

Personalentwicklung als entscheidende Zukunftskompetenz

Häufig wird unterschätzt, dass die Bevölkerungsentwicklung für die Unternehmen von großer Bedeutung ist. In „normalen Zeiten“ – bei relativ ausgeglichenen Verhältnissen zwischen Jung und Alt – besteht für die Unternehmer in der Regel kein Grund zur Besorgnis. In Sachsen sind aber in den nächsten Jahren gravierende Veränderungen in der Zusammensetzung der Bevölkerung zu erwarten. Neben dem nach wie vor nicht abgeschlossenen wirtschaftlichen Aufbau gehen Sachsen und Ostdeutschland nun in die nächste Transformation: die demographische. Diese Veränderungen werden die Unternehmen – beginnend in zwei bis drei Jahren – mit großer Wucht treffen. Um sich auf die vollkommen neuen Rahmenbedingungen vorzubereiten, müssen heute eine Strategie entwickelt und erste Lösungsschritte unternommen werden. Umfragen unter Geschäftsführern von Unternehmen signalisieren, dass dies vielen Unternehmen noch nicht in vollem Umfang bewusst ist. Personalentwicklung und -management werden ein entscheidendes Wettbewerbskriterium für viele Unternehmen sein, die sich der Brisanz heute oft noch nicht bewusst sind. Die öffentliche Hand ist zusammen mit den Selbstverwaltungsorganen der Wirtschaft gefordert, die Unternehmen auf die personalwirtschaftlich unruhigen Zeiten vorzubereiten.

Natürliche Bevölkerungsentwicklung in den neuen Bundesländern seit 1990

Bevölkerungszahlen verändern sich in der Regel langsam, nur selten gibt es große Einschnitte. Allerdings pflanzen sich solche großen Veränderungen dann über viele Jahrzehnte fort – und lassen sich nachträglich kaum korrigieren. Noch heute kann man die Einschnitte in der Bevölkerungspyramide sehen, die die Weltkriege, die Weltwirtschaftskrise oder der Pillenknick verursacht haben. Einen gewaltigen „demographischen Schock“ erlebten die neuen Bundesländer nach der Wende von 1989. Quasi über Nacht brachen die Geburtenzahlen ein. Wurden in Sachsen 1989 noch 56.000 Kinder geboren, waren es zwei Jahre später nur noch 31.000, 1994 gar nur noch 23.000. Die Zahl der Kinder ging innerhalb von nur fünf Jahren um 59 % zurück. Nur im Vatikan gab es eine noch niedrigere Geburtenrate als in Ostdeutschland.

Seit Mitte der neunziger Jahren steigen zwar die Geburtenzahlen wieder an, dennoch erreichen sie nicht das Niveau der Vorwendezeit. Bekamen die Frauen vor der Wende im Durchschnitt bis zu 1,8 Kinder, waren es 2002 immer noch erst ca. 1,2 Kindern pro Frau. In den alten Ländern liegt der Durchschnitt seit langem bei ca. 1,4 Kindern pro Frau – ein ohnehin im internationalen Vergleich und unter Beachtung des Wohlstandsniveaus relativ niedriger Wert. Der Hauptgrund für den starken Rückgang der Geburten liegt

vor allem in der wirtschaftlichen und sozialen Unsicherheit, die viele Menschen noch heute spüren. Zwar haben viele Frauen ihren Kinderwunsch nur „verschoben“ und holen ihn „später“ nach, gleichwohl ist jedoch auch die Zahl der Kinderwünsche insgesamt deutlich zurückgegangen. Zusätzlich drückt die hohe Abwanderung junger Frauen auf die Geburtenzahlen. So hat sich auch in den verschiedenen Regionen Sachsens – mit ihren unterschiedlichen Entwicklungsperspektiven – ein unterschiedliches Geburtenniveau herausdifferenziert. Während die Zahl der Geburten in den Großstadregionen wieder ca. 70 % des Niveaus von 1990 erreicht, kommt die Lausitz lediglich auf ca. 55 % des Wertes von 1990.

Der Nach-Wende-Geburtenknick wird sich nun in der Bevölkerungspyramide des Landes 20 bis 30 Jahre später wieder abbilden, wenn diese Generation selber Familien gründen und Kinder bekommen wird.

Besonders deutlich wird diese Entwicklung bei Betrachtung von für den Arbeitsmarkt und für die Unternehmen besonders interessanten Altersgruppen. Wie Abbildung 1 zeigt, wird sich das junge Fachkräftepotenzial für die Unternehmen erheblich ausdünnen.

Insbesondere was den Nachwuchs angeht, stehen die Unternehmen in Sachsen vor großen Veränderungen, denn der Geburteneinbruch zu Beginn der neunziger Jahre erreicht in wenigen Jahren das Ausbil-

dungsalter. Die Zahl der 15jährigen (als Maß für Ausbildungsplatzsuchende) wird ab 2005/06 stark zurückgehen (um bis zu 52 % gegenüber 2003) und auch danach nur langsam wieder steigen (vgl. Abb. 1). Fünf Jahre später werden die Studiumsberechtigten knapper. Damit wird sich der Ausbildungsmarkt komplett verändern – aus einem angebotsorientierten Markt wird ein nachfrageorientierter mit allen Konsequenzen für Leistungsbereitschaft, Motivation und Lohngefüge. Mit dem Rückgang der Bewerberzahlen wird der „Kampf um die Besten“ härter werden – da auch die absolute Zahl an Spitzenkräften sinken wird. Ab 2016 werden dann auch die Jahrgänge knapper, ab dem man in der Regel erwerbstätig ist.

