

Eine weitere kurze Darstellung der wesentlichen Punkte, die für eigene Ausbildung sprechen, gibt die Ausbildungsfibel 2003 „Tipps und Hilfen für Betriebe, die neu in die Berufsausbildung einsteigen.“ Des Bundesinstitutes für Berufsbildung (BIBB) der Bundesagentur für Arbeit.

Die "Ausbildungsfibel" informiert u.a. über

- die finanziellen Programme der Länder zur Förderung der Berufsausbildung,
- die Anforderungen an den Ausbildungsbetrieb,
- die Gewinnung von Auszubildenden,
- die Auswahl der Bewerber/-innen,
- den Abschluss des Ausbildungsvertrags,
- die Rechte und Pflichten der Auszubildenden,
- die Organisation der Ausbildung in Betrieb und Berufsschule,
- die Ausbildung ausländischer und behinderter Jugendlicher,
- das Projekt "KAUSA" (Koordinierungsstelle - Ausbildung in ausländischen Unternehmen), einem bundesweiten Netzwerk für alle, die sich mit der Förderung von Ausbildungsstellen in ausländischen Unternehmen befassen und hilft

mit einer "Checkliste" beim Einstieg in die Ausbildung am ersten Ausbildungstag im Betrieb.

Darüber hinaus enthält die Fibel die für einen Ausbildungsbetrieb wissenswerten gesetzlichen Bestimmungen sowie Hinweise auf weitere Informationsquellen zur Durchführung der Berufsausbildung einschließlich eines aktuellen Verzeichnisses aller für die Berufsausbildung zuständigen Stellen.

Die gedruckte Fassung der "Ausbildungsfibel 2004 - Tipps und Hilfen für Betriebe" kann ausschließlich über Fax unter Angabe des Titels "Ausbildungsfibel" bezogen werden beim BA-Service-Haus der Bundesagentur für Arbeit, Geschäftsstelle für Veröffentlichungen, 90327 Nürnberg, Fax: 0911/179-1147. Einzelexemplare werden kostenlos abgegeben, ab vier Exemplaren kostet ein Exemplar € 1,28 (Schutzgebühr). Bestellungen über das BIBB sind nicht möglich.

Die Ausbildungsfibel ist derzeit abrufbar unter:

http://www.arbeitsagentur.de/content/de_DE/hauptstelle/a-04/importierter_inhalt/pdf/ausbildungsfibel_04.pdf

(Pressemitteilung des BIBB vom 12.5.2004: abrufbar unter www.bibb.de Rubrik Pressemitteilungen)

Kontakt für nähere Informationen:
Herr Heidler Berufsbildung
Tel.: 03 91/ 56 93 420
Email: Heidler@magdeburg.ihk.de

Anhang 2: Praxisbeispiele

1. Alterns-Prognose-Tool für Unternehmen

Das Alterns-Prognose-Tool (AlPro - www.altpro.de) bietet für Unternehmen eine einfache Möglichkeit, den Alterungsprozess der Mitarbeiter mit Hilfe eines Internet-Tools zu prognostizieren. Deutlich wird durch die Prognosen, in welcher Art und Weise sich die Altersstrukturen im Unternehmen und in den einzelnen Abteilungen entwickeln.

H-Faktor-GmbH
Semerteichstr. 100
44263 Dortmund
Tel.: 0231 / 51980-70
Fax: 0231 / 51980-11
E-Mail: kiel@h-faktor.de

2. Ausbildungsstipendien

Eine nachahmenswerte Idee ist die Vergabe von Stipendien für die Ausbildung, zum Beispiel zur Solarfachkraft. Diese Idee wurde vom gemeinnützigen Solar-energie Informations- und Demonstrationszentrum (solid gGmbH) in Fürth entwickelt. Dort werden als solid-Preis 2002 zwei Stipendien im Wert von je 1.250 € zum Weiterbildungslehrgang Fachkraft für Solartechnik der Handwerkskammer Mittelfranken vergeben. Adressaten für dieses Stipendium sind Interessenten mit geeigneter technisch-gewerblicher Ausbildung oder Berufspraxis, insbesondere Existenzgründer mit Meisterausbildung oder Mitarbeiter von Kleinbetrieben.
(zitiert nach BOXER - Infodienst: Regenerative Energie)