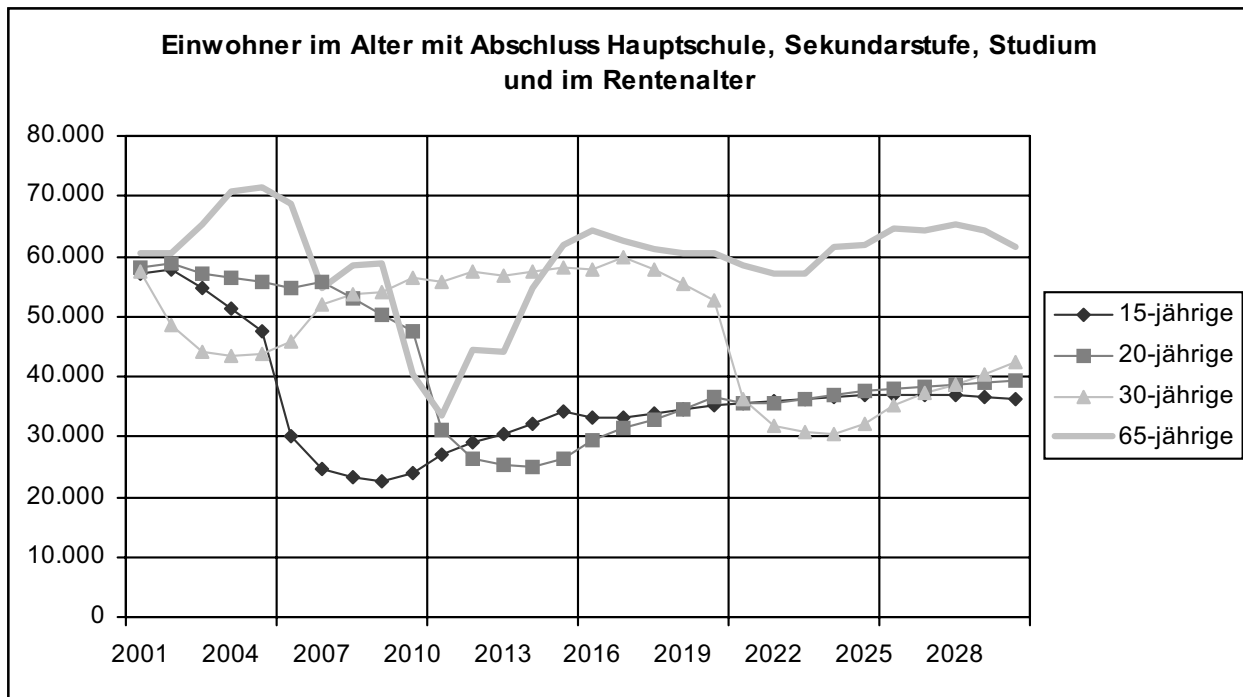
Die sächsischen Unternehmen kommen jedoch auch von der anderen Seite der Altersschiene unter Druck. Denn spätestens ab dem Jahr 2010 wird sich die Zahl der 65jährigen (als Maß für den Eintritt in die Altersrente) sehr schnell verdoppeln.¹ Und dies in einem

Zeitraum in dem der Nachwuchs im Osten „ausgeht“, werden also vermehrt Ältere in Rente gehen. Dies kann gerade die ostdeutschen Betriebe hart treffen, da diese eine sehr homogene Altersstruktur aufweisen. In der Strukturkrise der neunziger Jahre wurden vor allem die älteren Jahrgänge frühverrentet.

Dabei kommen die Unternehmen in den neuen Ländern auch durch die Situation in den alten Ländern unter Druck. Durch die ebenfalls und langanhaltenden niedrigen Geburtenraten in den alten Bundesländern ist dort bereits heute die Nachfrage nach jungen Fachkräften sehr groß. Sie wurde bisher vor allem durch die Nachkommen der Einwanderergeneration und die Abwanderung junger Ostdeutscher in das alte Bundesgebiet kompensiert. Dieser hohe Nachwuchsbedarf wird in den nächsten Jahren nicht abebben – die Unternehmen der alten Länder verfügen dabei jedoch über ungleich bessere Rahmenbedingungen wie die Betriebe der neuen Länder. Wollen die

Abb. 1

Zahl der Einwohner Sachsens in Arbeitsmarkt relevanten Altersstufen



Quelle: ifo Instituts.

¹ Spätestens deshalb, weil derzeit das effektive Renteneintrittsalter näher bei 60 als bei 65 Jahren liegt.

ostdeutschen Unternehmen diesem Konkurrenzdruck standhalten, ist es heute wichtig, die existierenden Unternehmen zu stärken und auszubauen.

Tendenzen der räumlichen Bevölkerungsentwicklung

Neben der natürlichen Bevölkerungsentwicklung spielt auch die räumliche Bevölkerungsbewegung bei der Betrachtung wirtschaftlicher Potenziale eine große Rolle. Drei Entwicklungstendenzen haben sich dazu in den vergangenen Jahren herauskristallisiert:

- Im Vergleich zu den neunziger Jahren ist die Abwanderung in den letzten Jahren jünger und weiblicher geworden. Per saldo verlassen vor allem die jungen Frauen Sachsen.
- Es haben sich unterschiedliche regionale Tendenzen entwickelt. Den Großstädten ist es gelungen, den Abwanderungstrend zu stoppen. Insbesondere bei den jungen Menschen verfügen sie über eine große Anziehungskraft und entsprechend über wachsende Wanderungsüberschüsse. Auf der anderen Seite verzeichnen die peripheren Regionen Sachsens, aber auch die an die Großstädte grenzenden Kreise, große Wanderungsdefizite – und zwar in erster Linie mit den alten Bundesländern.
- In der ersten Hälfte der neunziger Jahre stimmten Bildungs- und Qualifikationsstruktur von Gesamtbevölkerung und Abwanderern in etwa überein. Heute sind die Fortzieher deutlich höher qualifiziert als der Bevölkerungsdurchschnitt. Aus der Wanderungsanalyse des STATISTISCHEN LANDESAMTES (2002) geht hervor, dass 37 % der Abwanderer über Abitur (Normalbevölkerung: 18 %) und 20 % der Fortzieher über eine abgeschlossene Hoch- und Fachhochschulausbildung (Normalbevölkerung: 11 %) verfügen. Unter den jungen Frauen ist der Abitur-Anteil mit 52 % sogar noch höher.

Dieser Trend ist langfristig für die sächsische Wirtschaft von größter Bedeutung, dezimiert er doch das

Fachkräftepotenzial der Unternehmen in peripheren Regionen erheblich. Aus der Wanderungsanalyse² geht hervor, dass vor allem wirtschaftliche Gründe die Hauptursache für die Abwanderung sind.

Immerhin haben 49 % der Fortziehenden vor der Abwanderung eine Beschäftigung – nur 16 % der Abwanderer sind arbeitslos. Hauptgrund für die Abwanderung in die alten Länder ist mit 40 % der Arbeitsplatz. Bei der für die Unternehmen so wichtigen Gruppe der Arbeiter und Facharbeiter spielt der Lohn bei der Entscheidung über den Fortzug aus Sachsen eine besonders große Rolle. 12 % aller fortgezogenen Sachsen geben als wichtigsten Fortzugsgrund einen höheren Verdienst an. Unter den Arbeitern sagen dies 27 %, bei den Facharbeitern sogar 29 % – damit ist der höhere Lohn bei der Entscheidung über den Fortzug fast genauso wichtig wie ein neuer Arbeitsplatz und verdeutlicht die Notwendigkeit, lohnpolitische Maßnahmen zu ergreifen.