Solid
Heinrich-Stranka-Str. 3-5
90765 Fürth
www.solid.de

3. Stiftung NiedersachsenMetall

Die Stiftung fördert die Bildungsarbeit in Schulen als Nachwuchswerbung für die Metallbranche. Ein gemeinsames Projekt von Stiftung und Lehrern bietet anschaulichen und lebensnahen Unterricht bzw. Projektwochen an, sowie Besuche in Metallbetrieben. Die Stiftung NiedersachsenMetall unterstützt insbesondere kleine und mittlere Betriebe hinsichtlich Aus- und Weiterbildung in Form von Beratung. „Es gilt, das Bewusstsein bei allen Beteiligten dafür zu schärfen und entsprechende Bemühungen zu fördern.“

Stiftung NiedersachsenMetall
Olaf Brandes
Schiffgraben 36
30175 Hannover
Tel: 0511-8505-218
Fax: 0511-8505-291
E-Mail: brandes@niedersachsenmetall.de

4. iNOVAS – Programm „Innovative Arbeitsprozesse in Südniedersachsen“

Förderlich für die betriebliche Anpassung an demographiebedingte Veränderungen der betrieblichen Alters- und Qualifikationsstruktur ist das iNOVAS-Projekt der Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften Göttingen. Dieses Projekt leistete für Klein- und Mittelunternehmen Unterstützung bei der Durchführung betrieblicher Anpassungsprozesse im Sinne sozialer Innovationen mittels mitarbeiterorientierter Innovationsförderung. Ziel des Projektes war weiterhin der Auf- und Ausbau der Kontakte zu Forschungseinrichtungen und der regionalen Wirtschafts- und Strukturförderung.

iNOVAS – Projektteam
Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften Göttingen
Humboldtallee 15
37073 Göttingen
0551-39-14310 und 39-14311
Fax 39-14049
innovas@gwdg.de
www.kooperationsstelle.uni-goettingen.de/innovas

5. „Demografie-Initiative“

Auszüge aus Neubauer/PT-BMBF 20.07.2004: Bilanz der Demographie-Initiative.

Das vom BMBF unterstützte Projekt wurde von 2002 bis Ende 2003 durchgeführt und beschäftigte sich vorrangig mit der Unterstützung von Unternehmen zur Bewältigung des demografischen Wandels. Ein Schwerpunkt der Arbeit lag auf dem Potential älterer Arbeitnehmer.

BMBF von 2000 bis 2003 das Transferprojekt „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“. Die beteiligten Institutionen haben aus den Ergebnissen praxisorientierte Materialien aufbereitet und in einer Broschürenreihe für unterschiedliche Zielgruppen und Themen dokumentiert. Die Lösungsansätze für eine innovative Arbeitsgestaltung wurden in die Medien getragen, auf zahlreichen Veranstaltungen präsentiert und auf der Webseite (www.demotrans.de: Literatur, Foliensätze, Handlungsanleitungen und wichtigen Links) der Öffentlichkeit zur Verfügung gestellt.

Das Projekt fand in Zusammenarbeit mit dem Verband des deutschen Maschinen- und Anlagenbaus (VDMA), dem Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie (ZVEI), dem Zentralverband Sanitär, Heizung und Klima (ZVSHK) und Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus statt.

Kurzfassung der Ergebnisse unter:

http://pt-ad.pt-dlr.de/Dateien/Bilanz_Demo_Initiative.pdf

Veröffentlichungen, Lösungsansätze und Ergebnisse der 3 Verbände:

ZVSHK

Veröffentlichungen:

- ZVSHK (Hg.), Demographie-Initiative – Betriebliche Strategien einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik. Schwerpunkte, Lösungsansätze, Ergebnisse, Stuttgart 2003
- Weber/Rülicke/Packebusch/Winkels, Qualifizierung von älteren Beschäftigten zur Sicherung von Arbeitsverhältnissen im Handwerk. Entwicklung eines Qualifizierungskonzepts, Mönchengladbach 2003
- Weber, B/Packebusch, L, Personal halten und gewinnen – Eine Handlungshilfe,
Mönchengladbach 2004
- Informationen und Good-Practice-Betriebe finden sich auch unter www.wasserwaermeluft.de und www.iap-institut.de.

Zu den Lösungsansätzen werden auch good-practice-Beispiele aufgeführt:

- Angebote zur Weiterbildung
- Verbesserung der Arbeits- und Betriebsorganisation
- Förderung der Führung und des Personalmanagements
- Rekrutierung von qualifiziertem Personal

Fazit des Projekts:

Der intensive Austausch hat in den Betrieben die Grundlagen für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik gelegt. Kontinuität und Nachhaltigkeit sind durch den Know-how-Transfer des ZVSHK und der SHK-Organisationen, des Handwerks insgesamt (ZdH) sowie durch eine weitere Umsetzung der erarbeiteten Lösungsvorschläge in Beratungs- und Gestaltungsaktivitäten des IAP, z.B. Qualifizierungskonzept für ältere Beschäftigte im Handwerk, und ZVSHK, z.B. Schulungskonzept "Generationenübergreifende Personalkonzepte", gewährleistet.

ZVEI

Veröffentlichungen:

ZVEI (Hg), Herausforderung Soziodemografischer Wandel – Good-Practice in der Elektrotechnik- und Elektronikindustrie, Frankfurt/Main 2003: hier finden sich die betrieblichen Beispiele aller beteiligten Unternehmen.

Köchling, Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund 2002. Bestellung unter:

Gesellschaft für Arbeitsschutz- und
Humanisierungsforschung mbH
Volkholz und Partner
Friedensplatz 6
44135 Dortmund
Faxformular unter: <http://www.zvei.org/demografie/leitfaden/leitfaden.pdf>

Beispiele von Unternehmen mit Lösungsstrategien für Personalrekrutierung bzw. in Problemen mit der Altersstruktur finden sich unter:

http://web14.kimpixel.de/fileadmin/user_upload/Forschung_Bildung/Demografie/demografiebrochure2.pdf

www.zvei.org/demografie und www.intergenerative-personalpolitik.de

oder als Buchveröffentlichungen der Bertelsmann-Stiftung:

- Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) 2002: Strategien gegen den Fachkräftemangel, Band 2: Betriebliche Optionen und Beispiele, Bertelsmann Verlag, Gütersloh.
- Eichhorst, Werner; Thode, Eric 2002: Strategien gegen den Fachkräftemangel; Band 1: Internationaler Vergleich, Verlag Bertelsmannstiftung, Gütersloh.

VDMA

Veröffentlichungen

- J. Reindl, C. Feller, M. Morschhäuser, A. Huber: Für immer jung? Wie Unternehmen des Maschinenbaus dem demographischen Wandel begegnen, VDMA Verlag, Frankfurt/Main. 2004

- M. Morschhäuser, P. Ochs, A. Huber: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis (Hg. Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände), Gütersloh 2003

Das Beratungskonzept des VDMA umfasst zwei Schritte:

1. Sensibilisierung von Leitung und Belegschaft zum Thema „Altern im Betrieb“:

- Um das Management in Großunternehmen zu sensibilisieren, werden Aspekte wie „ökonomische Effizienz“, „Kosten und Ertrag“ thematisiert; für die Leitung in KMU (Chefsache) werden Hinweise zu „Altersstrukturanalysen“ und „Bedrohungsszenarien“ vorgestellt;
- Die Belegschaft soll durch Einbeziehung des Betriebsrats, durch Betriebsversammlungen und Gespräche mit den Beschäftigten interessiert werden.