Die Abwanderung und der demographische Wandel lassen für die nächsten Jahre einen zunehmenden Fachkräftemangel erwarten. Die abgewanderten Sachsen zurück nach Chemnitz, Leipzig oder Bautzen zu holen, wird nicht einfach sein und setzt vor allem wirtschaftliches Wachstum voraus. Die Bereitschaft der Sachsen, aus den alten Ländern zurückzukehren, ist auf den ersten Blick mit 62 % relativ hoch.

Doch die Rückkehrbereitschaft der gut ausgebildeten Fortzieher ist sehr gering: so sind lediglich 12 % der jungen Abiturienten und nur 20 % der jungen Hochschulabsolventen zu einer Rückkehr nach Sachsen bereit. Wichtigste Voraussetzung für eine Rückkehr sind für 51 % ein Arbeitsplatz, für 31 % der Verdienst.³ Diejenigen, die nicht bereit sind, nach Sachsen zurückzukehren, geben als Gründe zu 42 % bessere Verdienstmöglichkeiten und zu 22 % bessere Lebens- und Zukunftsperspektiven an. Wichtig ist es deshalb, die Bedingungen im Land so zu verändern, dass es erst gar nicht zum Fortzug kommt – zumal die Rückkehrbereitschaft sinkt, je länger man sich in der „neuen Heimat“ eingerichtet hat.

² Im Einzelnen vgl. STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN (2002), S. 51-58.

³ Im Einzelnen vgl. STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN (2002), S. 9, 74, 79.

Auswirkungen der Bevölkerungsentwicklung auf sächsische Unternehmen

Aufgrund der Tendenzen in der räumlichen und natürlichen Bevölkerungsentwicklung hat das STATISTISCHE LANDESAMT SACHSEN (2003) im Juni 2003 eine auf das Jahr 2020 gerichtete Bevölkerungsprognose veröffentlicht. Bis zum Jahr 2010 wird ein Rückgang der sächsischen Bevölkerung um ca. 6,5-7 % von zur Zeit 4,35 Mill. auf 4,04 bis 4,07 Mill. prognostiziert. Über das Jahr 2010 ist die Betrachtung sicherlich stärker abhängig von der Wirtschaftsentwicklung in Sachsen. Eine geglückte EU-Osterweiterung würde sich z. B. in stärker zurückgehender Abwanderung und zunehmender Zuwanderung ausdrücken können. Jedoch selbst bei einem positiven Szenario würde die Bevölkerung in Sachsen und gleichzeitig auch das Arbeitskräftepotenzial in den kommenden Jahren noch schrumpfen und altern. Mit einiger Sicherheit wird sich Sachsens Bevölkerungsstruktur auch in den kommenden Jahren stärker verändern, als dies in den alten Ländern der Fall sein wird. Der Druck, Strategien für die Gestaltung dieser Veränderungen aufzubauen, ist deutlich stärker geworden. Diese zu entwickeln, haben vor allem die sächsischen Unternehmen nötig, denn in ihrer Kleinteiligkeit sind die Unternehmen bisher nicht in der Lage gewesen, langfristige Personalentwicklung zu betreiben.⁴

Die Auswirkungen der Bevölkerungsveränderungen und der Abwanderungen sind für die sächsische Wirtschaft bereits heute spürbar. Vor kurzem ist es dem Chemnitzer Oberbürgermeister gelungen, eine Industriensiedlung im Maschinenbau in die Chemnitzer Region zu holen. Dieses Unternehmen wollte ca. 400 Mitarbeiter einstellen. Das Arbeitsamt hat dem Unternehmen ca. 2.000 Menschen vermittelt, von denen das Unternehmen aber letztlich nur 40 Menschen einstellen konnte – aufgrund von nicht oder nicht mehr vorhandenen Qualifikationen. Mittlerweile sucht das Unternehmen seine Arbeitskräfte im Westen und zwar dort, wohin die Chemnitzer Maschinenbauer nach der Wende hin abgewandert sind. Das Beispiel verdeutlicht unsere Lage sehr gut: Wir haben kein unbegrenztes Potenzial an Arbeitskräften mehr – und

zwar trotz 400.000 Arbeitslosen in Sachsen. Wir steuern in vielen Bereichen bereits heute auf einen Fachkräftemangel zu. Dabei ist die große und für viele Menschen auch sehr lange Arbeitslosigkeit eine wesentliche Ursache für den Fachkräftemangel. Denn mit langer Arbeitslosigkeit verlieren die Menschen nicht nur Zuversicht und Selbstvertrauen, sie verlieren auch ihr Können und ihre Fähigkeiten, lernen nicht mehr dazu und sind mit neuen Methoden und Maschinen nicht vertraut.

Wenn wir den in drei bis fünf Jahren einsetzenden Rückgang der jungen Menschen und Anstieg der aus den Unternehmen ausscheidender Menschen nicht vorausschauend angehen, wird es zu großen Problemen in den sächsischen Unternehmen kommen. Denn diese Entwicklung hat – marktwirtschaftlich betrachtet – gravierende Auswirkungen. Der Wettbewerb zwischen denjenigen, die einen Ausbildungsplatz suchen, wird kleiner. Für die Unternehmer wird auf der anderen Seite die Auswahl geringer, da die Angebotseite – also die Zahl der Auszubildenden – kleiner wird. Wir haben weniger zukünftige Arbeitsplatznachfrager. Damit wird der Kampf zwischen den Unternehmen um gute Mitarbeiter noch härter werden, da die Zahl der Menschen mit hoher Qualifikation zurückgehen wird. In der Konsequenz heißt dies, dass auch die Löhne steigen werden.

Die Unternehmen, die über den eigenen, kurzfristigen Bedarf hin ausbilden, werden im Wettbewerb besser aussehen. Allerdings ist Ausbildung kein Selbstzweck, sondern macht nur Sinn, wenn es eine Perspektive danach gibt. Die Unternehmen müssen die Möglichkeit haben, die jungen Leute einzustellen und auf die kommenden Anforderungen vorzubereiten – möglichst von denen, die den Betrieb in Kürze verlassen werden.

Vielen Unternehmen in den neuen Ländern sind diese personalwirtschaftlichen Veränderungen der nächsten Jahre nicht bewusst. Die meisten Unternehmen sind zu klein, um sich eine eigene Personalentwicklung zu „leisten“ und haben nach wie vor jeden Tag mit den Problemen „erster Ordnung“ wie Aufträge,

⁴ Laut einer Studie der IHK Chemnitz, Dresden und Leipzig haben die Hälfte der Industrie- und Handelsunternehmer und 90 % der Handwerksfirmen kein Personalentwicklungskonzept (vgl. IHK CHEMNITZ, DRESDEN UND LEIPZIG (2003)).

Marketing und Finanzierung zu kämpfen. Diese Situation ist vor allem für die boomenden Zweige der sächsischen Wirtschaft – dem verarbeitenden Gewerbe – eine große Herausforderung. Gerade dort wird in den nächsten Jahren nach Einschätzung der Unternehmer ein großer Erweiterungs- und Ersatzbedarf beim Personalbestand entstehen. Unter den gegenwärtigen Voraussetzungen kann der Fachkräftemangel der nächsten Jahre zur Bedrohung für Existenz und Weiterentwicklung der sächsischen Industrie werden.

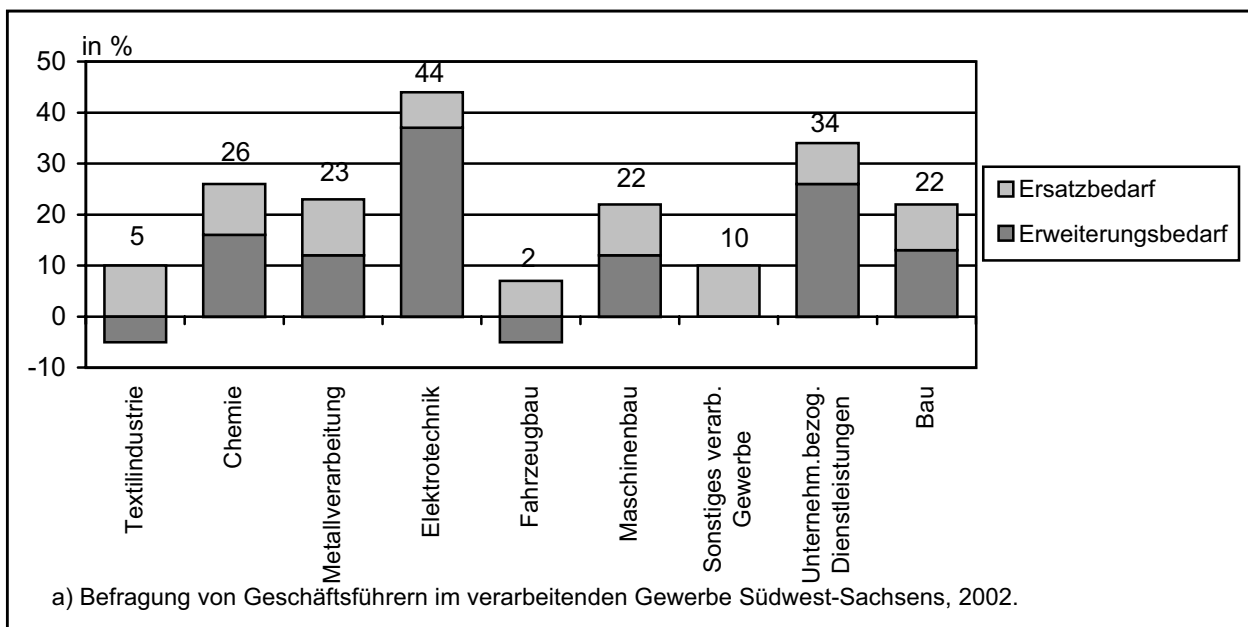
Wirtschafts- und strukturpolitische Empfehlungen⁵

Um die „personalwirtschaftlichen Turbulenzen“ der kommenden Jahre zu bewältigen, ist deshalb eine mehrgleisige Strategie nötig. Dabei geht es um eine Personalberatungsinitiative, um Stärkung der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit, Erschließung neuer Märkte, neue Anstrengungen im Bildungs- und Infrastrukturbereich.

Am Beginn muss eine umfassende Diskussion um die demographischen Veränderungen stehen. Politik und Wirtschaft müssen heute beginnen, langfristige Strategien zu entwickeln. Vorausschauende Personalplanung ist das wichtigste, was die sächsische Wirtschaft tun kann. Dabei hat die Politik eine wichtige Aufgabe. Zum einen muss sie das Problem der demographischen Veränderungen den Unternehmen verstärkt vermitteln. Zum anderen muss sie mit Anreizen eingreifen und Hilfestellungen geben, wo dies möglich und nötig ist. Wir brauchen eine **Personalberatungsinitiative**, die die Unternehmerinnen und Unternehmer unterstützt. Dazu sollten sich Politik, Unternehmen und ihre Selbstverwaltungseinrichtungen, Gewerkschaften sowie die Universitäten an einen Runden Tisch setzen. Ein Runder Tisch deswegen, weil wir so die gesamte Problematik der Bevölkerungsentwicklung einfließen lassen können. Dort müssen konkrete Maßnahmen und Instrumente verabredet werden, die den Unternehmen helfen, durch die aufgewühlte See der Bevölkerungsentwicklung

Abb. 2

Prognose über Erweiterungs- und Ersatzbedarf beim Personalbestand^{a)}



Quelle: BEHR und WEIß, FSA (TU Chemnitz) (2003).

⁵ Die Empfehlungen geben die Sicht der Verfasser, nicht des ifo Instituts wieder.

hindurch zu kommen. Wichtig sind nachprüfbar Ergebnisse, die die Personalplanung in den Unternehmen voranbringen. Vorstellbar wären eine externe Personalanalyse mit Hilfe der sächsischen Universitäten, eine online-basierte Beratung und Datenbank mit „best-practice“-Beispielen. Besonders wichtig ist dies für die sächsische Industrie, denn sie ist der wichtigste und vor allem boomende Sektor der sächsischen Wirtschaft. Wenn gerade in diesem Bereich nicht rechtzeitig auf die veränderten demographischen Rahmenbedingungen eingegangen wird, ist der Entwicklungsschub im verarbeitenden Gewerbe des Freistaates bedroht.

So könnten Personallotsen in den Regionen den Fachkräftebedarf analysieren und den Unternehmen konkrete Hilfestellung bei Personalproblemen geben. Mit ihnen hätten die kleinen Unternehmen die Chance, „gepoolt“ Personalentwicklung und -planung zu betreiben. Ein Beispiel ist PUUL, eine Tochtergesellschaft der Stadt Leipzig, deren Name Programm ist: PERSONELLE UNTERSTÜTZUNG VON UNTERNEHMEN LEIPZIG. Die PUUL GmbH hat die Aufgabe, regionale Unternehmen mit einem umfangreichen Instrumentarium bei der Auswahl geeigneter Bewerber zu unterstüt-

zen. Zur Zeit ist PUUL vor allem mit der Auswahl und Qualifizierung der Bewerber für das BMW-Werk Leipzig beschäftigt. Dabei sammelt es Erfahrungen und Know-how im Personalbereich, die in den kommenden Jahren auch anderen Firmen – wie im Zulieferbereich von BMW – von Nutzen sein werden.

Unter den Prämissen einer sich qualitativ und quantitativ verändernden Bevölkerungsstruktur wird auch eine **neue Branchenstruktur** entstehen. So werden unternehmensbezogene Dienstleistungen wichtiger werden, aber auch Pflege und Altersbetreuung und innovative Dienstleistungen im Bereich der Mobilitätsunterstützung vor allem für ältere Menschen. Auch die Naherholung und der Tourismus können vom steigenden Anteil älterer Menschen profitieren. Diese Potenziale gilt es, frühzeitig aufzuspüren und zu fördern.

Wenn die **Höhe der Löhne** eine so entscheidende Rolle bei der Motivation der Arbeitnehmer spielt, darf man sie nicht aus der Diskussion ausklammern. Ein Teil der niedrigen Löhne wird sicherlich durch niedrigere Lebenshaltungskosten in den neuen Ländern aufgefangen – vor allem durch niedrigere Mieten als in

Abb. 3
Erwartungen zur Entwicklung des Personalbestandes im verarbeitenden Gewerbe Sachsen bis 2010^{a)}

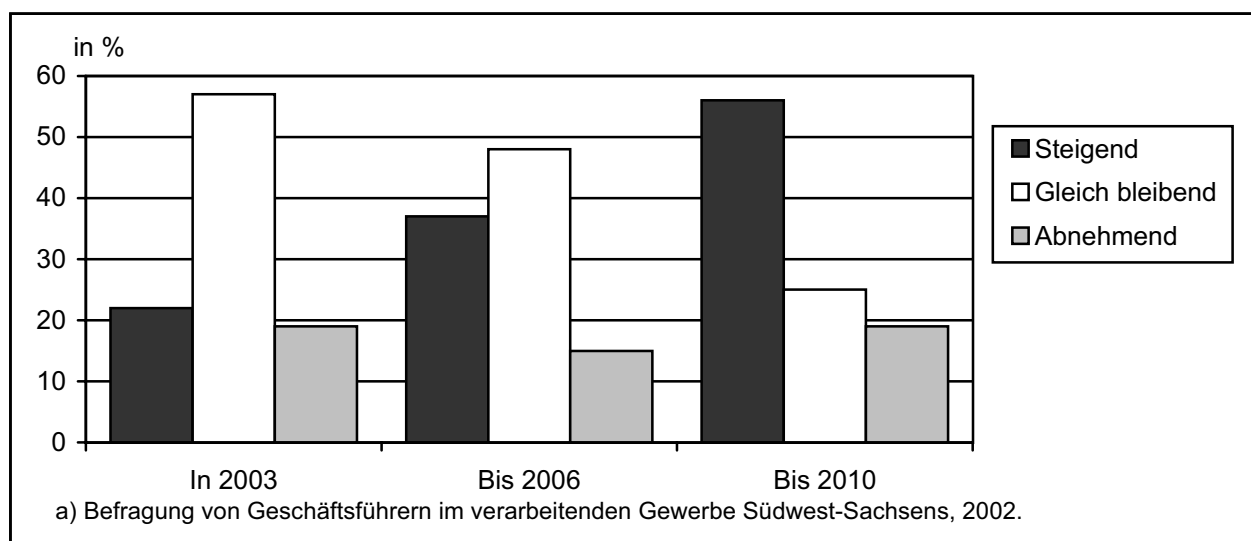
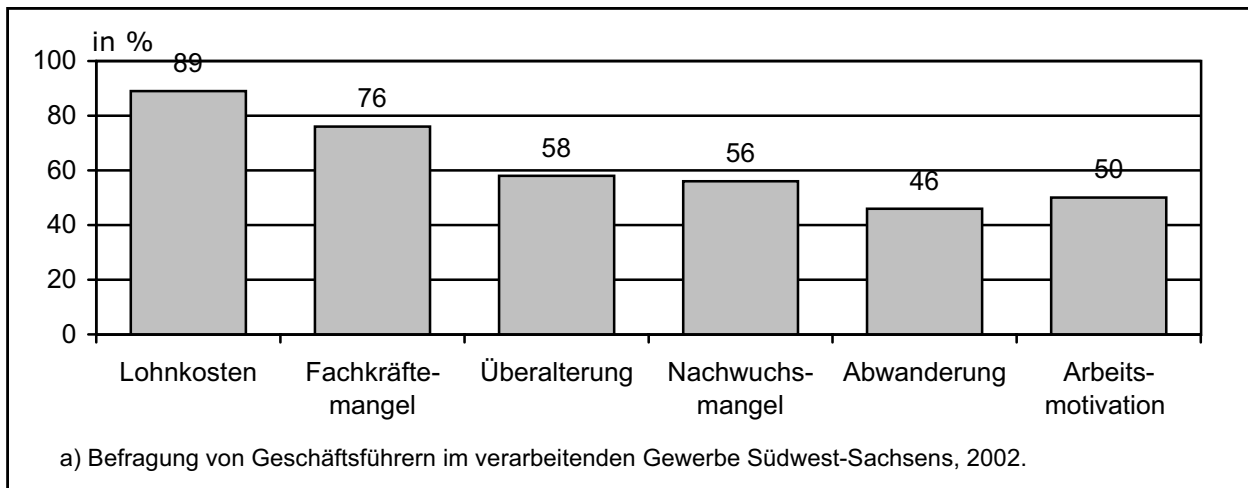


Abb. 4

Was sind die größten Personalprobleme der nächsten zwei Jahre?^{a)}



Quelle: BEHR und WEIB, FSA (TU Chemnitz) (2003).

vergleichbaren west- oder süddeutschen Regionen. Doch perspektivisch brauchen die Menschen ein auskömmliches und ein in ihren Augen „gerechtfertigtes“ Gehalt. Selbstverständlich – und das ist das Grundgesetz jeder Marktwirtschaft – muss dies verdient werden. Deshalb ist es wichtig, bei den Unternehmen Wachstumsbarrieren einzureißen. Mit den niedrigeren Löhnen im Osten wird es den Unternehmen schwer fallen, gute Leute hier zu halten oder gar Fachkräfte aus den alten Ländern wieder zurückzuholen.

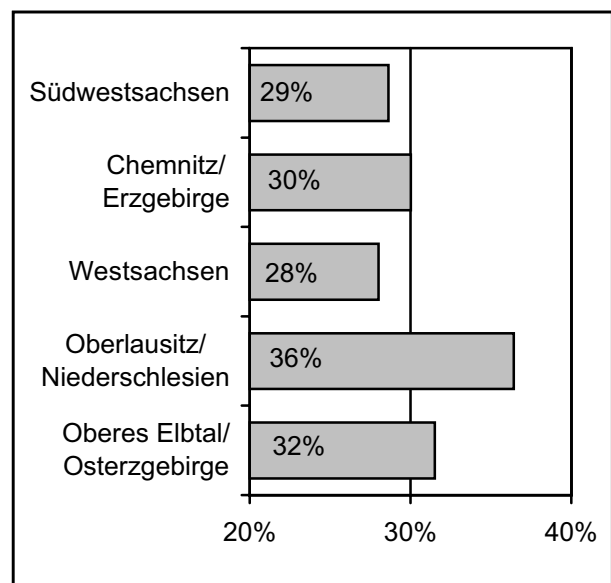
Das sehen mittlerweile auch viele Unternehmer so. Die Geschäftsführer im verarbeitenden Gewerbe Südwestsachsens schätzen den Abstand zum Westlohn mehrheitlich (zu 60 %) zwischen 10 und 29 % ein (vgl. Abb. 6). Eine Angleichung an das Westniveau bis zum Jahr 2010 wird nur von 30 % der Geschäftsführer erwartet, obwohl gleichzeitig 62 % von ihnen Unzufriedenheit unter den Beschäftigten wegen zu niedrigem Lohn beobachten. Die Unternehmen befinden sich hier ganz augenscheinlich in einem Dilemma, aus dem sie nur mit einer konzertierten Aktion herauskommen.

Die Unternehmen müssen in erster Linie aus sich heraus in ihrer wirtschaftlichen Lage gestärkt werden, denn schwache Unternehmen können nicht voraus-

schauend planen und sind der Entwicklung nicht gewachsen. Unsere Unternehmen müssen wachsen können, um höhere Löhne zahlen zu können. Ziel muss es sein, weniger Fördermittel in „Beton und

Abb. 5

Verdienst als Voraussetzung für Rückkehr der Abwanderer nach Sachsen



Quelle: Statistisches Landesamt Sachsen (2002).

Eisen“ zu stecken und mehr in die weichen Faktoren. Wir müssen mehr in Managementberatung und Marketing investieren, in Faktoren, die mit Forschung, Entwicklung, Know-how und Bildung zu tun haben. Unsere Förderpolitik muss entsprechend umgebaut und so dereguliert werden, dass vollständige Förder- und Kreditanträge in Zukunft innerhalb von sieben Tagen beschieden werden.

Die **Finanzausstattung für den sächsischen Mittelstand** muss verbessert werden, da sich Eigenkapitalquote und Liquidität auch auf Löhne und Gehälter niederschlagen. Dazu sollten über die Kreditinstitute des Landes Bürgschaften, Beteiligungen und Darlehen deutlich ausgeweitet werden. Das kann über revolvingende Fonds geschehen, sodass die Mittel auch wieder zurückfließen, wenn die wirtschaftliche Lage der Unternehmen sich verbessert hat. Das Hausbankprinzip hat sich in der Vergangenheit als gutes Prinzip bewährt. Dennoch – angesichts der verschärften Kreditvergabe-kriterien – sollten die öffentlichen Förderbanken unter bestimmten Kriterien im Einzelfall auch an der Hausbank vorbei Fördermittel ausreichen.

Darüber hinaus brauchen wir Modelle für neue **Eigenkapitalbildung**. Dazu zählen vor allem Mitarbeiterbeteiligungsmodelle. Viele Unternehmen existieren

heute noch deshalb, weil die Mitarbeiter in den letzten Jahren weniger Geld bekommen haben, als ihnen zugestanden hätte. Diese Rücksichtnahme und Bescheidenheit der Beschäftigten sollte Anlass sein, Mitarbeiterbeteiligungen auszureichen – zum Beispiel als Ersatz für Weihnachtsgeld oder geringere Entlohnung. Damit bekommen die Arbeitnehmer ein verbrieftes Recht, in fünf Jahren oder später, diese Mitarbeiterbeteiligung einzufordern. Dieses Kapital lässt sich über entsprechende Fonds in Eigenkapital umformen. Mitarbeiterbeteiligungen erhöhen nicht nur die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen, sie fördern auch ihre Motivation und stärken ihre Altersvorsorge.

Daneben sind andere Modelle nötig, wie mit dem Lohndruck umgegangen werden kann, der sich aus den knapper werdenden Arbeitskräften ergibt. So ließe sich zum Beispiel darüber nachdenken, ob Kommunen vorhandene Grundstücke günstig an Unternehmen oder Arbeitnehmer überlassen. Das wäre zum einen ein Beitrag zur Altersversorgung der Arbeitnehmer. Gleichzeitig würde dadurch die Eigentumsquote und damit auch der Anreiz, sich dauerhaft an die Gemeinde und das Unternehmen zu binden, erhöht. Darüber hinaus könnten viele Kommunen auch den nach wie vor hohen Sanierungsbedarf ihrer Bausubstanz verringern und „Schandflecke“ im Orts-

Abb. 6 **Lohnabstand zum Westtarif im verarbeitenden Gewerbe in Sachsen nach Einschätzung der Geschäftsführer^{a)}**

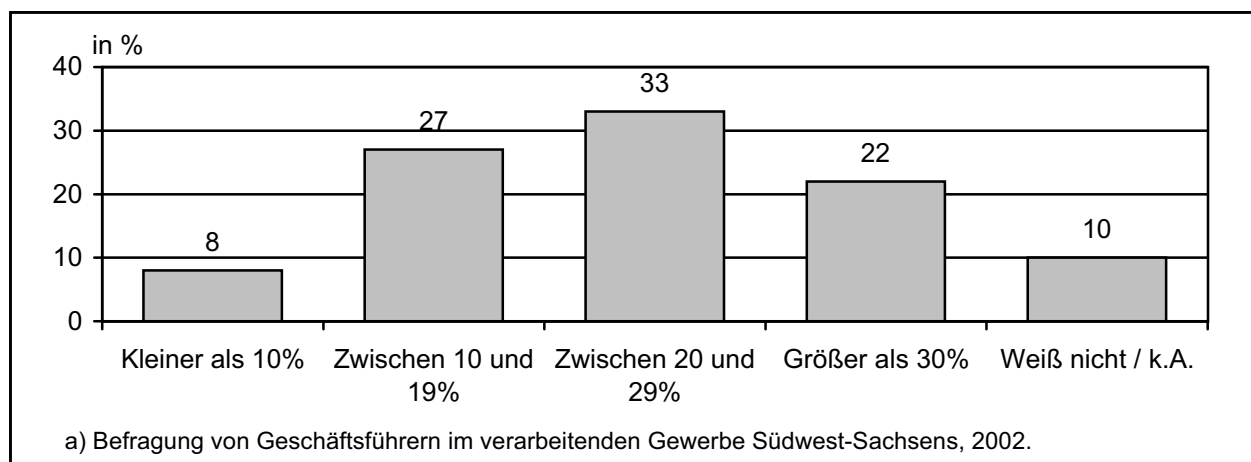


bild beseitigen. Ebenso ist vor allem im ländlichen Raum mit diesem „Land für Lohn-Programm“ auch der Bevölkerungsschwund abbremsbar. Solche Modelle wären in erster Linie als public-private-partnership zwischen den Kommunen und Unternehmen vor Ort denkbar. Auf diese Weise könnten Betriebe Löhne durch Sachleistungen „kompensieren“ bzw. in die Zukunft „verschieben“. Arbeitnehmer müssten sich zwar weiterhin mit verhältnismäßig niedrigen Löhnen begnügen, bekämen dafür aber mit Grundstück oder Wohnraum einen Ausgleich, der sich gleichzeitig günstig auf die eigene Rentenversorgung auswirken wird.

Eine Möglichkeit, junge Menschen in die Unternehmen zu integrieren, sind **Beschäftigungsbrücken** zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern. Dazu müssen Modelle entwickelt werden, die es den Unternehmen ermöglicht, heute junge Menschen einzustellen, die damit schrittweise die Arbeit der in Kürze ausscheidenden Mitarbeiter übernehmen können und parallel fortgebildet werden. Solche Beschäftigungsbrücken sind aktive Generationensolidarität und ein Instrument, um die Unternehmen auf die demographischen Veränderungen vorzubereiten.

Eine ganz zentrale Bedeutung bei der Erschließung neuer Geschäftsfelder und Märkte hat eine **intensi-vierte Exportförderung**. Gerade die EU-Osterweiterung bietet für die ostdeutschen Unternehmen große Chancen – Marktzugangsförderung und Marketing für die osteuropäischen Nachbarn müssen deshalb stärker als bisher gefördert werden. Bürgschaften sind ein wichtiges Instrument, um Handel in Gang zu setzen. Wir stehen heute häufig vor dem Problem, ohne Exportbürgschaften keinen Handelsaustausch mit Osteuropa, insbesondere den Nachfolgestaaten der Sowjetunion, zustande zu bekommen. Und dies vor dem Hintergrund, dass wir – mit unseren guten Verbindungen nach Osteuropa – eigentlich einen Wettbewerbsvorteil haben, der bisher nicht voll ausgeschöpft wird.

Die **Nähe zu Tschechien und Polen** birgt auch unter demographischen Gesichtspunkten für Sachsen große Chancen. In den Grenzregionen könnten Unternehmen Arbeitskräftepools zwischen tschechi-

schen bzw. polnischen und deutschen Unternehmen bilden und so ihre Personalprobleme über langfristig angelegte Kooperationen mildern. Dazu schließen sich Unternehmen zusammen, die zu verschiedenen Zeiten einen unterschiedlichen Bedarf an Arbeitskräften haben. Diese Arbeitskräfte können dann auch von anderen Unternehmen genutzt werden. Perspektivisch könnte über die personelle Verflechtung auch die wechselseitige Marktdurchdringung zwischen Sachsen und seinen Nachbarländern verstärkt werden und die Exportchancen könnten sich deutlich verbessern. Ein solcher regionaler Arbeitskräftepool ist in Wolfsburg sehr erfolgreich zusammen mit VW initiiert worden – mit einer „Grenzüberschreitung“ würden die Sachsen Neuland betreten. Die skizzierten Arbeitskräftepools wären aber auch ohne die Beteiligung der Nachbarländer ein Instrument, knappe Arbeitskräfte gemeinsam zu nutzen.

Wir müssen viel stärker als bisher in **Bildung investieren** – auch in den Ausbau der höher qualifizierenden Abschlüsse, da uns zunehmend die Eliten verloren gehen. Wirtschaft und Schule gehören zusammen und müssen deshalb stärker miteinander verschränkt werden. Nach wissenschaftlichen Untersuchungen ist beispielsweise das Grundwissen über ökonomische Zusammenhänge in Großbritannien viel größer als in Deutschland. Deshalb müssen wir bereits in unseren Schulen das Denken für unternehmerisches und wirtschaftliches Wissen entwickeln. Die positiven Erfahrungen, die es in Teilen aus dem polytechnischen Unterricht der DDR gibt, lassen sich nutzen. Auch das Fachabitur mit Berufsausbildung kann ein Instrument sein, um das Interesse an (Ingenieur-)technischen Berufen zu wecken. Denn gerade in diesen Bereichen haben wir erhebliche Engpässe auf dem Arbeitsmarkt. Die Unternehmer sollten verstärkt in die Schulen gehen, aber auch die Lehrer in die Unternehmen. Die Lehrer sind ein ganz wichtiges Scharnier zwischen den Unternehmen und den Schülern. Deshalb muss auch die Weiterbildung der Lehrer verbessert und weiterentwickelt werden. Dazu gehört die Fortbildung in der IT-Technik genauso wie die Anbindung der Lehrer an Unternehmen und die wirtschaftliche Diskussionen in den Regionen. Die Schüler müssen mit den wirtschaftlichen Potenzialen und beruflichen Möglichkeiten in ihrem Umfeld ver-

traut gemacht werden. Untersuchungen unter Schülern haben ergeben, dass viele von ihnen kein Bild über Beschäftigungschancen in ihrer Region haben und sich so von Beginn an anderweitig orientieren.

Das **Lebensumfeld** spielt für die Bindung der Menschen an ihre Heimat eine entscheidende Rolle. Deshalb ist es notwendig, Anreize zu schaffen, die die Fachkräfte stärker an ihr Lebensumfeld und ihre Unternehmen binden. Dazu gehören lebendige Orte mit attraktiven Kultur- und Freizeiteinrichtungen, mit Sportstätten und Jugendclubs genauso zu den Standortfaktoren wie Straßen- und Bahnanschlüsse. Die Abwanderung aus Sachsen wäre noch größer, wenn Heimat, Familie und Freunde für die Menschen nicht so große Bedeutung hätten. Diese nicht-materiellen Faktoren darf man nicht unterschätzen. Das bedeutet, dass wir in Zukunft mehr Wert auf solche „weichen“ Faktoren legen. Unsere Städte und Dörfer müssen lebenswert bleiben und dürfen nicht Schritt für Schritt „geschlossen“ werden – immerhin sind 65 % der sächsischen Kommunen vom Bevölkerungsrückgang betroffen. Kultur-, Bildungs- und Freizeiteinrichtungen machen den Wert einer Kommune, eines Lebensraums aus.

Klar ist aber auch, dass die **Infrastruktur in den sächsischen Gemeinden** noch lange nicht auf einem ausreichenden Niveau ist. Deshalb ist es auch nötig, dass die Kommunen in die Lage versetzt werden, ihre Investitionsetats wieder deutlich zu erhöhen und so für regionale Nachfrage und regionale Arbeitsplätze sorgen. Die Gemeinden brauchen deshalb eine reformierte Gewerbesteuer. Neues und vernetztes Denken ist gefragt. Bestandsentwicklung muss Vorrang vor Neubau haben – dafür sind sektorübergreifende und interkommunale Kooperationen nötig. Kommunen sollen und müssen stärker miteinander zusammenarbeiten. Warum soll eine Schule nicht gleichzeitig auch Bibliothek, Kultur- und Jugendzentrum oder Behörde sein. Wir brauchen hier – vor allem in den kleinen Gemeinden – vollkommen neue Organisationsansätze, wenn wir Kerne gesellschaftlichen Lebens für die Menschen erhalten wollen. Nur so können wir die Bindung der Menschen an ihre Heimat verstärken, erhöhen wir die Schwelle abzuwandern.

Aber auch das Betriebsklima in unseren Unternehmen ist nicht überall so, dass sich Arbeitnehmer an ihr Unternehmen gebunden fühlen. Es ist deshalb für die Unternehmerinnen und Unternehmer wichtig – auch unterhalb von Lohnanreizen –, ihre Arbeitnehmer partnerschaftlich in die Unternehmen zu integrieren und ein kooperatives und soziales Betriebsklima herzustellen.

Neue Aufgaben für die Politik

Themen, die auf den ersten Blick „wirtschaftsfern“ erscheinen, werden angesichts der demographischen Entwicklung zunehmend wichtiger. Eine gesteuerte Zuwanderung kann ein wichtiges Instrument sein, um künftigen Personalproblemen unserer Unternehmen vorzubeugen. Lösen kann sie das Problem nicht. Auch mit einer Zuwanderung, die aus der nach 2010 einsetzenden Freizügigkeit der Arbeitnehmer in den neuen EU-Mitgliedsstaaten resultiert, ist nur dann zu rechnen, wenn bis dahin die neuen Länder ihren wirtschaftlichen Aufholprozess erfolgreich auf den Weg gebracht haben.

Vor dem Hintergrund eines kleiner werdenden Erwerbspersonenpotenzials ist die bessere Verknüpfung von Familie und Beruf zwingend – zumal sowohl die Eltern als auch mehr Kinder in Zukunft „gebraucht“ werden. Die vergleichsweise gute Ausstattung mit Kindertagesstättenplätzen in den neuen Ländern wird in der Zukunft ein wichtiger Standortvorteil sein, ähnliches gilt für feste Öffnungszeiten für Schulen, Ganztagsmodell und Krippenplätze. Mit familienfreundlichen Maßnahmen kann es gelingen, das Klima für mehr Kinder zu verbessern, die Geburtenrate zu erhöhen und so vor allem jungen Frauen neue Beschäftigungschancen zu ermöglichen. Eine „Bevölkerungspolitik“, mit dem Ziel, die demographischen Veränderungen zu beeinflussen, rückt auf die Tagesordnung. Von Ländern wie Frankreich, aber auch von Erfahrungen aus der DDR, lässt sich dabei einiges lernen.

Die Veränderungen in der Bevölkerungsstruktur können eine große Chance sein, Neues auszuprobieren und Veränderungen zu gestalten. Die neuen Länder können dabei Vorreiter sein. Die Erfahrungen mit der

demographischen Transformation werden noch viele andere Länder nachfragen – nicht nur in Deutschland, sondern auch in Europa.

Karl Nolle und Thomas Kralinski⁶

Literaturhinweise

- MICHAEL BEHR, ANTJE WEIß (2003): Robuste Wirtschaft – anhaltende personalwirtschaftliche Probleme. Zur Personal- und Nachwuchskräfte-sicherung im verarbeitenden Gewerbe im Wirtschaftsraum Aue-Schwarzenberg. FSA, TU Chemnitz.
- INSTITUT FÜR STRUKTURPOLITIK UND WIRTSCHAFTSFÖRDERUNG (Hrsg.) (2002): Bevölkerungsentwicklung im Freistaat Sachsen. Entwicklungsperspektiven für den ländlichen Raum.
- STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN (Hrsg.) (2003): Regionalisierte Bevölkerungsprognose bis 2020.
- STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN (Hrsg.) (2002): Sächsische Wanderungsanalyse.
- STATISTISCHES LANDESAMT SACHSEN (Hrsg.) (2000): Regionalisierte Bevölkerungsprognose bis 2015.
- IHK CHEMNITZ, DRESDEN UND LEIPZIG (2003): Fachkräftemonitoring 2003.

⁶ Karl Nolle, geboren 1945, ist Druckereiunternehmer und Vorsitzender des Verbandes der Druckindustrie in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen. Seit 1999 ist er Mitglied des Sächsischen Landtags und dort wirtschaftspolitischer Sprecher der SPD-Fraktion. Thomas Kralinski, geboren 1972, hat in Leipzig und Manchester Politikwissenschaft, Volkswirtschaftslehre und Osteuropawissenschaften studiert und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter der SPD-Landtagsfraktion.