2. Betriebliche Lösungsansätze in 5 Handlungsfeldern:

- Aufgrund der Gespräche und Beratung mit den Unternehmen wurden die dringlichsten Problem- und daher auch Handlungsfelder der Betriebe ermittelt.
- Für diese vier Handlungsfelder (Berufseintritt, Personalentwicklung, Gesundheit und Berufsaustritt) wurden konkrete Materialien und Lösungsansätze angeboten, mit denen die Unternehmen dann ihre eigenen Maßnahmen erarbeiten konnten.
- Für Unternehmen, die in allen vier Handlungsfeldern aktiv werden wollen, steht ein integrierter Handlungsansatz zur Verfügung.

6. Anschlussprojekte im Rahmen des Programms

„Innovative Arbeitsgestaltung“

Förderschwerpunkt „Innovative Unternehmenskulturen“

Seit 2003 fördert das BMBF den Schwerpunkt „Entwicklungsfaktoren für den Auf- und Ausbau innovationsförderlicher Unternehmenskulturen und Milieus“, der das Ziel verfolgt, Konzepte innovativer Unternehmenskulturen und Milieus zu entwickeln und erproben, die die Bewältigung des umfassenden, auch demographischen Strukturwandels unterstützen sollen.

Der sich abzeichnende Nachwuchs- und Fachkräftemangel macht deutlich, dass eine innovative Unternehmenskultur einer nachhaltigen Personal- und Organisationsentwicklung förderlich sein muss, die auch darauf achtet, die notwendigen Fachkräfte von morgen heranzubilden bzw. lernfähig zu halten; so können etwa „diversity“ und „employability“ Bausteine in neuen unternehmerischen Leitbildern werden. Das Projekt „Diversity als Innovationskultur – Kulturwandel in kleinen und mittelständischen Unternehmen der Spitzentechnik (DIVINKU)“ unter Leitung der GfAH, Dortmund hat vier Unternehmens- und drei Transferpartner, darunter den Verband ZVEI, der hier seine Erfahrungen aus der Demographie-Initiative einbringen kann.

Ziel des geplanten Verbundprojektes "Bausteine innovationsförderlicher Unternehmenskultur in ostdeutschen Unternehmen (Ostwind)" unter Leitung der Unique GmbH, Berlin ist es, in fünf ostdeutschen kleinen und mittelständischen Unternehmen den Übergang von einer effizienzorientierten Überlebenskultur zu einer innovationsförderlichen Unternehmenskultur zu initiieren und zu realisieren; die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit ist wesentliches Teilziel. Planung einer Demographie-Initiative II

Die Planung des BMBF geht z.Z. davon aus, dass genügend Informationen, Handlungsanleitungen und good-practice-Beispiele für präventive Maßnahmen in Un-

ternehmen vorhanden sind, die von diesen für eigene konkrete Lösungsstrategien nur aufgegriffen werden müssen.

Daher sollen diese Materialien über die bisher erreichten Unternehmen und Fachverbände hinaus möglichst vielen Verantwortlichen in weiteren Unternehmen, insbesondere KMU, und Verbänden zur Verfügung gestellt werden. Folgende Maßnahmen sind angedacht: •

Erarbeitung und Aufbereitung des vorhandenen Materials für den Onlinegebrauch und für eine Infobroschüre

- Aufbau einer Internetseite
- Erstellen eines Flyers mit Hinweis auf die Internetseite und die Infobroschüre
- Eine Projekt- und Redaktionsgruppe, bestehend aus Vertretern der Verbände und Sozialpartner, begleitet die Arbeiten und unterstützt den Ergebnistransfer.

Forschungsbedarf

Der Transfer und die Verwertung der bislang im Förderschwerpunkt “Demographischer Wandel” erarbeiteten Ergebnisse wurden umfassend durchgeführt. Der fortschreitende demographische Wandel verweist jedoch immer stärker auf die unterschiedlichen Wirkungen auf betrieblicher, regionaler, sektoraler und nationaler wie europäischer Ebene sowie auf die Wechselwirkungen zwischen diesen Ebenen. Künftige Forschung zum demographischen Wandel muss diese komplexen Zusammenhänge berücksichtigen, die Grenzen der Einzeldisziplinen überwinden und die kommunalen/regionalen wie sektoralen Dimensionen der demographischen Veränderungen beachten.

Vorrangige transdisziplinäre Forschungsthemen sind:

- Demographischer Wandel und integrierte Arbeitspolitik für unterschiedliche Alters- und Geschlechtskohorten
- Human-Ressource-Management im demographischen Wandel auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene
- Öffentlichkeitsarbeit: Abbau von Mythen des demographischen Wandels

7. Maßnahmen für ältere Mitarbeiter

Ab 55 Jahre:

- Besondere Berücksichtigung der persönlichen Perspektive im Beurteilungssystem
- Abfrage der Schlüsselkompetenzen des Mitarbeiters
- Mitarbeiter-Beratungsgespräche; Weiterbildungs- und Entwicklungsplanung auch im Rahmen der qualitativen Personalplanung
- EDV-Trainings mit homogener Altersstruktur über 55 Jahre
- Schulungen im Projektmanagement
- Arbeitsmedizinische Betreuung älterer Mitarbeiter
- Kostenfreier Gesundheitscheck durch den betriebsärztlichen Dienst, einmal jährlich und streng vertraulich
- Altersgerechte arbeitsplatzbezogene Prävention

Ab 58 Jahre:

- Befreiung von der Nachtschicht auf eigenen Wunsch, auch ohne Vorliegen einer gesundheitlichen Beeinträchtigung
- Reduzierung der wöchentlichen Arbeitszeit durch Abbau von Beständen aus dem Langzeitkonto

Ab 60 Jahre:

- Umstellung der Jubiläumsregelung: zweites und drittes Dienstjubiläum je fünf Jahre früher bei 35 und 45 Jahren Zugehörigkeit
- Über 25 Jahre Zugehörigkeit bedingt mindestens konstantes Einkommen
- Ältere Führungskräfte erhalten Unterstützung bei der Suche nach einer adäquaten Einsatzmöglichkeit ohne Einkommens- und Statusverlust

Ab 63 Jahre:

- Drei Tage zusätzlicher Jahresurlaub
- Bei ernsthaften Erkrankungen einmalige Ausdehnung der Lohnfortzahlung auf bis zu drei Monate

Quelle: Kölpfen, Joachim/Wambold, Guido Martin 2004

Altersunabhängige Maßnahmen:

- Führungskräftefeedback
- Flächendeckende Einführung des Feedbacks des Mitarbeiters an seinen Vorgesetzten zur Förderung der Kommunikation
- Arbeitsplatzbereitstellung für leistungsgeminderte Arbeitnehmer
- Fachlaufbahn ermöglicht erfahrenen Mitarbeitern die Einbringung ihres Spezialwissens ohne Abteilungs- und Personalverantwortung
- Führungstrainings werden um den Baustein „besondere Bedürfnisse älterer Mitarbeiter“ ergänzt
- Seminar für Mitarbeiter und Lebenspartner bei bevorstehendem Ruhestand
- Gesundheitsprogramm für ältere Mitarbeiter seitens der BKK

8. Internet-Portal: www.mittelstand-und-familie.de

Das Portal für mehr Familienfreundlichkeit in Deutschland www.mittelstand-und-familie.de kann von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) als virtuelle Personalabteilung genutzt werden. Es richtet sich vornehmlich an Entscheider und Personalverantwortliche des Mittelstandes und bietet umfassende Hilfestellungen und kostenlose Beratung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf.