

Kultusministerium  
11.5

Magdeburg, 25. September 2008

Herrn  
StW, StG,  
AL 1, AL 2, AL 3, AL 4, AL 5  
LMB

im Hause

~~48~~ 2/10  
Stab  
41 Verbl.

### Demografische Entwicklung

By 29.9.

Beigefügte Studie „Wirtschaftliche Dynamik und Fachkräftebedarf in der Zeit des personalwirtschaftlichen Umbruchs. Probleme und Perspektiven der Metropolregion Sachsendreieck“ der Friedrich-Schiller-Universität Jena übersende ich zum Verbleib.



Burkhardt

Metropolregion Sachsendreieck  
Chemnitz.Dresden.Halle.Leipzig.Zwickau  
Erfurt.Gera.Jena.Weimar  
Dessau-Roßlau.Magdeburg



## **Wirtschaftliche Dynamik und Fachkräftebedarf in einer Zeit des personalwirtschaftlichen Umbruchs. Probleme und Perspektiven der Metropolregion Sachsendreieck**

### **Abstract Fachkräftestudie zur Metropolregion**

Prof. Dr. Michael Behr, Friedrich-Schiller-Universität Jena

Geschäftsstelle Stadt Chemnitz  
Annaberger Straße 89  
09120 Chemnitz

Urs Luczak

Tel.: 0371 - 488 6135  
Fax: 0371 - 488 6195  
info@region-sachsendreieck.de  
www.region-sachsendreieck.de

Die neuen Bundesländer stehen knapp zwei Jahrzehnte nach der Wende vor einer neuen großen Herausforderung. Während die Wirtschaft gerade in der Metropolregion Sachsendreieck in den vergangenen Jahren erheblich an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen hat und die Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes - neben dem wachsenden Ersatzbedarf - vermehrt Erweiterungsbedarf an Fachkräften generieren, verändern sich die Rekrutierungsbedingungen für die Unternehmen dramatisch: Junge Nachwuchskräfte werden in dem Moment knapp, wo viele Kompetenz- und Erfahrungsträger, die die schwierigen Nachwendejahre erfolgreich gestaltet haben, das Rentenalter erreichen. Zugleich verringert sich das Potential an verfügbaren einschlägig qualifizierten Erwerbspersonen auf den Arbeitsmärkten.

Anders als nach der „ersten Wende“ 1989/90 steuern die verschiedenen Regionen nun in eine offene Zukunft, weil es für die Bewältigung der demographischen Sondersituation in Ostdeutschland keine Vorbilder gibt. Von der Problemlösungsfähigkeit der Unternehmen und der regionalen Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft der Metropolregion hängt es ab, wo wir im Jahr 2020 leben:

- In einem der dynamischsten Wirtschaftsräume Deutschlands, mit starken Unternehmen, einem hohen Vernetzungsgrad der Firmen, mit einer Wissenschaftsinfrastruktur, die eng mit der regionalen Wirtschaft verzahnt ist, einem Bildungssystem, das den jungen Menschen Ausbildungsmöglichkeiten gibt, mit der sie an der Weiterentwicklung der Region mitwirken können und einer Region, die bei wachsendem Positivimage durch Zuwanderung von qualifizierten, offenen und kulturell interessierten Menschen geprägt ist, wodurch die Innovationsfähigkeit weiter steigt und damit Positivkreisläufe in Gang kommen, mit denen die demographischen Hypothesen der Nachwendezeit kompensiert werden können.
- Oder in einer Region, die durch weitere Schrumpfung der Bevölkerung, durch Alterung und Fachkräftemangel gekennzeichnet ist, in der die Jugend weiterhin abwandert, weil in den Städten und auf dem Land „nichts los ist“, wo der Einwohnerverlust Arbeitslosigkeit im Dienstleistungssektor verursacht und Fachkräftemangel die Innovationskraft der Unternehmen gefährdet, in der die Unternehmen von der Versorgung mit jungen Innovationsträgern aus den Hochschulen abgekoppelt werden und Wissenschaftler eher ihre Partner in Westdeutschland suchen, kurz: wo Negativspiralen so stark wirken, dass das demographisch-ökonomische Potential so stark geschwächt wird, dass eine progressive Entwicklung kaum mehr möglich ist.
- Der Umbruch ist in seinen Ausmaßen so bedeutsam, dass er Risiken (für Unternehmen mit hohem Fachkräftebedarf) und Chancen (für gefragte Arbeitnehmer) gleichermaßen schafft - insgesamt aber davon ausgegangen werden muss, dass die regionalen Disparitäten deutlich

zunehmen. Klar ist dabei nur: Von der Qualität des Matchingprozesses auf den lokalen Arbeitsmärkten und der Fähigkeit der Unternehmen und Akteure im Bildungssystem, das insgesamt knapper werdende Humanvermögen intelligent zu nutzen und an die Region zu binden, hängt entscheidend die weitere Entwicklung der einzelnen Region in Deutschland und vor allem der Neuen Länder ab.

Neben der Wirtschaft ergeben sich auch für die anderen gesellschaftlichen Teilsysteme erhebliche Herausforderungen: Für die Wissenschaft ergibt sich das Problem, die neuen Entwicklungen angemessen einzuordnen und - unter Bedingungen des Umbruchs, der nur bedingt Aussagen im Sinne der Fortschreibung vergangener Trends ermöglicht - verlässliche Prognosen zu erstellen; für die Politik ergibt sich die Herausforderung, aktiv Schneisen in eine Zukunft zu schlagen, unter Rahmenbedingungen, die - wie während der Transformationsphase nach 1989/90 - in ihren Folgen schwer kalkulierbar sind.

Es ist daher nicht abwegig von einer „zweiten Wende“ in Ostdeutschland zu sprechen. Anders aber als nach 1989/90, wo die Akteure im Transformationsprozess eine klare Regieanleitung hatten (Angleichung der Strukturen und Lebensverhältnisse an Westdeutschland), stehen nun keine Vorbilder zur Verfügung. Im Gegenteil: Da in den Neuen Ländern alle relevanten demographischen Trends früher, schneller und in den Dimensionen ausgeprägter stattfinden, wird Ostdeutschland - ab man es will oder nicht - zum demographischen Vorreiter in Deutschland und Westeuropa. Das hat für die politischen Eliten auch einen entscheidenden Vorteil. Sie werden von den Exekutoren einer „nachholenden Modernisierung“ zu den Protagonisten einer neuen Entwicklung, die modellhaftes Erproben und Experimentieren erzwingt, das dann so auch - um mindestens zehn Jahre verzögert - in Westdeutschland genutzt werden kann.

Eins ist aber klar: In der Verbesserung der Antizipationsfähigkeit über wichtige regionale und branchenbezogene Entwicklungstrends sowie im Aufbau von Strukturen zur verbesserten Abbildung zukünftiger Bedarfslagen auf dem Arbeitsmarkt liegt ein Schlüssel zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit in der Metropolregion - für die unternehmerischen Akteure genauso wie für die arbeitenden Menschen in der Region.



seit 1558

**Friedrich-Schiller-Universität Jena**

---

**Wirtschaftliche Dynamik und Fachkräftebedarf  
in der Zeit des personalwirtschaftlichen Umbruchs.**

**Probleme und Perspektiven der Metropolregion  
Sachsendreieck**

**Prof. Dr. Michael Behr  
Katharina Osthoff  
Anne Gehrke**

**Jena, August 2008**

Institut für Soziologie  
der Friedrich-Schiller-Universität Jena  
07743 Jena  
[behr@soziologie.uni-jena.de](mailto:behr@soziologie.uni-jena.de)

## Gliederung

Die wichtigsten Ergebnisse im Überblick	3
0. Vorbemerkung	9
I. Ausgangssituation und genereller Problemaufriss	10
II. Solides Fundament, aber auch großer Handlungsbedarf. Zur Deutung der Situation der Metropolregion im Urteil zentraler Akteure.	14
III. Optimistisch – Problembewusst – Aktiv. Die Sicht der Unternehmensvertreter auf die Herausforderungen in Betrieb und Region.	28
IV. Mitteldeutschland als starke Region mit – überraschenden – Pluspunkten. Der Blick der Beschäftigten auf die Unternehmenslandschaft und die Region: Rückkehrer, Westdeutsche und Bleiber mit Optionen.	39
1. Erfolgreich im Westen, heimatverbunden – aber nicht heimatseilig. Die Rückkehrer	39
2. Von den Vorurteilen blieb nicht viel übrig. Westdeutsche in Ostdeutschland	43
3. Wenn die Arbeitsbedingungen stimmen, verblassen die Sirenenklänge aus dem Westen. Bleiber mit Optionen	47
V. Resümee. Die zweite Wende in Ostdeutschland – Wo steht die Metropolregion Sachsendreieck im Jahr 2020?	50

### **Die wichtigsten Ergebnisse der Studie im Überblick**

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit dem Thema Fachkräftebedarf und Fachkräfteentwicklung als Handlungsfeld für die Metropolregion Sachsendreieck. Ausgehend von den Erkenntnissen einer Reihe vorliegender Untersuchungen zum Thema, diverser einschlägiger Fachkräftebedarfsanalysen sowie Berechnungen zum zukünftigen Potential an Arbeits- und Fachkräften in der Region<sup>1</sup>, war es das Anliegen der Auftraggeber und der Verfasser, die Sicht der handelnden Akteure in das Zentrum der Fragestellung des Projekts zu rücken. Im Zeitraum zwischen November 2007 und Juni 2008 wurden insgesamt 69 Interviews geführt, an denen 14 regionale Experten<sup>2</sup>, 29 Unternehmensvertreter und 26 Beschäftigte aus allen Städten der Metropolregion Sachsendreieck teilnahmen. Die Beschäftigten setzten sich aus dreizehn Optionisten<sup>3</sup>, sieben Rückkehrern und sechs aus Westdeutschland stammenden Arbeitnehmern zusammen; der Kontakt zu ihnen kam ausschließlich über die zuvor befragten Unternehmensrepräsentanten zustande.

Es handelt sich dabei ausschließlich um persönliche, qualitative Interviews, die auf der Grundlage eines Interviewleitfadens durchgeführt wurden. Die Dauer der Interviews betrug bis zu einer Stunde. Die Gespräche wurden entweder als face-to-face Interviews oder als nicht standardisierte Telefoninterviews durchgeführt. Anschließend wurden die Antworten umfangreich protokolliert. Alle Personen, die sich an der Erhebung beteiligt haben, und denen wir an dieser Stelle herzlich für Ihr Engagement danken, haben in besonders prominenter oder privilegierter Weise mit dem Thema Fachkräfte- und Regionalentwicklung zu tun: Kammervertreter, Wirtschaftsförderer, Vertreter von Regionalinitiativen, Unternehmer oder Personalleiter aus größeren Dienstleistungseinrichtungen und produzierenden Industriebetrieben sowie schließlich Fachkräfte selbst. Dabei ging es auch um die Einschätzung der Attraktivität der Region im Kampf um Fachkräfte und Investoren und um die Frage, was die Städte der Metropolregion tun können, um im Wettbewerb um geeignetes Personal nicht das Nachsehen zu haben. Konsequenz ist es nur dann, wenn den „weichen Standortfaktoren“ aus Arbeitnehmersicht weit mehr Aufmerksamkeit zuteil wurde, als dies in vielen anderen Studien zum Thema der Fall ist.

#### **These 1: Reindustrialisierung durch die Dynamik in zukunftsfähigen Branchen**

Die Metropolregion beherbergt eine Vielzahl von dynamischen Unternehmen in zukunfts-trächtigen Industriebranchen, die auch zukünftig von einem weiteren Wachstum an Umsätzen, Exportanteilen und Beschäftigung ausgehen. Dies gilt für die Chemische und Pharmazeutische Industrie in Mitteldeutschland ebenso wie für den Werkzeug- und Maschinenbau in Sachsen, die Fahrzeugzulieferindustrie in Sachsen und Thüringen, die Optische Industrie, die Messtechnik und Medizintechnik und für die Nahrungsmittelindustrie. Entgegen dem Bundestrend weisen gerade die Bundesländer Thüringen und Sachsen seit mehr als 10 Jahren einen starken Aufbau an Industriearbeitsplätzen auf.

---

Zu nennen sind hier u.a. das Fachkräftemonitoring der sächsischen Handels- und Handwerkskammern, die im Auftrag des Thüringer Wirtschaftsministeriums durchgeführten Bedarfsanalysen von SÖSTRA (Berlin), die Auswertungen des IAB-Betriebspanels für die neuen Länder, die Studien des Ifo-Instituts Dresden, die Erhebungen der DSA (DL für Struktur und Arbeitsmarktentwicklung) Dresden, sowie die eigenen Erhebungen in verschiedenen Regionen Mitteldeutschlands (Optik-Monitor Thüringen, Fachkräftestudie 2006 für die Wirtschaftsregion Chemnitz/Zwickau)

<sup>2</sup> Dazu gehörten Vertreter der Wirtschaftsförderung der Städte Leipzig, Halle, Jena, Chemnitz, der Wirtschaftsinitiative Mitteldeutschland sowie Vertreter der Industrie- und Handelskammern Halle-Dessau, Südwestsachsen, Leipzig, Dresden, Magdeburg, Erfurt und Ostthüringen zu Gera.

<sup>3</sup> Optionisten = die Arbeitnehmer, die noch nie außerhalb der Neuen Bundesländer gearbeitet haben

#### These 2: Flexible Spezialisierung als erfolgreiches Produktionsmodell

Die Firmen haben sich dabei vor allem als intelligente Problemlöser und flexible Anbieter kundenspezifischer Produkte mit erheblicher Innovationsfähigkeit in die Märkte hineingearbeitet und sich dabei nach und nach in übergeordnete Wertschöpfungszusammenhänge integriert. Flexibilität, Zuverlässigkeit, Qualitätsorientierung, Produkte und Dienstleistungen zu vernünftigen Preisen sind die Markenzeichen ostdeutscher Unternehmen.

#### These 3: Clusterbildungsprozess gewinnt an Schwung

Weitaus mehr als in den Jahren nach der Wende profitiert das Innovationsgeschehen in den Firmen der Metropolregion von einer engen Verzahnung zwischen der hervorragenden Wissenschaftsinfrastruktur in Sachsen, Thüringen und Sachsen-Anhalt und den Aktivitäten in den Firmen. Die Dynamik in der Innovationskooperation zwischen Wissenschaft und Wirtschaft ist das Ergebnis einer verstärkten Bedeutung des Themas Innovation in den Unternehmen, nicht Folge fehlender F&E Strukturen. Die Unternehmen der Region sind immer mehr in der Lage Ressourcen in den Transferprozess einzubringen: Personal, Know-how, Zeit, Entwicklungsperspektiven, Anwendermärkte und Geld. Für die Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen lohnt es sich immer mehr, ihre Forschungsschwerpunkte auf die Technologieschwerpunkte der Industriebranchen der Region auszurichten.

#### These 4: Humankapital als Erfolgsfaktor

Die Unternehmen der Region profitieren auch heute noch von der sehr guten Ausstattung mit Humankapital. Qualifizierte Ingenieure und Facharbeiter, engagierte Führungskräfte und Verwaltungspersonal sind der zentrale Erfolgsfaktor der Region – dies sehen gerade die Geschäftsführer der Unternehmen so. Insbesondere aus Westdeutschland kommende Führungskräfte loben die solide Qualifikationsbasis der Mitarbeiter ebenso wie deren Einsatzbereitschaft, Firmenidentifikation und Motivation.

#### These 5: Ostdeutsche Leistungsgemeinschaften

Bis heute hat sich – bei allen Veränderungen seit der Wende – in der Beschäftigtenkultur Ostdeutschlands ein hohes Maß an Kollegialität, ein ausgeprägtes Gefühl, füreinander verantwortlich zu sein, gehalten. Gerade diese soziale Dimension wurde von den Rückkehrern aus den alten Bundesländern besonders geschätzt. Das ausgeprägte Verständnis der ostdeutschen Belegschaften gemeinsam jeden Tag auf's Neue den Arbeitsplatz zu verteidigen und dabei einen hohen Einsatz zur Sicherung der Kundenzufriedenheit zu erbringen, erklärt – aus Sicht der Führungskräfte – die deutlichen Verbesserungen in der Marktposition der Firmen, erklärt auch die guten Kooperationsbeziehungen über Statusgrenzen hinweg. In der Metropolregion finden wir viele Firmen, die man im besten Sinne als „produktive ostdeutsche Leistungsgemeinschaften“ bezeichnen kann. Diese Firmen haben auch unternehmenskulturell Leuchtturmstatus. Interessant ist, dass gerade hochqualifizierte Arbeitnehmer – im Ost-West-Vergleich – darauf hinweisen, dass die Veränderungsbereitschaft der Mitarbeiter höher sei als in Westdeutschland und der Grad an Arbeitsteiligkeit nicht so ausgeprägt ist, so dass man insgesamt mehr Verantwortung trage.

#### These 6: Positive Standortfaktoren

Die meisten Akteure bewerten die Standortfaktoren in der Metropolregion als gut. Neben der Qualität der Arbeitnehmer werden die gute Verkehrsinfrastruktur (vor allem Schiene und Autobahn), die zunehmende Unternehmensdichte, die mehr Kooperation in der Region ermögliche, die Wissenschaftsinfrastruktur und die Attraktivität der Städte genannt. Aus Sicht der Arbeitnehmer werden die gute Betreuungsinfrastruktur für Kinder, das Schulangebot, die Attraktivität der Städte und der Landschaften, die im Vergleich zu Westdeutschland preiswerten Immobilien und etwas günstigere Lebenshaltungskosten genannt.

#### These 7: Personalwirtschaftlicher Umbruch

Die Metropolregion Sachsendreieck steht – wie andere Regionen in Ostdeutschland auch – mitten im demographischen Wandel. Aber mit Blick auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt vor einem dramatischen Umbruch jener Rahmenbedingungen personalwirtschaftlichen Handels, die in den vergangenen knapp 20 Jahren besonders günstig waren. Bis 2015 halbiert sich die Zahl der 18 bis 25 Jährigen potentiellen Nachwuchskräfte, während die Zahl der Renteneintritte von Wissens- und Erfahrungsträgern deutlich zunimmt. Zudem ist das Beschäftigungssystem mit einer erheblichen Alterung der Leistungsträger konfrontiert. Während gegenwärtig 27% der Arbeitnehmer älter als 50 Jahre als sind, werden es bald 40% sein. In den nächsten 15 Jahren wird es in der Metropolregion darum gehen, alle Ressourcen zu mobilisieren, um einen Verlust in der Humankapitalausstattung im gesamten Beschäftigungssystem zu verhindern. Gelingt es nicht, das Qualifikationsniveau der Beschäftigten in der Region aufrechtzuerhalten, droht nicht nur ein Rückfall im Wettbewerbsstatus mit gravierenden Folgen für die eben erst erstarkte Exportwirtschaft, sondern auch ein Absinken der allgemeinen Lebensqualität, wenn man etwa an die Gesundheitswirtschaft denkt.

#### These 8: Fachkräftemangel als aktuelles – sich aber zukünftig verschärfendes – Thema

Obwohl die demographisch bedingten Veränderungen – als Spätfolge des singulären Geburtenrückgangs nach der Wende – tatsächlich erst in den nächsten Jahren wirklich greifen, bezeichnen die meisten Experten und viele Unternehmer Fachkräftemangel bereits heute als ernstes Thema. Alters- und Qualifikationsselektive Abwanderung, Veralten von Qualifikationen bei Arbeitssuchenden und die konjunkturbedingt erfreulich starke Nachfrage nach Fachkräften führen bereits jetzt zu Engpässen insbesondere bei Ingenieuren und qualifizierten Facharbeitern. Alle Experten und Unternehmer gehen davon aus, dass sich die Rekrutierungsbedingungen in den nächsten Jahren deutlich verschlechtern werden und der Kampf um die Köpfe zunehmen wird.

#### These 9: Aktivitäten der Humankapitalsicherung werden intensiviert

Mit Blick auf die gegenwärtige – angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt für Fachkräfte – und die Verknappungsannahme hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung, fühlen sich die Unternehmen veranlasst, insbesondere ihre Ausbildungsaktivitäten zu steigern und ihre Kontakte zu Schulen und Universitäten zu intensivieren. Von allen Instrumenten zur Sicherung der Qualifikationsbasis genießt die Investition in den eigenen Nachwuchs, die klassische duale Ausbildung den höchsten Stellenwert. Die Unternehmen versuchen offenbar das gegenwärtig noch verfügbare Potential an jungen Nachwuchskräften zu nut-



zen, um sich ein personalpolitisches Polster zuzulegen. Auch die Übernahmequoten sind deutlich höher als noch vor einigen Jahren.

#### These 10: Lohnabstand zu Westdeutschland ist auf Dauer nicht zu halten

Zwar sprechen die meisten Unternehmensvertreter davon, dass die geringeren Löhne und Gehälter in den neuen Ländern ein wichtiger Standortvorteil ist, auf den man auch zukünftig angewiesen sein wird, um im Vergleich zu Westunternehmen wettbewerbsfähiger zu bleiben. Durchweg wird aber davon ausgegangen, dass die Schere sich zugunsten der ostdeutschen Arbeitnehmer ein Stück weit schließen muss – zumindest in Relation zu den Lebenshaltungskosten. Gerade die Regionalvertreter aus dem Mitteldeutschen Raum gehen davon aus, dass gerade die Automobil- und Chemieregion Leipzig- Halle-Leuna aufgrund der Dynamik bei der Nachfrage nach Arbeitskräften eine Zuzugsregion werden müsse, die auch durch ein attraktives Entlohnungsniveau Anreize zum Kommen und Rückkehren liefern müsse.

#### These 11: Westdeutsche , Rückkehrer, Ausländer als Ressource

Generell sprachen die meisten Befragten davon, dass die Abwanderung deutlich zurückgehen werde und der Zuzug aus Westdeutschland wie aus dem Ausland an Bedeutung zunehmen könnte. Arbeitnehmer aus Westdeutschland seien zwar als Ressource interessant, aber man bringt ihnen Skepsis gegenüber, es mit dem Engagement in den neuen Ländern nicht dauerhaft ernst zu nehmen. Oft hört man – gespeist aus der Annahme, viele Regionen in der Metropolregion seien für „Wessis“ dauerhaft nicht attraktiv genug –, dass viele Westdeutsche wieder gehen würden, wenn sich Ihnen eine Möglichkeit bietet, wieder in der Nähe ihrer Heimatregion arbeiten zu können. Eine ähnliche Skepsis bringt man ausländischen Fachkräften entgegen – hier aber mit dem Verweis, dass das kulturelle und politische Umfeld sowie die Einstellung der Bevölkerung für einen stärkeren Zuzug von Ausländern noch nicht reif seien. Als das attraktivste Potential gelten Rückkehrer, da diese einerseits durch ihre Beschäftigung in den alten Bundesländern ihren Horizont erweitert haben, andererseits aber heimatverbunden sind und sich mit der Region und ihren Vorzügen positiv identifizierten.

#### These 12: Hohes Rückkehrerpotential

Tatsächlich legen die Interviews mit Rückkehrern aus Westdeutschland und dem Ausland den Eindruck nahe, dass die Metropolregion durchaus mit einem erheblichen Potential an rückkehrbereiten „Exilsachsen“, „-Thüringern“ und „Anhaltinern“ rechnen kann. Zwar loben die Rückkehrer die besseren Verdienstmöglichkeiten in den Wirtschaftszentren Westdeutschlands, andererseits fehlten ihnen oft die soziale Wärme, die Kollegialität und die Heimat insgesamt.

#### These 13: Westdeutsche als Reklameträger für die Metropolregion

Die meisten befragten Westdeutschen bewerten die Arbeits- und Lebensbedingungen in ihrer neuen „Wahlheimat“ als positiv. Neben den herausfordernden Tätigkeiten im Beruf werden die – für manche überraschenden – Vorzüge genannt. Attraktive Städte, schöne, ursprüngliche Landschaften und eine große Dichte an historisch bedeutenden Kulturstätten werden genannt, ebenso wie die günstigen Immobilienpreise, die sehr gute Betreuungsinfrastruktur für kleine Kinder, die gute Schullandschaft. Ursprünglich sind viele

Westdeutsche nicht davon ausgegangen, dass sich viele Städte so schnell wieder positiv entwickeln und die Wirtschaft in den Leuchttürmen der Metropolregion eine solche Dynamik aufgenommen hat. Allerdings werden in Städten, die nicht durch Studenten geprägt sind, die fehlende Kneipenszene, kaum vorhandene Biergartenkultur, manchmal auch die provinzielle Einstellung der Bewohner und die fehlende Buntheit der Bevölkerung, die mit entsprechenden Ausländeranteilen wie in Westdeutschland nun einmal einherginge, beklagt.

#### These 14: Die Metropolregion hat kein Struktur- sondern ein Imageproblem

Einhellige Meinung aller befragten Akteure und Beschäftigtengruppe war es, dass die realen Standortbedingungen, die harten wie die weichen Faktoren weit besser sind, als es dem Image der Region entspricht. Gerade das Bild, das viele Westdeutsche über „den Osten“ hätten, sei durch enorme Zerrbilder geprägt, positive Dinge wären dagegen kaum bekannt. Dieses Image stellt aber bei Rekrutierungsentscheidungen westdeutscher Spezialisten ein ganz großes Handicap dar. Gerade Fachkräfte, die selbst aus Westdeutschland kommen ärgern sich darüber, dass das Bild über die neuen Länder sich in Schlagworten wie Ausländerfeindlichkeit, Massenarbeitslosigkeit, Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung sowie „Milliardensubventionen“ erschöpft, tatsächlich aber kaum Neugierde existiert, einmal hinzufahren und sich ein realistisches Bild der Dinge zu machen.

#### These 15: Die Metropolregion muss ihr Potential und die „demographische Chance“ aktiv nach außen kommunizieren

Die Region verfügt über ein erhebliches Potential, um in Zeiten des Rückgangs des Erwerbsspersonentials neue Wege in der Fachkräftegewinnung beschreiten zu können. Dazu gehört auch, dass die zukünftigen Chancen und die Bedingungen ihrer Realisierung intensiv diskutiert werden. Für personalwirtschaftlich innovative Unternehmen, für junge Nachwuchskräfte und engagierte Fachkräfte brechen gute Zeiten an. Schon jetzt hat sich die Situation auf dem Lehrstellenmarkt deutlich verbessert. Auch für junge Akademiker werden die Chancen besser, nach dem Studium Beschäftigung in der Region zu finden. Dazu müssen sich die Unternehmen stärker öffnen. Firmenmarketing, Öffentlichkeitsarbeit, Internetauftritte, Firmenpräsentationen in den Unis und den Schulen werden wichtig – auch um das Außenbild der Region zu verbessern.

#### These 16: Das Jahrzehnt der Personaler – und anderer betrieblicher Akteure

Keine Frage: Die Zukunft der Region hängt in ganz entscheidendem Maße davon ab, ob es gelingt, das Handlungsfeld Personal flächendeckend zu professionalisieren. Das heißt auch: Schmieden betrieblicher und überbetrieblicher Bündnisse zur Fachkräftesicherung, wobei stärker als in der Vergangenheit eine Verbreiterung der Zuständigkeit für das Thema institutionalisiert werden müsste: Abteilungsleiter und Meister, Betriebsräte und Vertrauensleute müssten, neben Geschäftsführern und Personalleitern Verantwortung zugeschrieben werden, um die vielen Lösungsansätze, die die Experten in den Interviews angesprochen haben, anzugehen: betriebliche Jugendpolitik, Alternsgerechtes Arbeiten, Öffentlichkeitsarbeit, Hochschulpolitik und anderes mehr. Der Metropolregion selbst kommt die Aufgabe zu, jene Standortfaktoren zu entwickeln, herauszustellen und zu bewerben, die für Arbeitnehmer – und nicht nur Investoren – gute Gründe sind, hier zu arbeiten und zu leben. Dazu gehört auch die Arbeit am Handlungsfeld Arbeitsbedingungen und kulturelle Offenheit.



## 0. Vorbemerkung

Die vorliegende Studie beschäftigt sich mit dem Thema Fachkräftebedarf und Fachkräfteentwicklung als Handlungsfeld für die Metropolregion Sachsendreieck. Ausgehend von den Erkenntnissen einer Reihe vorliegender Untersuchungen zum Thema, diverser einschlägiger Fachkräftebedarfsanalysen sowie Berechnungen zum zukünftigen Potential an Arbeits- und Fachkräften in der Region<sup>4</sup>, war es das Anliegen der Auftraggeber und der Verfasser, die Sicht der handelnden Akteure in das Zentrum der Fragestellung des Projekts zu rücken. Im Zeitraum zwischen November 2007 und Juni 2008 wurden insgesamt 69 Interviews geführt, an denen 14 regionale Experten<sup>5</sup>, 29 Unternehmensvertreter und 26 Beschäftigte aus allen Städten der Metropolregion Sachsendreieck teilnahmen. Die Beschäftigten setzten sich aus dreizehn Optionisten<sup>6</sup>, sieben Rückkehrern und sechs aus Westdeutschland stammenden Arbeitnehmern zusammen; der Kontakt zu ihnen kam ausschließlich über die zuvor befragten Unternehmensrepräsentanten zustande.

Es handelt sich dabei ausschließlich um persönliche, qualitative Interviews, die auf der Grundlage eines Interviewleitfadens durchgeführt wurden. Die Dauer der Interviews betrug bis zu einer Stunde. Die Gespräche wurden entweder als face-to-face Interviews oder als nicht standardisierte Telefoninterviews durchgeführt. Anschließend wurden die Antworten umfangreich protokolliert. Alle Personen, die sich an der Erhebung beteiligt haben, und denen wir an dieser Stelle herzlich für Ihr Engagement danken, haben in besonders prominenter oder privilegierter Weise mit dem Thema Fachkräfte- und Regionalentwicklung zu tun: Kammervertreter, Wirtschaftsförderer, Vertreter von Regionalinitiativen, Unternehmer oder Personalleiter aus größeren Dienstleistungseinrichtungen und produzierenden Industriebetrieben sowie schließlich Fachkräfte selbst. Dabei ging es auch um die Einschätzung der Attraktivität der Region im Kampf um Fachkräfte und Investoren und um die Frage, was die Städte der Metropolregion tun können, um im Wettbewerb um geeignetes Personal nicht das Nachsehen zu haben. Konsequenter ist es nur dann, wenn den „weichen Standortfaktoren“ aus Arbeitnehmersicht weit mehr Aufmerksamkeit zuteil wurde, als dies in vielen anderen Studien zum Thema der Fall ist.

Insgesamt haben wir als Ergebnis der intensiven Auswertung der Interviews das Bild eines Wirtschaftsraumes gewonnen, in dem die Akteure über ein hohes Maß an Problembewusst-

---

Zu nennen sind hier u.a. das Fachkräftemonitoring der sächsischen Handels- und Handwerkskammern, die im Auftrag des Thüringer Wirtschaftsministeriums durchgeführten Bedarfsanalysen von SÖSTRA (Berlin), die Auswertungen des IAB-Betriebspanels für die neuen Länder, die Studien des Ifo-Instituts Dresden, die Erhebungen der DSA (DL für Struktur und Arbeitsmarktentwicklung) Dresden, sowie die eigenen Erhebungen in verschiedenen Regionen Mitteldeutschlands (Optik-Monitor Thüringen, Fachkräftestudie 2006 für die Wirtschaftsregion Chemnitz/Zwickau)

<sup>5</sup> Dazu gehörten Vertreter der Wirtschaftsförderung der Städte Leipzig, Halle, Jena, Chemnitz, der Wirtschaftsinitiative Mitteldeutschland sowie Vertreter der Industrie- und Handelskammern Halle-Dessau, Südwestsachsen, Leipzig, Dresden, Magdeburg, Erfurt und Ostthüringen zu Gera.

<sup>6</sup> Optionisten = die Arbeitnehmer, die noch nie außerhalb der Neuen Bundesländer gearbeitet haben

sein verfügen, in dessen Regionen und Betrieben bereits eine Menge unternommen wird, um zukünftige Fachkräfteengpässe zu verhindern und der insgesamt dadurch gekennzeichnet ist, dass es gute Argumente gibt, hier zu arbeiten und zu leben. Auch wenn die Rahmenbedingungen auf dem Arbeitsmarkt in den nächsten 20 Jahren andere sind als in den vergangenen 20 Jahren, heißt dies nicht, dass die Region generell schwere Zeiten hat. Im Gegenteil: Die mit dem demographischen Umbruch auf dem Arbeitsmarkt verbundenen Chancen für qualifizierte Arbeitnehmer und personalwirtschaftlich engagierte und innovative Unternehmen und deren Realisierung in attraktiven Arbeitsplätzen mit guten Arbeitsbedingungen gestattet ein höchst optimistisches Szenario einer dynamischen Metropolregion mit modernen Arbeitsplätzen in wettbewerbsfähigen Unternehmen, starken Forschungseinrichtungen und einem höchst lebenswerten Umfeld in städtischen Verdichtungsräumen und schönen Landschaften.

### **I. Ausgangssituation und genereller Problemaufriss**

Die Wirtschaft in den neuen Bundesländern hat sich in diesem Jahrzehnt – trotz der immer noch vorhandenen Differenzen zu Westdeutschland – alles in allem optimistisch stimmend entwickelt. In der Bewältigung transformationsbedingter Strukturanpassungsprozesse ist man erheblich weiter gekommen und insbesondere die Bundesländer Sachsen und Thüringen weisen nur noch geringe Unterschiede in der Wirtschaftsstruktur gegenüber den alten Bundesländern auf. Inzwischen ist der Schrumpfungsprozess in der Bauwirtschaft abgeschlossen und es entstehen wieder neue Arbeitsplätze in der Industrie und im (produktionsbezogenen) Dienstleistungssektor.

Angetrieben wird die Wirtschaft in Mitteldeutschland durch die Konsolidierung und verstärkte Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes. Das Rückgrat der gewerblichen Wirtschaft in der Metropolregion Sachsendreieck bilden – neben einigen ganz wichtigen industriellen Leuchttürmen (z.B. VW Zwickau, BMW Leipzig, Infineon, Jenoptik, CZ Jena) – kleine und mittelständische Unternehmen, die sich mit qualitativ hochwertigen Produkten und intelligenten Dienstleistungen erfolgreich in gesamtdeutsche und internationale Wertschöpfungsketten integriert haben. In Schlüsselbranchen wie der Automobilzulieferindustrie, dem Fahrzeugbau, dem Maschinen- und Werkzeugbau, der Halbleiterindustrie, der Optischen Industrie, der Chemie- und Kunststoffindustrie weisen viele Firmen hohe Wachstumsraten und Wachstumserwartungen auf, wobei der Export eine immer größere Rolle spielt.

Die Firmen erschließen sich neue Märkte und neue Technologiefelder. Durch eine immer bessere Nutzung der zum Teil exzellenten regionalen Forschungs- und Wissenschaftsinfrastruktur etwa in Dresden, Chemnitz/Zwickau, Jena, Leipzig, Magdeburg, Halle gelingt es den

Firmen neben der hervorragenden Problemlösungskompetenz in Detailanpassungen an Kundenwünsche mehr und mehr auch größere Innovationssprünge zu organisieren. Eine wachsende Zahl von Firmen behauptet in der weltweiten Konkurrenz bei wichtigen Produkten sogar Technologieführerschaft.

Inzwischen ist es einigen Städten der Metropolregion und den Kooperationspartnern der ImpulsRegion gelungen, durch die Erfolge in zukunftsfähigen Industriebranchen, der Ausstrahlung der Universitäten und Forschungseinrichtungen und der touristischen Attraktivität sich imagepolitisch deutlich vom Klischee „Ostdeutschland“ abzuheben. Dies ist in Mitteldeutschland für die Städte Dresden, Leipzig, Jena und Weimar sicher in besonderer Weise der Fall. Aber auch die Städte Chemnitz, Zwickau, Erfurt, Dessau, Halle, Magdeburg und Gera verfügen über beachtliche Potentiale im verarbeitenden Gewerbe und bei den unternehmensnahen Dienstleistungen (aber auch was die Attraktivität der Städte, die Kulturangebote und den Tourismus angeht). Unter dem Gesichtspunkt der Gewinnung von Experten und besonders qualifizierter Spitzenkräfte, bei denen die mitteldeutschen Unternehmen in Konkurrenz zu attraktiven Mitbewerbern deutschlandweit stehen, wäre es von Bedeutung „Mitteldeutschland als Region der starken Städte“ zu profilieren. Voraussetzung dafür ist, dass sich die Städte und ihr jeweiliges Umland weiter entwickeln und Ausstrahlkraft entfalten.

Eine zentrale Voraussetzung für die Erfolgstorys in der Metropolregion Sachsendreieck besteht in der guten Qualifikationsbasis von Facharbeitern, Angestellten und Akademikern in Unternehmen, F&E Abteilungen und Forschungseinrichtungen.

Die Stärke der Unternehmen als flexible Spezialisten und intelligente Problemlöser mit ausgeprägter Dienstleistungs- und Kundenorientierung, hohem Qualitätsbewusstsein und Zuverlässigkeit bei der Terminrealisierung war nur möglich durch die große Zahl von hoch qualifizierten Facharbeitern, technischen und kaufmännischen Angestellten, Meistern und Technikern. Die Geschäftsführer haben die günstigen Rekrutierungs- und Selektionsmöglichkeiten nach der Wende genutzt, sich mit motiviertem Fachpersonal auf der Grundlage eines relativ niedrigen Lohn- und Gehaltsniveaus auszustatten.

Das erfolgreiche „Produktionskonzept Ost“ ist, wenn man so will, in hohem Maße „fachkräftebasiert“. In den Firmen arbeiten vergleichsweise mehr Ingenieure und Facharbeiter als in Unternehmen der alten Bundesländer. Diese hohe Facharbeiterdichte erklärt auch die hohe Funktionsfähigkeit „produktiver Leistungsgemeinschaften“, die hierarchiearme, unkomplizierte Kommunikation und Informationen zwischen den Abteilungen und Funktionsbereichen gestatten.

Dies bedeutet aber auch: Eine Schwächung der Humankapitalausstattung der Unternehmen, eine Verringerung des regionalen Humanvermögens, eine Verschlechterung der Rekrutierungsmöglichkeiten von Fachkräften gefährdet relativ schnell den nach der Wende hart er-

kämpften Wettbewerbsstatus. Vertreter des „Tiefensee-Ministeriums“, also des BMWWS, gehen davon aus, dass „in der Möglichkeit, dass in den neuen Ländern zukünftig kein ausreichendes Fachpersonal zur Verfügung steht, das größte Hemmnis für die weitere positive Entwicklung des ‚Aufbau-Ost‘ liegt“ (Staatssekretär Kasparick).

„Fachkräftemangel“, insbesondere bei Ingenieuren und IT-Spezialisten, ist zwar – befördert durch den Stellenbedarf infolge der guten Konjunktur der Gesamtwirtschaft – ein gesamtdeutsches Problem. Für die neuen Länder, auch für die Metropolregion Sachsendreieck, stellt sich dieses Problem in den nächsten 15 Jahren jedoch besonders dramatisch dar. Die Unternehmen stehen flächendeckend vor einem radikalen Umbruch in den personalwirtschaftlichen Rahmenbedingungen.

Ursächlich verantwortlich für das „Ende des Nachwende Arbeitsmarktes“ sind folgende Faktoren: In den nächsten Jahren nimmt die Zahl der Renteneintritte aus Beschäftigung stark zu. Zugleich nimmt die Zahl der Schulabgänger dramatisch ab. Bis 2015 halbiert sich die Zahl der jungen Menschen in Mitteldeutschland zwischen 18 und 25 Jahren. Durch diese beiden Entwicklungen nimmt die Zahl potentieller Arbeitskräfte erheblich ab. Das Erwerbspotential schrumpft deutlich schneller als die Bevölkerung insgesamt. Während die Bevölkerung in den neuen Ländern bis 2025 um etwa 18% zurückgehen wird (wesentlich verursacht durch den Sterbeüberschuss), wird das Erwerbspotential um etwa 28% zurückgehen. Hinzu kommt, dass das Erwerbspotential wie auch die faktisch Erwerbstätigen (noch) schneller altern als die Bevölkerung insgesamt. Sind gegenwärtig etwa 26% der SV-Beschäftigten in den neuen Ländern älter als 50 Jahre sind, könnten dies im Jahr 2015 schon 40% sein.

Besonders hoch ist der Anteil der über 50-Jährigen bei den Fach- und Führungskräften, der technischen Angestellten, Meister und Techniker, der promovierten Naturwissenschaftler, der Hochqualifizierten in der Öffentlichen Verwaltung und der Akademiker im Bildungssystem.

Bis 2020 – also in den nächsten 12 Jahren – werden große Teile der ostdeutschen Produktionsintelligenz wie auch der Akteure in der Verwaltung der Gebietskörperschaften, des Bildungs- und Gesundheitssystems in Rente gehen.

Die größte Herausforderung liegt in den neuen Ländern darin, den anstehenden Generationenwechsel zu organisieren, die Verjüngung einzuleiten, das Qualifikationsniveau zu erhalten, den Wissenstransfers zu managen, das aufgebaute Sozialkapital, die Kundenkontakte usw. rechtzeitig an die junge Generation weiter zu reichen. Pathetisch formuliert geht es darum, das Erbe der hart erkämpften Erfolge der Nachwendezeit geordnet anzutreten.

Zum gegenwärtigen Zeitpunkt gibt es in der jungen Generation dafür nur ein unzureichendes Wissen. Unter großen Teilen von Schülern und Studierenden herrscht immer noch die

Meinung vor, dass „in den neuen Ländern nicht viel zu holen“ sei. Viele von ihnen gehen davon aus, auch wenn sie gerne bleiben würden, in die Altbundesländer gehen zu müssen, wenn sie eine (angemessene) Ausbildung und Beschäftigung bekommen wollen.

Ein zentrales Handlungsziel muss es sein, die knapper werdenden Humanressourcen durch besseres Matching zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem, bedarfsorientierte Berufswahlorientierungen und die Organisation verlustarmer Übergänge im Schulsystem und zwischen Schule – Ausbildung/Studium und Arbeitsmarkt zu kompensieren. So gesehen ist die Qualität der regionalen Bildungsökonomie in Mitteldeutschland der Schlüssel zur Erreichung von drei Zielen: Absicherung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen durch Stabilisierung des Erfolgsfaktors qualifiziertes und innovationsfähiges Personal, Verbesserung der Ausbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten für die jungen Menschen sowie der Erhalt des demographischen Potentials durch Verringerung der Abwanderung in die alten Bundesländer.

Verfügt die junge Generation über die Qualifikationen, die auf die vakanten Stellen passen, könnte ein Positivkreislauf in Gang kommen, der die weitere Entwicklung der Metropolregion zu einem dynamischen Wirtschaftsraum maßgeblich prägen könnte:

Mehr qualifizierte Nachwuchskräfte – aber auch berufserfahrene Fachkräfte – finden (wieder) den Einstieg in Beschäftigung. Das Abwanderungsniveau verringert sich deutlich. Die Verjüngung der Unternehmen mit qualifizierten Kräften aus den Hochschulen erhöht die Innovationsfähigkeit der Unternehmen. Der Wechsel in den Führungsetagen der Unternehmen erhöht die Risikobereitschaft des Managements. Gelingt die Synthese aus Erfahrung und neuem Gestaltungswillen, wirkt sich dies auch auf die Umsatzentwicklung aus. Neue Märkte und neue Kunden benötigen mehr Personal, die die Aufträge abarbeiten. Zum Ersatzbedarf kommt ein Erweiterungsbedarf hinzu. Der fällige Verjüngungsprozess gewinnt an Fahrt. Städte und Regionen, in denen die Abwanderung signifikant abnimmt, in denen es zu vermehrter Zu- und Rückwanderung kommt, nehmen zunächst sich selbst anders wahr – und werden dann auch „von außen“ anders wahrgenommen. Der Imagegewinn erleichtert die Rekrutierung von Fachpersonal aus der Region und von weiter her. Junge Leute sind dann eher bereit, wieder (mehrere) Kinder zu bekommen. In der Konsequenz könnte dieser Positivkreislauf auch einen Einfluss auf das demographische Potential ausüben, die Vorausberechnungen der statistischen Bundes- und Landesämter müssten korrigiert werden.

Das Bildungssystem selbst, aber mehr noch der Matching-Prozess zwischen Bildungs- und Wirtschaftssystem wird zur zentralen Stellgröße im Prozess der weiteren Regionalentwicklung. Information ist ihr Steuerungsmedium, Fachkräftebedarfsanalysen ihr Instrument.



## **II. Solides Fundament, aber auch großer Handlungsbedarf. Zur Deutung der Situation der Metropolregion im Urteil zentraler Akteure.**

Bei den zentralen Akteuren der Metropolregion handelt sich um ausgewählte Schlüsselpersonen, die aufgrund ihrer Funktion und ihres langjährigen Engagements in den Schwerpunkten berufliche Qualifikation, regionale Wirtschaftsförderung, Standortpolitik und Arbeitsmarktpolitik über besonders viel Erfahrung und Urteilsvermögen verfügen. Tatsächlich erwiesen sich die Interviews als hoch ergiebig.

### *Das verarbeitende Gewerbe als Wirtschaftsmotor in Mitteldeutschland:*

Alle Experten sehen das verarbeitende Gewerbe und die produktionsnahen Dienstleistungen als den Bereich mit dem stärksten Wachstum an Umsatz und an Arbeitsplätzen. Die Befragten betonen – in Übereinstimmung mit den Vorannahmen und jeweils bezogen auf ihre Region – die Dynamik in den Branchen Chemische Industrie, Pharmazie, Kunststoffverarbeitung, Maschinen- und Fahrzeugbau, Optische Industrie, Metall- und Elektroindustrie. Aber auch technische Textilien, Nahrungsmittelindustrie und Porzellanindustrie werden genannt. Von einigen Interviewten werden darüber hinaus regionalspezifisch noch moderne Dienstleistungen genannt, wie Versicherungen, das Messe- und Kongresswesen sowie eine Zunahme an Callcenteraktivitäten.

*„Bei den modernen Dienstleistungen sind es (in Leipzig) ganz klar die Versicherungen, das Thema Messe- und Kongresswesen, das Thema produktionsnahe Dienstleistungen. Ein Thema, was ja auch Halle ziemlich beschäftigt, wie das Thema Callcenter oder das ganze Thema Back-Office. Logistik natürlich, wenn man das auch als Dienstleistung bezeichnen will, ist auch ein ganz wichtiger Aspekt. Wenn man das auch unter Dienstleistung fassen will, gehört natürlich auch alles dazu, was mit Energie zu tun hat, wie alternative Energien oder alternative Rohstoffe.“ (Stadt Leipzig)*

Diese positive Trendannahme wird von allen vorliegenden Studien zur Entwicklung des Fachkräftebedarfs in Mitteldeutschland unterstützt (FK-Studie im Auftrag des Thüringer Wirtschaftsministeriums, Fachkräfte-Monitoring der Kammern in Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen, Studie des Ifo Dresden, Branchenbezogene Studien etwa für die ostdeutsche Metall- und Elektroindustrie, die Optische Industrie.)

### *Besonders gefragt sind gewerblich technische Berufe in Industrie und DL:*

Ein starker Fachkräftebedarf entsteht insbesondere im verarbeitenden Gewerbe, hier allen voran bei der Metallbearbeitung, der Elektrotechnik und dem Maschinenbau. Zusätzlich zu den klassischen Facharbeitern (zum Beispiel Werkzeugmacher, Chemiefacharbeiter, Mechaniker, Schlosser, Schweißer, Elektriker) gibt es eine besonders starke Nachfrage nach Ingenieuren mit unterschiedlicher Spezialisierung (Elektroingenieure, Maschinenbau u.a.) sowie IT-Spezialisten. Gefragt sind Techniker, Konstrukteure, Entwickler und Programmierer.

*„Vom Fachkräftemangel betroffen ist vor allem die Gruppe der klassischen Facharbeiter, also im gewerblichen-technischen Bereich – die Mechaniker, Schweißer, Elektriker. Aber auch Ingenieure fehlen und andere Fachkräfte mit akademischen Abschluss. Am geringsten betroffen ist der kaufmännische Bereich. Dort wurde in den letzten Jahren gut ausgebildet.“ (IHK Halle-Dessau)*

*„Insbesondere in den ganzen technischen Richtungen wird das Personal knapp. Das ist das, was wir immer hören, also wo quasi gute Facharbeiter, so zum Beispiel in der Metallindustrie, gesucht werden. Das sagen eben die Unternehmen. Weniger im Handel oder in der Gastronomie, wo ich quasi mit einem geringen Qualifikationsniveau noch auskomme. Da ist das noch relativ stark auswechselbar und da kann ich natürlich auch noch auf das Potential, was wir hier ja durchaus rein quantitativ in Mitteldeutschland haben, noch zurückgreifen. Aber in den technischen Branchen kann man das eben nicht mehr. Also immer eigentlich überall dort, wo es ein entsprechendes Qualifikationsniveau voraussetzt. Aber ich kann Ihnen jetzt zum Beispiel nicht sagen, im Ernährungsgewerbe ja und in der Zuliefererindustrie nein. So pauschal kann man das auch wieder nicht sagen, weil es dann eigentlich mehr um die Berufsgruppen geht.“ (IHK Erfurt)*

Vertreter von den Kammern Magdeburg und Leipzig geben zudem an, dass es punktuell im Verkehrsgewerbe, im Logistikbereich, zu Engpässen kommt.

*"War für uns ein bisschen erstaunlich, aber wir haben auch das Feedback teilweise von den Unternehmen selbst, dass wirklich auch gerade jetzt im Lastverkehrsbereich Fahrer gesucht werden – also im Logistikbereich. Das hatten wir so nicht erwartet, aber es ist so." (IHK Magdeburg)*

Generell wird für die nächsten zehn Jahre von einem erheblichen Fachkräftebedarf – allein aufgrund der Verrentungsdynamik ausgegangen.

*Fachkräftemangel – ein ernstzunehmendes Problem, aber auch kein Grund zur Panikmache:*

Aktuell schätzen die Kammern die Fachkräftesituation branchenspezifisch als angespannt ein, aber noch nicht als akut. Man sieht den Fachkräftebedarf und man sieht, dass es deutlich erschwerte Rekrutierungsbedingungen gibt, aber man geht davon aus, dass es gegenwärtig (!) noch keinen generellen Fachkräftemangel gibt.

*„Momentan – ich möchte insbesondere für Ostdeutschland sprechen – sehen wir noch kein Problem. Wir sehen einen Fachkräftebedarf, aber noch nicht eben unbedingt einen Fachkräftemangel in der großen Breite. Also zumindest nicht quantitativ. In einigen Bereichen, Sektoren ist es natürlich so, dass dort die Unternehmen schon verstärkt Fachkräfte suchen und auch zunehmend weniger bekommen. Das hängt aber hier bei uns in der Region – und das ist das zweite Problem – zwar auch mit der demographischen Entwicklung zusammen, aber auch mit dem Standort als solchen. Zum einen was die Attraktivität des Standortes insgesamt betrifft. Was die Entwicklungsmöglichkeiten insbesondere der jungen Leute betrifft, also Karrieremöglichkeiten und natürlich in hohem Maße auch Gehalts- und Lohnentwicklungen.“ (IHK Ostthüringen zu Gera)*

*„Es gibt einen punktuellen Fachkräftebedarf in gewissen Bereichen, also in gewerblich-technischen vor allem im ingenieurwissenschaftlichen und naturwissenschaftlichen Bereich. Partiiell gibt es ihn bei uns auch im Verkehrsgewerbe. Und es ist im Moment wohl eher – das ist unsere Vermutung – ein konjunkturell bedingter Fachkräftebedarf. Die Demographie spielt da noch keine so tragende Rolle. Das wäre erst mal das, was ich dazu grundsätzlich sagen würde.“ (IHK Magdeburg)*

Allerdings gehen alle Experten davon aus, dass sich der Fachkräftemangel in den nächsten Jahren deutlich verschärfen wird.

*„Wir gehen auf jeden Fall davon aus, dass das zunehmen wird. Das hat jetzt quasi erst begonnen. Aber wir wissen ja, dass wir es mit einer Vielzahl an älteren Beschäftigten zu tun haben, die natürlich über kurz oder lang ausscheiden. Auch wenn sich natürlich in der Richtung jetzt schon viel getan hat. Ältere bleiben ja schon derzeit wieder länger in den Unternehmen als noch vor ein paar Jahren, weil die einfach stärker gebraucht werden als noch vor einigen Jahren. Aber sie scheiden dann irgendwann aus und das wissen wir ja auch alle, dass eben dann einfach schlicht und ergreifend der Nachwuchs fehlt. und dass eben das eigentlich vorhandene Arbeitslosenpotential nur bedingt qualifizierbar ist.“ (IHK Erfurt)*

Des Weiteren wird ein Mangel an bestimmten Qualifikationszuschnitten genannt. Es fehlen querschnittsübergreifende Berufsgruppen, die technisches, kaufmännisches und kreatives Know-how in sich vereinen. Diese werden von Unternehmen verstärkt gesucht, aber von den Hochschulen nicht ausgebildet.

*„Meines Erachtens, was nach wie vor noch ein Problem ist, sind die querschnittsübergreifenden Branchen und die querschnittsübergreifenden Berufsgruppen, die vielleicht auch in unserer Region die besondere Chance haben, sich zu entwickeln, d.h. der Logistiker mit IT-Kompetenz oder der IT-Fachmann mit Versicherungskompetenz. Also das, was im Prinzip in der Wirtschaft und in den Unternehmen auch wirklich gesucht und gebraucht wird, was aber von den Hochschulen nicht wirklich ausgebildet wird, das querschnittsübergreifende, die Verbindung: technisches, kaufmännisches und kreatives Know-how. [...] Ich finde die jungen Leute sind hervorragend ausgebildet. Was ihnen natürlich fehlt und jetzt kommt mein Impetus, dass die Hochschulen und das was gerade ausgebildet wird, nicht dem entsprechen, was die Unternehmen wirklich brauchen. Das ist ein altes Thema, was uns beschäftigt, seitdem es Universitäten gibt.“ (Stadt Leipzig)*

Während man den Fachkräftebedarf momentan hauptsächlich dem konjunkturellen Aufschwung zuschreibt, ist man sich einig darüber, dass in Zukunft der demographische Wandel auf dem Arbeitsmarkt langfristig die entscheidende Rolle bei der Verknappung von Humanressourcen spielen wird. Ein Mehr an Beschäftigungen aufgrund konjunktureller Zyklen gab es schon immer; die demographische Entwicklung stellt die Regionen jedoch vor eine neue Aufgaben. Es wird bald zu hohen Renteneintritten von Erfahrungsträgern kommen, denen eine verringerte Zahl potentieller Nachwuchskräfte gegenüberstehen wird – nicht nur quantitativ, auch qualitativ. Unternehmer klagten diesbezüglich schon über einen Mangel an genügend und hinreichend qualifizierten Bewerbern, speziell was die zu besetzenden Ausbildungsplätze anbelangt.

*„Die Aktualität des Fachkräftethemas ist sicherlich der konjunkturellen Entwicklung geschuldet. Wir sind ja froh, dass es so gut läuft. Aber wie gesagt, weitere Gründe sind eben, dass zum einen quantitativ der Nachwuchs nicht mehr in den Größenordnungen da ist. In Sachsen haben wir 2010 nur 1/3 Schulabgänger, die Renteneintritten gegenüberstehen. Und das wird dann auch weiter so gehen. Aber wir haben natürlich auch hinsichtlich des Nachwuchses ein qualitatives Problem. Es ist sowohl quantitativ als auch qualitativ zu sehen. Das heißt, wir müssen trotz alledem stärker in den Unternehmen ausbilden. Und wir müssen natürlich auch versuchen, über andere Quellen etwas zu er-*

*reichen. Also das Stichwort betriebliche Weiterbildung. Aber auch extern müssen wir versuchen, Fachkräfte aus dem Ausland anzuwerben.“ (IHK Leipzig)*

*Veralten – Abwanderung – Fehlsteuerung im Berufswahlverhalten und den Ausbildungsaktivitäten. Der Fachkräftemangel hat viele Ursachen:*

Die Ursachen, die zu einem Fachkräftemangel führen, sind vielfältig. Neben der konjunkturellen und demographischen Entwicklung wurden etliche weitere Gründe genannt, die im Folgenden kurz vorgestellt werden:

- Eine hohe Abwanderungsrate von Qualifikationsträgern aufgrund schlechter Karrieremöglichkeiten, niedriger Entlohnung oder fehlender Möglichkeiten bei der Vereinbarung von Beruf und Familie.
- Eine Dequalifizierung ehemals vorhandener Fachkräfte, die nur noch bedingt dem Arbeitsmarkt und den Anforderungen der Unternehmen zur Verfügung stehen.

*„Was sich [...] in den letzten zehn Jahren zum Negativen entwickelt hat, ist die mit der andauernden Arbeitslosigkeit einhergehende Dequalifizierung von Facharbeitern. Deren Qualifikationen sind nun entwertet. Hier liegt nun das Problem, dass infolge des konjunkturellen Aufschwungs die erhöhte Nachfrage in manchen Segmenten nicht bedient werden kann.“ (IHK Halle-Dessau)*

*„Es ist also bei weitem nicht mehr so, dass im Grunde relativ vernünftige Qualifizierungspotentiale, wie sie Anfang der 1990er Jahre, also mit Beginn des Transformationsprozesses, vorgelegen haben, jetzt noch nachgehalten werden können. [...] Also ein Facharbeiter, der im Bereich Drehen 1990 aus der DDR-Produktion herausgekommen ist, vielleicht das Pech hatte – und das waren viele – dass das Werk geschlossen worden ist, dann über ABM keinen Einstieg gefunden hat, nicht den Weg nach Westdeutschland gefunden hat, also keine neuen Qualifikationen aufgenommen hat, der ist über diesen Trauerrhythmus, kann man fast schon sagen, dequalifiziert worden, wenn Sie so wollen.“ (Stadt Halle)*

- Qualifikations-Mismatch – Hierbei handelt es sich inzwischen auch um Fehlsteuerungen im Bildungssystem, die durch eine unzureichende Kommunikation zwischen Schulen/ Hochschulen und Wirtschaft zustande kommen.

*„Und natürlich das ganze Thema Berufswahlvorbereitung/Berufsorientierung spielt eine ganz, ganz wesentliche Rolle, weil wir das eben immer wieder erleben, dass die Schüler nach wie vor in ganz spezifische ausgewählte Berufe drängen und die ganze technische Strecke nicht ausreichend abgedeckt wird. Und das fängt sogar schon im Kindergarten an. Das zieht sich durch die Schule durch. Da hat schon die ganze Gesellschaft und auch die Schule, die haben da natürlich auch eine Verantwortung.“ (IHK Erfurt)*

Der Chef der Wirtschaftsförderung Halle bringt das Problem aus Sicht der Stadt und Region Halle folgendermaßen auf den Punkt:

*„In Magdeburg sitzen die Technologen, in Halle die Theologen. Und auch wenn man angesichts dieser Situation auf die Hilfe des Herrn angewiesen ist, wäre mir als Wirtschaftsförderer ein stichhaltiges Argument an die Adresse von ansiedlungswilligen Unternehmern schon lieber.“ (Stadt Halle)*

- Nachwendeaversion gegen gewerblich-technische Berufe – Die Expertin der IHK Halle-Dessau sieht das Problem des Mismatching auch auf der Mikroebene, dem Erfahrungsbereich der jungen Menschen:

*"Die Erfahrungswelt der Kinder von Eltern mit solchen Berufen war davon geprägt, dass sie miterlebten, wie ihre Eltern dauerhaft aus dem Erwerbsleben ausschieden bzw. nur schwer wieder in den Arbeitsmarkt hineinkamen. Aufgrund dessen bevorzugte man dann lieber andere Berufe, wie zum Beispiel Bankkaufmann. Dazu trägt aber auch die Werbung einen erheblichen Teil bei. Die dort vermittelte Arbeitswelt beinhaltet eher die Vorstellung von Angestellten in schicken Anzügen." (IHK Halle-Dessau)*

- Ausbildungseignung der Schulabgänger – Von einigen Kammern wird das Bildungsniveau der Schüler als eine der Ursachen herangezogen. Unternehmen bemängeln diesbezüglich Probleme bei den Grundlagen Rechnen und Schreiben, eine unzureichende Bildungs- und Teamfähigkeit sowie fehlende Ordnung und Pünktlichkeit.

*„Wir sind nicht zufrieden mit dem, was die Schule auf den Arbeitsmarkt schickt.“ (IHK Ostthüringen zu Gera)*

Im Zusammenhang mit den Ursachen für den Mangel an Fachkräften wurde nach möglichen Lösungsansätzen gefragt. Die Experten gaben einige Handlungsempfehlungen, die in den nächsten Abschnitten aufgezeigt werden.

*Unternehmen müssen eine langfristige Personalpolitik betreiben:*

Alle Befragten betonen die Eigenverantwortung der Unternehmen. Letztlich müssten sie im eigenen Interesse an einem langfristig orientierten Aufbau ihres Humankapitals orientiert sein.

*„In erster Linie sind es die Unternehmen natürlich selber. Ein Unternehmen läuft nur mit entsprechenden Arbeitskräften. Wenn das Unternehmen das ausblendet, wird es auf kurz oder lang nicht mehr wettbewerbsfähig sein und vom Markt verschwinden. Also die Unternehmen sind selbst gefragt.“ (IHK Leipzig)*

*„Ja, zunächst mal, dass Unternehmen, die im Personalmanagement Reserven haben, dass die schnellstmöglich erschlossen werden. Insbesondere eine planmäßigere Personalarbeit, eine Professionellere.“ (IHK Südwestsachsen)*

*„Man muss auch sagen, dass es nicht so viele Unternehmer gibt, die so langfristig in die Zukunft sehen und sich dieser Problematik bewusst sind, dass ein Fachkräftemangel auf sie zukommt. Die wissen zwar, dass ihre Belegschaften auch nicht mehr die Jüngsten sind, aber manche denken, dass sich das zu gegebener Zeit regeln wird und sie ihre Leute und gerade ihre Azubis dann schon finden werden. Aber gerade bei den Azubis wird es zuerst kranken. Die Azubis werden eines Tages rar gesät sein und dann wird es tatsächlich eines Tages so kommen, dass sich nicht mehr die Betriebe die Azubis, sondern die Azubis die Betriebe aussuchen. Diese Vorstellung, dass sich das mal umkehrt, ist gar nicht so abwegig.“ (IHK Magdeburg)*

Kritisiert wird von vielen eine mangelhafte, kurzfristige, nicht auf Nachhaltigkeit angelegte Personalpolitik in kleinen und mittleren Unternehmen.

*„In den großen Firmen, in den konzernorientierten Unternehmen sind wirklich richtige Stababteilung, die wirklich Personalentwicklung betreiben. [...] Die kleineren, mittleren tun sich damit natürlich schon schwer, weil sie auch von den Zyklen viel abhängiger werden.“ (Stadt Leipzig)*

*„In erster Linie geht es darum, das Bewusstsein der Unternehmen für die Situation zu erweitern. Wie vorhin schon erwähnt, rechnen viele Unternehmen erst einmal kurzfristig, was ja auch verständlich ist. Die gucken zuerst einmal, wie sie über die Runden kommen und wie sie ihre Produkte beziehungsweise Dienstleistungen absetzen. Den in Führungszeichen gesetzten Luxus, sich über die langfristige Personalentwicklung Gedanken zu machen, können sich viele einfach noch nicht leisten. Und da müssen wir als IHK eben versuchen, auch ein bisschen zu helfen. [...] Letztendlich aber müssen die Unternehmen es schon selber in die Hand nehmen. Die Personalentwicklung zu planen, ist nun mal die Aufgabe eines Unternehmers. Das muss der schon selber machen. Man kann da unterstützen. Man kann da informieren. Man kann da Hilfe und Kontakte zu Leuten anbieten, die sich damit auskennen. Aber machen und die Initiative ergreifen muss dann der Unternehmer selbst.“ (IHK Magdeburg)*

Dies wird aber auch mit den dort fehlenden finanziellen Mitteln entschuldigt. Nichtsdestotrotz müssen auch diese Unternehmen lernen, Verantwortung zu übernehmen.

Langfristige Personalentwicklungskonzepte sind der Schlüssel zum Erfolg – kein „day-to-day Business“. Dazu können sich vor allem kleinere Betriebe Personalberatungshilfe über Förderprogramme, wie zum Beispiel den Mittelstandsrichtlinien holen:

*„Es gibt gerade in dieser Gruppe der kleineren Unternehmen kaum Personalentwicklungskonzepte, wo man sich mal strategisch orientieren kann oder strategische Personalpolitik betreibt. Das ist alles day-to-day Business. Hier muss viel Kontinuität und Strategie rein. Das ist wichtig. Das versuchen wir auch den Unternehmen ständig einzubläuen. Es gibt da ja auch Förderprogramme. Also man kann sich diese Personalberatungen eben auch fördern lassen über die Mittelstandsrichtlinien. Es ist ja nicht so, dass das nicht geht. Wenn man dann einen externen Berater hat, der das für einen macht. Wir können ja die Einstiegberatung auch ein Stück weit geben, also die Sensibilisierung. Aber dann die eigentliche Personalberatung und die Erstellung eines Personalentwicklungskonzeptes, das können durchaus auch Berater machen für kleinere Unternehmen, weil die kleineren Unternehmen ja da wirklich so gut wie – ich glaube sogar die Hälfte – davon erstattet kriegen oder gefördert bekommen über die Mittelstandsrichtlinien. Hier in Sachsen ist das zumindest so.“ (IHK Leipzig)*

Es gilt das Bewusstsein der Unternehmen bezüglich der Fachkräftesituation und den sich daraus ableitenden Konsequenzen für den Miss-/Erfolg ihres Unternehmens zu erweitern, was auch schon von den Industrie- und Handelskammern sowie den Wirtschaftsinitiativen rege betrieben wird. Klein- und mittelständische Unternehmen müssen zu einer erhöhten Aus- und Weiterbildung angehalten werden und sich von der gängigen Praxis verabschieden, sofort den „fertigen“ Facharbeiter haben zu wollen.

*Konkrete Qualifikationsbedarfe müssen eruiert und die betroffenen Akteure entsprechend sensibilisiert werden:*

Ein weiteres Problem, das es zu beheben gilt, sind die nicht an dem realen Bedarf ausgerichteten Berufswahlorientierungen der Schüler/innen und Student/innen. Die meisten Befragten stimmen der These einer „mentalen Deindustrialisierung“ in Ostdeutschland in Folge des Transformationsschocks zu.

Ein Experte sprach davon, dass die Industriegeschichte Mitteldeutschlands oft nur noch „museal“ vermittelt würde: „das war einmal unsere Größe...“ Diesem Informationsdefizit kann vorgebeugt werden, indem Unternehmen mehr in den Schulen und Hochschulen präsent sind bzw. es zu einer besseren, abgestimmten Zusammenarbeit kommt.

In diesem Zusammenhang sind – so sehen es die Experten – auch die Kammern und Arbeitsagenturen gefragt. Sie müssen konkrete Qualifizierungsbedarfe analysieren. Dies scheitert oft an Kommunikationsschwierigkeiten zwischen Unternehmen und Arbeitsagenturen. Die Betriebe geben nicht die entsprechenden Signale und Informationen hinsichtlich des Qualifizierungsbedarfes und der Ansprüche an Bewerber und Auszubildende.

*„Der Unternehmer an sich hat dann nur Kommunikationsschwierigkeiten, weil er nicht genau rüberbringen kann, was er denn genau will oder was er für Qualifizierungen braucht. Die Agenturen müssen das über ihren Außendienst, über ihre Unternehmensberater versuchen, herauszubekommen. Da muss man raus in die Unternehmen. Die müssen sich das dort selber vor Ort angucken und auch das entsprechende technische Verständnis mitbringen, damit diese Kommunikationsverluste nicht eintreten. Das ist wichtig. Also die Agenturen im Zusammenspiel mit den Unternehmen. Wir als Kammern können unterstützen und mit einem solchen Monitoring helfen, die jetzt, wie gesagt, auch qualitativ durchgeführt werden.“ (IHK Leipzig)*

Allerdings gibt es in diesem Bereich schon erste Ansätze beispielsweise von der IHK Gera, die durch so genannte Qualifizierungsberater den Arbeitskräfte- und Qualifizierungsbedarf eines Unternehmens evaluieren. Hierbei spielen aber auch die Anforderungen an die potentiellen Arbeitskräfte eine entscheidende Rolle.

*Durch wirtschafts- und praxisnahe Bildung sind die Weichen zu stellen:*

Die meisten Experten fordern, die Lehrpläne an Schulen zu verändern, um die Schulbildung etwas wirtschafts- und praxisnaher zu gestalten.

*„Der zweite große Bildungspunkt betrifft die Schule. Da kann man die Lehrpläne umgestalten, um die Schulbildung ein bisschen wirtschafts- oder praxisnah zu gestalten, so dass man dann halt solche Sachen wie Schulwerkstätten und Praktika in der Wirtschaft mehr nach Bedarfen ausrichtet und dann eben versucht, die Jugendlichen für bestimmte technische Berufe zu interessieren, die gefragt sind. Also dass man einfach schon in der Schule versucht, ein bisschen zu lenken und vorzubilden und nicht nach 0815 vorgeht.“ (IHK Magdeburg)*

*„Wir haben ein Problem, das in den Kindergartenstrukturen beginnt und dass in der Schule auswächst. Also, ich habe noch eine DDR-Bildung genossen, mit Unterrichtsstagen in der Produktion, wissenschaftliche und praktische Arbeit. [...] Ich habe auch keinen Zugang dazu gefunden und statt eines Ingenieurberufes Volkswirtschaft studiert. Aber was ich meine ist, dass an den Schulen etwas gemacht werden müsste. Ich habe eine 22-jährige Tochter, wo ich denke, dass es nicht nur die Gene gewesen sind, die sie in die Soziologie getrieben haben, aber sie hat in der Schule über Mathematik und Naturwissenschaften geflucht. Ihr Soziologiestudium ist ein halbes Mathematikstudium und welch Wunder, jetzt funktioniert es mit der Mathematik. Die haben vier oder fünf Jahre in der Schule ohne Lehrbuch gearbeitet, weil sich die Lehrer nicht auf eins einigen konnten. Das sagt etwas zu unserem Umgang mit Bildung in Deutschland. [...] Das ist doch alles lächerlich. Entweder es gibt einen finnischen Weg für Deutschland, ich sag es mal so einfach, als eine zentrale Aufgabe, um die einfach schwächer werdenden Nachwuchsjahre gewissermaßen gezielter auf die Aufgabenschwerpunkte hinzuführen, die sie aus Sicht der wirtschaftlichen Entwicklung der Arbeitsplätze zeigen, oder wir gehen unter. Also, dass wir ganze Generationen an Pädagogen und Lehramtsanwärtern als Taxifahrer durch die Gegend kutschten, da hat Deutschland vor dem Hintergrund der Geburtenpolitik versäumt, dass es so nicht mehr geht. [...] Sie werden annehmen können, dass ich dabei nicht aus der DDR-Ecke schieße, sondern ich sage einfach, es geht zu weit. Das zahlt der Steuerzahler. Das ist wirtschaftlich unvernünftig, Das ist einfach eine Fehlallokation von Mitteln. Das kann man nicht machen. [...] Hier muss die Politik eingreifen, weil ein Marktversagen vorliegt. Sie muss sehen, dass sie die Bildungsreform in dieser Weise aufbaut.“ (Stadt Halle)*

Schulwerkstätten und Praktika sollten mehr an dem Bedarf der Wirtschaft ausgerichtet werden. Es gilt, die Schüler für bestimmte technische Berufe zu interessieren.

*„Zum einen muss wirklich beim betrieblichen Nachwuchs angesetzt werden. Das geht dann schon in der Schule los. Eine verbesserte Zusammenarbeit zwischen Wirtschaft und Schule. Das sind eben immer diese Plattitüden, die dann immer kommen. Aber die scheitern schon an kleinsten Dingen, ja. Wenn Sie merken, dass eine Klasse, die auf dem platten Land wohnt, nicht das Geld aufbringt oder die Schulen nicht das Geld haben, um in die nächst größere Stadt fahren zu können, um sich dort einen Betrieb anzugucken, um mal in Sachen Berufsorientierung ein paar Eindrücke zu bekommen, dann ist das natürlich schon ein Punkt.“ (IHK Leipzig)*

Hier gibt es zum Beispiel – von der IHK Erfurt ausgehend – die „Spielbox Technik“ für Kindergärten oder die Initiative „Berufsstart Plus“ für Schüler ab der siebten Klasse. Mit diesem Tool können Schüler Erfahrungen in verschiedenen Ausbildungsbereichen sammeln.

*„Thüringen hat in den letzten Jahren ein ganz hervorragendes Projekt gestartet: Berufsstart oder Berufsstart Plus heißt es jetzt in der neusten Projektphase. Da werden Schüler ab der 7. Klasse ganz speziell begleitet. Sie erhalten einen Kompetenzcheck, wo man einfach mal schauen kann, in welche Neigung die Berufswahl geht. Sie erhalten die Möglichkeit über einzelne Bausteine Praxisluft zu schnuppern in Bildungsträgern und Unternehmen, um einfach mal festzustellen, ob das schon was ist. Schon in dieser Phase in der 8. Und der 9. Klasse werden schon die ersten Kontakte zu Unternehmen geknüpft. Das kann sogar dazu führen, dass ich so gute Kontakte habe, dass ich dadurch einen Ausbildungsplatz bekomme. Was ich damit sagen will ist, dass man Schulen und die Produktion wieder näher zusammenbringen soll, um zu sehen was in den Unternehmen passiert und welche Möglichkeiten sich da bieten. Also, die Darstellung von den alten Berufen, wie bei Metall und Elektro, wo es da schmutzig und superdreckig in den Produktionshallen zugeht, ist ja sowieso nicht mehr existent. Das setzt sich auch so in den Köpfen der Kiddis fest Als Kammer Erfurt haben wir initiiert, dass Unternehmen Kindergärten mit der Spielbox Technik ausstatten. Das ist eine richtige Holzkiste voll mit*



*sehr technikbezogenen Spielsachen. Unternehmen übergeben das den Kindergärten. Wir haben das vorher mit Wissenschaftlern und Praktikern aus Kindergärten besprochen, um die Technikbegeisterung der Kinder wieder zu fördern. Das setzt also schon im Kindergarten an und muss sich in der Schule fortführen, damit wir dort wieder ein mehr Begeisterung für die Berufe hinbekommen. Das wird ein schwieriger Weg werden. Zugegeben, das wird ein schwieriger Weg werden.“ (IHK Erfurt)*

Des Weiteren hat sich die IHK Halle-Dessau für die Einstiegsqualifizierung von „Altbewerbern“ eingesetzt. Dabei handelt es sich um Anfang 20-Jährige ohne Ausbildung, die zunächst für ½ Jahr direkt im Unternehmen praktisch arbeiten. Auf diese Weise können sie eigene Erfahrungen über dieses Berufsfeld sammeln und sehen, ob der Wunschberuf auch der richtige für sie ist. Auch die Arbeitgeber können sich so ein Bild über die Anwärter machen: *„Der Klebeeffekt hat sich dadurch deutlich erhöht.“ (IHK Halle-Dessau)*

Auch auf der Ebene der Hochschulen können vorzeitig Maßnahmen ergriffen werden. Ein Beispiel sind die so genannten Mentorenprogramme: Universitätsabsolventen kommen in die Betriebe und werden von einem Mentor oder mehreren Mentoren angeleitet und eingewiesen. Auf diese Weise kann Wissen weitergegeben werden, bevor die Älteren in Rente gehen.

*„Dann gibt es natürlich die Möglichkeit – das hat es punktuell auch schon gegeben –, dass zum Beispiel über Mentorenprogramme Uni-Absolventen oder jüngere Arbeitskräfte in Betriebe kommen und von einem Mentor oder mehreren Mentoren angeleitet und eingewiesen werden. Damit kann dann Wissen weitergegeben werden. Das ist ja auch eine Frage des verlorenen Wissens, wenn die Leute dann irgendwann ausscheiden. Das Wissen muss ja auch weitergegeben werden. Und mit solchen Mentorenprogrammen können sie es dann vielleicht auch schaffen, einen jungen Uni-Absolventen hier im Land zu halten, damit der eben nicht die besser dotierte Stelle in Frankfurt am Main oder in Stuttgart annimmt, sondern hier bleibt und hier in einen kleinen mittelständigen Betrieb geht. Aber dieser Kontakt muss halt erst mal da sein. Das scheitert halt oft auch daran, dass man nichts von einander weiß. Das ist eben auch noch so ein Knackpunkt, dass man die Kontakte intensiviert.“ (IHK Magdeburg)*

Das *Mentoring* kann in Form von Praktika oder Diplomarbeiten noch während des Studiums geschehen. Diese Art von Kontakten, bei der beide Parteien schon im Voraus in Erfahrung bringen, woran sie bei dem jeweiligen Gegenüber sind, kann anschließend in einer Festanstellung in diesen Betrieben münden. Aufgrund der oben angesprochenen Personalpolitik müssten Unternehmen ihre Aktivitäten im Bezug auf Praktika aber noch deutlich verstärken.

Es wäre aber auch sinnvoll, Hochschulabsolventen zu Existenzgründungen zu motivieren, um sie auf diese Weise in der Region zu halten. Um dies zu erreichen, können Informationsveranstaltungen in den Hochschulen dienlich sein. Auch in der Lehre könnte man das im Laufe des gesamten Studiums stärker vermitteln, damit sie dazu angeregt werden, eher eine Firma zu gründen als den sicheren Weg zu gehen.

*„Eine andere Möglichkeit ist, dass sie aus der Uni etwas herausgründen, dass die also hier bleiben und selbst ein Unternehmen aufmachen. Das ist der Idealfall. Ziel wäre also, den Wunsch oder den Mut oder wie auch immer man es nennen möchte, letztend-*

*lich den Willen zur Existenzgründung zu stärken [...] in der Uni durch Informationsveranstaltungen [...] in der Lehre in den Hochschulen kann man das stärker vermitteln, damit sie mehr dazu angeregt werden, selber eine Firma zu gründen als den sicheren Weg zu wählen. Die meisten – und das ist ja nicht verkehrt – suchen immer noch den sicheren Arbeitsplatz. Existenzgründung ist das wesentlich größere Risiko und deswegen machen das natürlich auch nicht viele, die frisch von der Uni kommen.“ (IHK Magdeburg)*

Zudem ist eine Zunahme der Weiterbildungsangebote für Ältere sehr wichtig. Hier sind wieder die Bildungsträger gefordert, die analysieren müssen, was gebraucht wird und was für Angebote man noch schaffen muss.

*„Und bei der Weiterbildung für ältere Mitarbeiter sind die Bildungsträger gefordert. Die müssen dann eben gucken, was man braucht und was für Angebote man noch schaffen muss.“ (IHK Magdeburg)*

Die Geschäftsführerin des Bereiches Aus- und Weiterbildung der IHK Gera gibt ebenso an, dass Ausbildungszeiten verkürzt und der Zugang zu Qualifizierungsmaßnahmen vereinfacht und optimiert werden sollten.

Zu guter Letzt ist die Wiedereingliederung von Fachkräften in den Arbeitsmarkt zu nennen, welcher besser organisiert werden muss.

*„Auch was die Arbeitszeitregelungen und die betrieblichen Regelungen betrifft, merken wir natürlich auch stärker, dass die Älteren eingebunden werden; dass versucht wird, auch aus der Arbeitslosigkeit heraus die Leute so zu schulen, dass sie wiederum im Unternehmen eingesetzt werden können. Also, ich glaube schon, dass die Unternehmen sich auch zunehmend wieder älteren Beschäftigten zuwenden werden. Das ist sicherlich noch nicht in allen Köpfen drin, aber Ansätze sind auf alle Fälle da und werden sicher auch noch stärker werden.“ (IHK Ostthüringen zu Gera)*

Die IHK Ostthüringen zur Gera führt zusammen mit Partnern aus Halle ein erfolgreiches Programm speziell für arbeitslose Fach- und Führungskräfte durch. Diese werden gezielt mit Unternehmen zusammengebracht und dort geschult. Die Vermittlungsquote ist enorm.

*„Wir haben ja insbesondere für Fach- und Führungskräfte auch ein Programm. Das machen wir mit der ISB zusammen, mit Halle. Dort werden gezielt Arbeitslose, also ehemalige Fach- und Führungskräfte mit Unternehmen zusammengebracht und dort gezielt geschult. Und die können dann eingesetzt werden, was eine Vermittlungsquote von – wir haben mal mit 80 % angefangen – mittlerweile 100 % ausmacht. Also eine super erfolgreiche Sache.“ (IHK Ostthüringen zu Gera)*

Außerdem könnte die Attraktivität für Wiedereingliederungen sowohl für die Arbeitnehmer als auch für Arbeitgeber durch Maßnahmen wie Fortbildungen und Kombilöhne erhöht werden.

*„Wenn man fünf Jahre draußen ist, dann hat man seine Qualifikation verloren. Daher müssen Anreize sowohl für den Arbeitnehmer als auch für den Arbeitgeber geschaffen werden, zum Beispiel durch Fortbildungen und Kombilöhne. Dies bezieht sich vor allem auf den Niedriglohnbereich, aber auch auf Facharbeiter.“ (IHK Halle-Dessau)*

*Anreizschaffungen zur Abwanderungsreduktion und Rückkehrerhöhung:*

Ein weiterer Lösungsansatz betrifft die Motivationen von jungen, qualifizierten Menschen, die sie zu einer Abwanderung aus, aber auch zu einer Rückkehr in die Region bewegen könnten. Attraktive Arbeitsplätze können geschaffen werden, indem man die Infrastruktur sehr gut ausbaut. Dazu zählen auf der einen Seite kulturelle Angebote, Kunst und Sportmöglichkeiten – also jene weichen Standortfaktoren, die hoch qualifizierten, flexiblen Arbeitskräften in ihrer Freizeitgestaltung wichtig sind. Das Klima in der Region, Weltoffenheit und Toleranz, darin waren sich die Befragten einig, sei für die Wahl eines Arbeits- und Wohnortes mit entscheidend.

*„Warum gehen denn Leute hier weg? Weil sie keine Perspektiven hier vermuten, dabei sind eigentlich viele Jobs da. Da kommt auch wieder dieses Toleranz- und Offenheitsthema wieder. Gehen Sie doch mal in Haldensleben, in Quedlinburg oder in Oschatz oder in vergleichbaren Städten in Thüringen durch die Fußgängerzone. Da haben Sie erstens – weil die Leute kein Kaufkraft haben – Ein-Euro-Billigläden, Leute sind zu einem Drittel arbeitslos und laufen in billigen Turnschuhen, Kopf gesenkt, mit grimmigen Gesicht nach unten guckend durch die Gegend. In so einer Welt möchte niemand aufwachsen. Auch für hochinnovative Kunststoffunternehmen gerade im Ostthüringer Raum, super innovative Unternehmen, interessiert sich niemand mehr, weil man ja nur weg möchte. Das ist ein strukturelles Problem. Die Abwanderung, die Arbeitslosigkeit und den Fachkräftebedarf muss man in einem größeren Kontext sehen. Wie ist es mit der Fremdenfeindlichkeit? Rechtsextremismus ist ja nur ein Aspekt. Ich würde sagen, es ist Fremdenfeindlichkeit, weil auch andere Fremde sozusagen, komisch angeguckt werden. Die Stadt Jena hatte vor ein paar Monaten Besuch von einer Delegation aus Japan, aber keiner sprach Englisch. Steigen Sie am Leipziger Flughafen in ein Taxi. Da können Sie froh sein, wenn es nicht verraucht ist und wenn der Taxifahrer halbwegs ordentlich aussieht. All diese Geschichten. Wie gibt sich die Region gegenüber anderen? Wie ist das mit dem Klima, der Stimmung in der Region? Das hängt alles zusammen. Also, man kann das Fachkräftethema nicht isoliert betrachten ohne andere Standortfaktoren auch zu betrachten.“ (WI Mitteldeutschland)*

Auf der anderen Seite müssen aber auch die Arbeitsbedingungen stimmen. Eine bessere Entlohnung für hoch qualifizierte Fachkräfte wird als ein Aspekt angesehen, der zur Fachkräftesicherung beitragen könnte.

*„Natürlich spielt auch die Entlohnung eine Rolle. Es geht immer um die Frage Lohnspreizung und so weiter. Man muss gut ausgebildeten Fachleuten dann entsprechend auch Gehalt zukommen lassen, was den Knappheiten am Markt entspricht. Brauch ich Ihnen ja nicht zu erzählen, dass der Lohn nun mal der Preis am Arbeitsmarkt ist und wenn irgendwas knapp ist, wird auch irgendwas teurer. Dann muss ich eben darauf reagieren. Ein Ungelehrter kann halt dann doch nicht so viel bekommen. Der muss im Zweifelsfall subventioniert werden, um den Faktor Arbeit in dem Fall eben auch bezahlbar machen zu können. Auf der anderen Seite muss aber eben auch die Fachkraft oder der gut Ausgebildete entsprechend den Knappheiten von dem Unternehmen ordentlich bezahlt werden. Den Marktgegebenheiten entsprechend. Das ist wichtig. Auch wenn es darum geht, irgendwelche Leute beispielsweise aus den Alten Bundesländern, irgendwelche Pendler, hierher zurückzuholen.“ (IHK Leipzig)*

Daneben sind familienfreundliche Maßnahmen, die es jungen Müttern erlauben, ihre berufliche Karriere mit der Familiengründung zu vereinbaren, von enormer Relevanz.

*„Zusätzlich muss natürlich die ganze Peripherie stimmen, wenn man die Leute im Land halten möchte oder hierher zurückholen will. Da muss auch der Beruf mit der Familie vereinbar sein. Da stehen wir jetzt ja nicht so schlecht da. Mit der Kinderbetreuung beispielsweise funktioniert das ja ganz gut. Wenn man sich das Erwerbspersonenpotential bei den jungen Frauen erschließen will, von denen ja doch noch einige zuhause sind, dann muss eben auch gewährleistet sein, dass die bei der Familiengründung ihre Kinder betreut wissen. Das ist nötig, damit sie überhaupt frei sind und die Möglichkeit haben, arbeiten zu gehen. Solche Umfeldsachen müssen dann eben auch stimmen.“ (IHK Magdeburg)*

Rückkehrer müssen sich gut versorgt wissen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig zu untersuchen, welche Motive zu einer Abwanderung führten.

*„Wenn mal wirklich, was die Landesregierung auch insgeheim versucht, versuchen will, die Leute wieder zurückzuholen, spielt es eine wichtige Rolle, dass die Zurückgekehrten wussten, dass sie hier gut versorgt sind. Ich persönlich halte es zunächst mal für wichtiger, die Leute, die hier sind, hier zu halten, als diejenigen, die weggegangen sind, wieder zurückzuholen. Aber das ist Ansichtssache. Beispielsweise ist es ja schön in Hessen zu leben, aber wenn Sie als kleine Familie mit einem Kind keinen Platz in der Kinderbetreuung finden, dann nützt Ihnen auch das schöne Hessen nichts.“ (IHK Magdeburg)*

*Schaffung eines regionalen Fachkräfteaustausches:*

Da das Vorhandensein von und der Bedarf an bestimmten Fachkräften regional variiert, könnte mithilfe einer flächendeckenden Analyse des Pendlerraumes ein regionaler Prozess des Ausbalancierens gefördert werden. Der Chef der Wirtschaftsförderung Halle schlägt diesbezüglich vor, beispielsweise einige der überschüssigen Mechatroniker in Dresden nach Chemnitz zu vermitteln, wo sie eben gebraucht, aber bisher nicht rekrutiert werden konnten.

*„Nehmt doch einfach mal die Gliederung, wie man [...] in Chemnitz vorgegangen ist und legt das als Fächer gewissermaßen auf das gesamte Gebiet drauf und fangt nicht mehr an Stadt für Stadt abzuarbeiten, sondern eher mal als generellen Blick. Ich gehe davon aus, wo auf der einen Seite etwas fehlt, wird auf der anderen Seite etwas Überschüssiges da sein. Vielleicht haben die Bemühungen – beispielsweise Mechatroniker in Dresden – dazu geführt, dass inzwischen möglicherweise die Situation dort abgedeckt ist oder soviel entstanden ist, dass vielleicht der ein oder andere „überflüssige“ Mechatroniker da ist, der aber bereit wäre nach Chemnitz zu gehen, wo vielleicht nicht so viele da sind. Das sind so die einfachen Überlegungen, die sich da anschließen. [...] So könnte man auch feststellen, dass Halle etwas anbieten kann, was in Leipzig oder in Erfurt nutzbar wäre. Es besteht aus meiner Sicht keine Abgestimmtheit für einen Großraum. Der Fehler besteht also nur darin, dass jeder die Noten der eigenen Stadt ganz gut beschreiben kann, aber gewissermaßen bisher niemand für einen Großraum gesorgt hat, gewissermaßen für eine Region von Pendlern auch mal die Situation einzuschätzen und festzustellen, ob wir in einem größeren Raum einen besseren Ausgleich hinbekommen.“ (Stadt Halle)*

*Zuwanderung ermöglichen, Arbeitsmärkte liberalisieren:*

Eine andere Möglichkeit betrifft die Deregulierung des Zuwanderungsgesetzes. Einige Experten sehen dies als unerlässlich an, um dem Fachkräftemangel vorzubeugen. Hier muss bei den Rahmenbedingungen für Zuwanderungen angesetzt werden.

*„Wir haben das mieseste Zuwanderungsgesetz in Europa.“ (IHK Südwestsachsen)*

*„Eine weitere Möglichkeit ist die Zuwanderung von ganz außen. Aber auch innerhalb der EU müssen die Grenzen aufgemacht werden. Das wäre realistisch.“ (IHK Halle-Dessau)*

Wie schon weiter oben angesprochen, spielen hier auch wieder Maßnahmen zur Integration von hoch qualifizierten ausländischen Fachkräften vor Ort eine entscheidende Rolle.

*„Ich sage mal ganz offen, z.B. die neuen Länder tun sich ja auch wirklich mit Internationalität schwer. Das wäre natürlich eine ganz interessante und innovative Geschichte. [...] Gucken Sie sich doch mal in den Schulen um, wie Schüler mit ausländischen Schülern umgehen und was da so passiert. Schauen Sie sich das mal an.“ (Stadt Leipzig)*

Manche Experten sprechen sich für eine Lockerung des Kündigungsschutzes und einer flexibleren Arbeitszeitenregelung aus.

*Verbesserte Kooperation der verantwortlichen Akteure und Institutionen:*

Alle Experten betonen die hohe Relevanz der Zusammenarbeit aller wichtigen regionalen Akteure: Unternehmen, Hoch-/Schulen, Kammern, Arbeitsagenturen und Wirtschaftsinitiativen. Hier schlummern noch erhebliche Problemlösungspotentiale.

*„Die Situation ist so, dass ich denke, hier gehören zunächst all die an den Tisch, die für ihre Aufgabenbereiche irgendwie fühlen, dass sie in den nächsten Jahren mit einem Problem zu kämpfen haben. Ich weiß gar nicht, ob sich alle so des Problems bewusst sind. Das ist der erste Punkt.“ (Stadt Halle)*

*„Alle. Alle. Da gibt es keinen, der da ausgebonden ist. Die Politik ist gefragt. Die Verwaltung ist gefragt. Jeder Einzelne ist gefragt. Natürlich die Unternehmer, die Unternehmensverbände. Und die Bildungssysteme. Da hat jeder sein Scherflein beizutragen. [...] Jede Sensibilisierung der betroffenen und der notwendigen Akteure ist zu begrüßen. Wie gesagt, man muss dann nur aufpassen, dass das nicht unabgestimmt erfolgt. Also in Richtung der Leistungsorientierung der Schüler, der Motivation der Eltern, der Studien- und Berufsorientierung und so weiter und so weiter.“ (IHK Südwestsachsen)*

*„Diese komplexe Handlungsaufgabe kann nur ein Netzwerk fabrizieren. Da müssen alle Akteure mit an den Tisch. Das fängt bei der Agentur für Arbeit an, geht über die Ministerien in den einzelnen Bundesländern, wird ganz klar über die Kammerlandschaft mit weiter gehen. Die Bildungsträger sind aber auch mit im Boot. Das muss also ein ziemlich komplexes Herangehen haben, dass wir uns nicht verlieren. Ich habe immer den Eindruck, es gibt ganz viele Projekte, aber man muss darüber miteinander vernetzen und man muss darüber informiert sein, was der Nachbar macht. Das verpufft möglicherweise auch. Da sind wir ja schon sehr stark dran, z.B. bei der Berufswahlorientierung. Wenn man das weiterlaufen lässt, haben Sie in x Schulen die tollsten Projekte laufen, die aber vielleicht nicht ganz nachhaltig sind. Da muss man schon mal ein bisschen steuernd drauf schauen. Da ist Netzwerkarbeit gefragt.“ (IHK Erfurt)*

Ein wichtiger Aspekt hinsichtlich der Berufswahlorientierung von Schülern ist die unzureichende Informationsbasis seitens der Unternehmen. In den Schulen gilt es, die mentale Deindustrialisierung zu überwinden.

Die Kammern können die Unternehmen hinsichtlich des zu erwartenden Fachkräftemangels sensibilisieren; sie versuchen, ein erweitertes Bewusstsein bei den Betrieben zu schaffen und sie zu einem professionellen Personalmanagement anzuhalten. Zusammen mit den Arbeitsagenturen können sie Kontakte vermitteln und Hilfeleistungen bei der Qualifizierung geben. Dabei ist die Bedeutung von Fachkräftebedarfsanalysen und Monitoring nicht zu unterschätzen.

Als erste Instanz, die dafür sorgen kann und muss, dass große Veränderungen zustande kommen, wurde durchweg die Politik genannt – sowohl auf Bundes- als auch auf Länderebene. Erst wenn sich die Rahmenbedingungen ändern, kann sich der Gestaltungswille der regionalen Akteure voll entfalten.

*Fachkräfteentwicklung als strategische Herausforderung für die Metropolregion:*

Auch wenn das „Konzept der Metropolregion“ zum gegenwärtigen Zeitpunkt noch nicht allen Gesprächspartnern einleuchtet, scheint das Thema Fachkräftesicherung für Mitteldeutschland ein attraktives Thema zu sein. Gemeinsame Imagepolitik, Standortpolitik jenseits des „Ostklischees“, Nutzung von Öffentlichkeit, um Erfolge der Region insgesamt zu kommunizieren, könnte die Städte und mit ihnen die Region insgesamt voranbringen.

*„Die Metropolregion ist ja auch ein Vermarktungstool. Man sollte die Plattformen, die Initiativen und Kontaktmöglichkeiten, die die Metropolregion hat, etwa im Bereich Internets, nutzen, um ein mitteldeutsches Bewusstsein zu schaffen, Kontakte und Informationen zu vermitteln. Die Metropolregion ist ein raumordnerisches Konstrukt und dahinter stehen Firmen und Städte, die wirtschaftlich etwas in der Region bewegen wollen.“ (IHK Magdeburg)*

*„Die Städte allein können die Fachkräfte nicht gewinnen. Ich weiß auch nichts von einem gemeinsamen Handlungskonzept zur Bekämpfung des Fachkräftemangels. Viele regionale Akteure in Mitteldeutschland müssen zusammenarbeiten. Ein Austausch muss stattfinden zwischen den Ländern, den Kommunen, den Kammern, den Handelskammern, den Universitäten etc. Gute Leute müssen durch Investitionen gewonnen werden, die Bildungsanstrengungen müssen erhöht werden; die Agentur für Arbeit spielt auch eine wichtige Rolle. Und was die Metropolregion, also die Städte selbst tun können, ist, sich gut zu vermarkten, um auf diese Weise Fachkräfte anzuziehen.“ (IHK Halle-Dessau)*

### III. Optimistisch – Problembewusst – Aktiv. Die Sicht der Unternehmensvertreter auf die Herausforderungen im Betrieb und der Region.

Bei der Unternehmensbefragung ging es in erster Linie um die Sicht der verschiedenen Firmen auf die Fachkräfteausstattung in der Region, die Wahrnehmung der eigenen Rekrutierungsbedingungen und „Problemgruppen“, das eigene Engagement zum Erhalt der Fachkräfte sowie ihre weiteren Handlungsempfehlungen an Politik und andere regionalen Akteure. In diesem Zusammenhang wurden auch ihre Bewertungen der Standortbedingungen, etwa wie die Verkehrsanbindungen, Zulieferbeziehungen und die Wissenschaftsinfrastruktur erfasst.

#### *Standortbedingungen:*

Die verschiedenen Standorte innerhalb der Metropolregion werden aus Unternehmenssicht überwiegend positiv bewertet. Zu einer sehr guten Einschätzung kam es fast durchweg bei den Mitarbeiterqualifikationen und dem Arbeitskräftepotential, was meist auf die langen branchenspezifischen Traditionen am Standort zurückgeführt wird. Darüber hinaus wird die gute Kooperation mit Schulen, Hochschulen, Instituten und anderen Unternehmen gelobt. Die Verkehrsanbindungen, was Straße und Schiene anbelangt, werden überwiegend gut bewertet. Kritik wird am qualitativ nicht ausreichenden Angebot der Flughäfen geäußert. Es wird kritisiert, dass es in Mitteldeutschland zu viele kleine Flughäfen (Leipzig, Erfurt, Altenburg) gäbe, mit zu wenigen Verbindungen zu internationalen Knotenpunkten.

Ein wichtiger Punkt, der sich negativ auf die Entwicklungsmöglichkeiten der Region auswirken kann, sind die fehlenden Konzernzentralen.

*„Es ist also schon ein Problem, weil wir hier noch nicht ausreichend über Industrieansiedlungen verfügen. Speziell wenn ich an die Headquarter denk, also an die Intelligenz, da man hat man hier noch überwiegend die Werkzeugbank, die nur ausführt.“ (Messe Leipzig)*

Zentrale Standortentscheidungen der größeren Unternehmen würden immer noch zu häufig von außen nach übergeordneten Interessen und nicht immer im Interesse der regionalen Standorte in den neuen Bundesländern getroffen.

*„Die Politik hat zu wenig getan, dass sich hier Headquarter oder Hauptverwaltungen von Unternehmen ansiedeln. Auch wenn es um das Thema der Forschungstätigkeit geht oder um Fragen zu wesentlichen Konzernentscheidungen, dann werden diese eben nicht in der Region getroffen, sondern anderswo in der Welt. Darin sehe ich ein großes Problem, weil das häufig auch die qualifizierten Jobs sind. Wenn ich aber einen interessanten und qualifizierten Job machen möchte, dann ist die Wahrscheinlichkeit eines anderen großen Marktes in Deutschland größer als hier. [...] Die politischen Rahmenbedingungen müssen besser werden. Ich habe es ja vorhin schon mal gesagt, ich kann hier keine Headquarter herbekommen, wenn ich keine vernünftigen Flugverbindungen in die Region habe. Ich glaube, es gibt keinen wirklichen Anreiz, mit seiner*

*Hauptverwaltung nach Ostdeutschland zu ziehen, weil die Förderbedingungen, die es im Moment für die Region gibt, sehr stark auf Investitionen und Investitionszulagen- und Zuschüsse abzielen. Das ist vor allem das ganze Thema zum Aufbau von Produktionsstätten, aber das führt nicht dazu, dass ich hier Entscheider herbekomme. Entscheider bekomme ich hierher, wenn ich, erstens eine sehr gute infrastrukturelle Anbindung habe, vor allem flugseitig. Zum anderen brauche ich natürlich ein Umfeld, wo sich Entscheider auch wohlfühlen. Das geht mit kulturellen Dingen los, aber auch die Shopping-Möglichkeiten spielen da eine Rolle. Ich denke, da gibt es eine ganze Reihe weicher Standortfaktoren, wo es noch einiges zu tun gibt, wenn wir das mit München, Stuttgart, Frankfurt oder Düsseldorf vergleichen.“ (GF, Wirtschaftsprüfungsgesellschaft, Leipzig)*

Die Standortbedingungen werden im Vergleich der ostdeutschen Bundesländer – in den mitteleuropäischen Bundesländern besser eingeschätzt als in Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern (wobei im Fall M-V immerhin das außerordentlich hohe Tourismuspotential gesehen wird). Die Freistaaten Thüringen und Sachsen werden stärker bewertet als Sachsen-Anhalt. Allerdings wird SA inzwischen als kommender Wirtschaftsraum betrachtet. Auf der einen Seite hat sich die Chemieindustrie im Chemiedreieck Leuna-Halle-Schkopau wieder sehr dynamisch entwickelt, andererseits entwickelt sich die Stadt und die Region um Magdeburg sehr gut. Der südliche Teil Sachsen-Anhalts wird regelrecht als eines der bedeutendsten Zuzugsgebiete der neuen Länder eingeschätzt.

*„Die Region wird sich wandeln vom Abwanderungsgebiet/Migrationsgebiet hin zum Zuzugsgebiet. Einfach durch die Masse von Arbeitsplätzen, die geschaffen werden. [...] Das ist ja so ein Wertewandel, der einsetzen muss oder ein Imagewandel. Der ist jetzt gestartet und der wird sich von jetzt in drei, fünf Jahren an öffnen und es wird immer besser werden.“ (GF, Pharmaunternehmen, Bitterfeld)*

Dresden wird durchweg als sehr starke Wirtschaftsregion bewertet. Jena, Leipzig und Chemnitz gelten als weitere Leuchttürme allerdings mit unterschiedlichem Stadtimage. Dem Image der Stadt, in der das Unternehmen angesiedelt ist, wird eine maßgebliche Rolle bei der Rekrutierung von Fachkräften, die von außen kommen, zugesprochen.

*„Das Image der Stadt ist natürlich wichtig. Es muss ja auch die nötige Infrastruktur geben, damit sich zum Beispiel Familien wohl fühlen und dass die Stadt nicht vollkommen tot ist, bezogen auf Kulturelles und Soziales ist schon ein wichtiger Standortfaktor.“ (TL, Energiedienstleister, Halle/Leuna)*

Westdeutsche Geschäftsführer heben hervor, dass die Region an sich insgesamt betrachtet gute Strukturmerkmale vorzuweisen hat, dennoch müssten manche weiche Standortfaktoren verbessert und vor allem der Ruf Mitteldeutschlands außerhalb der Grenzen der Neuen Bundesländer einem Wandel unterzogen werden.

*„Es ist dringend erforderlich, dass die Öffentlichkeit am Image der Region arbeitet. Die so genannten weichen Standortfaktoren müssen verbessert werden, das heißt, für Leute aus dem verwöhnten Südwesten Deutschlands muss es attraktiv sein, hier in die Gegend zu ziehen. Das ist das hehre Ziel. Das umschließt also die Infrastruktur, Geschäfte/Boutiquen, die Innenstadtgestaltung, nette Lokale/Bars, Kinos, Kegelbahn – was man so alles gerne hat, das muss entstehen. Und auf der anderen Seite müssen die Altlasten saniert werden, so dass man nicht, wenn man einen Bewerber hat und den zum*



*ersten Mal mit Ehefrau hier in die Region einlädt, durch Abrisskanten fährt. Image ist alles! Ansonsten ist ja schon wahnsinnig viel getan worden.“ (GF, Pharmaunternehmen, Bitterfeld)*

Vermarktungskonzepte müssten stärker den Blick von außen einnehmen und weniger aus den Befindlichkeiten der Region heraus formuliert werden.

*„Leipzig ist super. Aber die Vermarktung ist eben... Die Städte vermarkten sich immer so ein bisschen aus der Eigensicht. [...] Die machen eben aus der Innenschau heraus Marketing, anstatt sich von Leuten die in Frankfurt oder München oder Düsseldorf sitzen, die Imagekampagne machen zu lassen, weil die ja auf Leipzig ganz anders gucken. Die Oststädte vermarkten sich immer – ich sage das jetzt mal – hart mit Osis von Innen heraus und nicht mit Leuten, die von draußen gucken und die Stadt in ihrer Attraktivität beurteilen. Die betrachten den Markt falsch. Das habe ich ganz oft bei mittelständischen Unternehmen. Die sagen ganz oft „Ich habe keinen Wettbewerb“. Aber aus der Marktsicht heraus ist der Wettbewerb ganz groß. Leipzig, Halle oder Magdeburg, die müssen sich von anderen vermarkten lassen. Die müssen den Markt eben wettbewerbs-technisch sehen.“ (GF, Finanzdienstleistungsunternehmen, Leipzig)*

Dies spielt sicher eine besonders große Rolle, wenn es um das Imageprobleme geht, die Ostdeutschland im Ausland hat.

*„Nachdem, was ich mitbekomme, haben ausländische Kollegen manchmal Bedenken, (hierher) zu kommen. Okay, vielleicht nicht direkt mit dem Standort [...], aber mit dem Osten an sich.“ (GF, produzierendes Unternehmen, Halle/Leuna)*

*„Es gibt auch immer wieder große Überraschungen – gerade von ausländischen, neuen Mitarbeitern, die doch sehr erstaunt sind, wie hoch technologisiert, wie schön es auch hier ist. Da spreche ich auch von der Stadt. Auch die Stadt Dresden bringt uns hier sehr, sehr viele Pluspunkte. Insgesamt gesehen spielt das Thema Ostdeutschland allerdings immer noch eine Rolle und das gerade bei asiatischen Bewerbern. Es führt unter anderem dazu, dass es doch Absagen gibt. Für den Standort München eher weniger, aber bei Dresden bzw. Ostdeutschland gibt es manchmal eben noch Vorurteile in verschiedener Hinsicht, die ich jetzt selber nicht nachvollziehen kann. Aber wie das eben manchmal so ist mit Vorurteilen. Das hat allerdings massiv abgenommen.“ (PL, Unternehmen der Halbleitertechnologie, Dresden)*

#### **Starke Industriebranchen:**

Ähnlich wie die Experten aus Wirtschaftsförderung und Kammern sehen die befragten Unternehmensrepräsentanten die folgenden Branchen im Aufwind: Automobilindustrie sowie Kfz-Zuliefererindustrie, Chemie, Luftverkehr und Logistik wurden aufgezählt, genauso wie die Branche der neuen Energie, also Solartechnik, Raffinerie, Öl- und Gas. Zudem wurden die IT-Branche, die Mikroelektronik sowie die Halbleiterindustrie und der Maschinenbau mehrfach genannt. Ferner wurden die industrielle Messtechnik, die Medizintechnik, die Optische Industrie und die Ernährungsbranche aufgeführt. Branchen, die schon in den vergangenen Jahren gewachsen sind, würden weiter wachsen und sind somit die Träger der regionalen Wirtschaft. In allen drei Bundesländern gäbe es erfreulicherweise so gut wie keinen Niedergang, allerdings befänden sich – nach Einschätzung der Unternehmer – auch nur die wirt-

schaftlichen Zentren im Aufschwung, während die ländliche Gegend bzw. kleinere Städte möglicherweise ins Hintertreffen geraten könnten.

*„Also wirtschaftlich haben wir natürlich die Problematik, es gibt einige Leuchttürme. Also ich denke Leipzig und Dresden sind da ganz gut aufgestellt. Aber das unmittelbare Umfeld, also da wo auch entsprechend Nachfragen generiert werden bzw. da, wo wir Unternehmen benötigen, da sieht es doch recht „mau“ aus.“ (Messe Leipzig)*

#### *Lohngefälle als - kritischer – Standortvorteil:*

Das gegenüber Westdeutschland deutlich günstigere Lohn- und Gehaltsgefüge wird von den meisten Unternehmensvertretern zunächst als Standortvorteil gesehen. In diesem Zusammenhang weisen die Unternehmer allerdings auch auf die niedrigeren Lebenshaltungskosten generell in den neuen Ländern und auf starke regionale Unterschiede hin, wie es sie auch in Westdeutschland gäbe.

*„Aber wie gesagt, die Lebenshaltungskosten sind hier halt auch – gerade was Mieten und so angeht – wirklich erheblich niedriger. Und da sollen wir doch hier den Standortvorteil „niedrige Löhne“ nutzen. [...] Die Leute verdienen nun mal weniger als im Westen, aber die kommen mit ihrem Geld hier gut zurecht.“ (PL, produzierendes Unternehmen, Görlitz)*

*Man muss bei solchen Betrachtungen aber auch immer regionale Unterschiede ganz stark im Auge haben. Wenn Sie in den Norden gehen, dann haben Sie eine ganz andere Struktur als im süddeutschen Raum. Da sehe ich zurzeit eher ein Nord-Süd-Gefälle als ein Ost-West-Gefälle. (GF, produzierendes Unternehmen, Zittau)*

Nähme man zudem Osteuropa mit in den Blick, sei die Lohnausrichtung dem globalen Wettbewerb entsprechend angepasst.

*„Die Wirtschaftskraft selber ist einfach nicht gegeben. 1989 bis Heute – das sind keine 20 Jahre. Das reicht nicht, um eine Wirtschaft richtig stabil in so einem Wettbewerbsumfeld, was wir haben, was global ist, zu positionieren. Ich meine, wir müssen gegen Breslau und Kattowitz wettbewerbsfähig sein. Da sind hunderte von internationalen Firmen. Wir müssen das global sehen. Also wenn wir nach Westdeutschland gucken, dann sind die Löhne zu niedrig. Aber wenn wir nach Polen gucken und wenn man jetzt einfach die Grenzen weglässt – wir gucken 200 oder 300km nach Osten, da sind die Löhne viel niedriger und die Sozialstrukturen, also die Sozialgefüge, die der Staat bezahlt – also die Lohnnebenkosten. Da sitzt eigentlich der Wettbewerb. Man würde aus dem Bauch heraus vielleicht sagen, dass man sich nach Westdeutschland orientieren müsste, weil die da mehr haben. Aber aus einer reinen Marktbetrachtung muss man Osten gucken, weil da der Wettbewerb der deutschen Industrie sitzt - wie man an Nokia und Rumänien sieht. [...] Was vielleicht passieren kann, wenn sich die osteuropäischen Länder öffnen, dass dann eben genau das gleiche stattfindet: dass die Topfachkräfte aus dem Osten hierhin kommen; dass also dann eine Migration stattfindet wie es heute schon im Umfeld von grenznahen polnischen Städten stattfindet. Wo die Polen eben nach Deutschland ziehen, weil sie da eine bessere Infrastruktur, Schulbildung und und und kriegen. Also das, glaube ich, wird passieren. Also Lohnniveau bleibt gleich und Fachkräftemangel wird vielleicht ausgeglichen. Die Polen haben auch – ich war gerade in Warschau und in Breslau – eine viel geringere Bindung an ihre Firmen und ihren Arbeitsplatz. Die laufen schneller weg, wenn es einen Schlag mehr Geld gibt. Das kann für uns eine Chance sein.“ (GF, Finanzdienstleistungsunternehmen, Leipzig)*

Andererseits empfinden auch betriebliche Entscheidungsträger die unterschiedliche Entlohnung als ungerecht. Die meisten Befragten halten eine gewisse Angleichung in der Tendenz allerdings für nötig, um die Attraktivität der Wirtschaftsregion Mitteldeutschland zu steigern und im Kampf um Fachkräfte nicht ins Hintertreffen gegenüber westdeutschen Standorten zu geraten.

*„Wenn man die Kräfte halten will, muss man entweder entsprechend zahlen oder man verliert sie.“ (GF, produzierendes Unternehmen, Halle/Leuna)*

*„Ich bin der Meinung, dass es höchste Zeit wird, dass sich daran etwas ändert. [...] Buschzulage Osten? Keine Ahnung. Es ist höchst veraltet. Ich sehe das ein, dass man sich das kurz nach der Wende erstmal anschauen musste, wie die Strukturen sind, wie das ganze aufgebaut ist, welche Qualifikationen es gibt und und und. Aber es gibt so viele Benachteiligungen, die überhaupt nicht nachvollziehbar sind, warum die überhaupt bestehen. Nur weil man im Osten ist? Das kann ich nicht nachvollziehen. (PL, Unternehmen der Halbleitertechnologie, Dresden)*

Während einige Befragte davon ausgehen, dass viele mittelständische Unternehmen aufgrund ihrer geringeren wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit nicht in der Lage seien, höhere Löhne zu zahlen, gehen andere Geschäftsführer davon aus, dass das Lohnniveau sich nach den Gesetzen auf dem Arbeitsmarkt nach der Wende entwickelt hat und – bei sich verändernden Parameter – durchaus höhere Löhne gezahlt werden müssten und auch könnten.

#### *Fachkräftebedarf und mögliche Engpässe:*

Im gesamten mitteleutschen Raum besteht – nach Einschätzung der Unternehmensvertreter – bereits ein hoher Bedarf an technischem Personal, besonders bei Ingenieuren und hoch qualifizierten Spezialisten der unterschiedlichsten Fachrichtungen. Vor allem in ländlichen Gegenden kommt dazu noch ein Mangel an Facharbeitern. Die befragten Unternehmen berichten von einer verstärkten Orientierung gefragter Fachkräfte hin zu attraktiveren Arbeitgebern, welche in den meisten Fällen Tochterunternehmen internationaler Konzerne in den Ballungsgebieten sind. Kleinere ostdeutsche Mittelständler böten dagegen weniger interessante Stellen und haben daher im Wettbewerb mit Großunternehmen das Nachsehen, was die marktmäßige Verteilung von Facharbeitern angeht.

*„Die VWs dieser Welt zahlen höhere Löhne als es ein kleinerer Mittelständler kann, weil die eben durch die Gewerkschaften so hohe Tarifverträge haben und saugen natürlich durch diese interessante Entlohnungsstruktur, die ein kleiner normaler Mittelständler gar nicht bieten kann, Fachkräfte weg. [...] Das wird alles weggesaugt aus den funktionierenden Märkten.“ (GF, Finanzdienstleistungsunternehmen, Leipzig)*

Einig sind sich alle befragten Unternehmensrepräsentanten mit den Experten aus den Kommunen darin, dass es zunehmend schwieriger wird, geeignetes Personal zu finden, weil die Fähigkeiten der noch vorhandenen Arbeitssuchenden immer weniger über die Qualifikationen verfügen, die von den Betrieben verlangt werden. Nur im Bezug auf kaufmännische Be-

rufe gibt es nach wie vor genügend geeignete Bewerber. Die unternehmensnahen Dienstleister schätzen die Rekrutierungsbedingungen zwar momentan noch besser ein als die Industriebetriebe. Sie gehen aber davon aus, dass sie in Zukunft auf zunehmende Schwierigkeiten bei der Personalgewinnung stoßen werden. Der größere Teil der Unternehmen beklagt einen Mangel an verfügbarem technischem Personal. Es wird zunehmend schwieriger, Mitarbeiter im Bereich der hoch Qualifizierten zu finden, hier ganz besonders bei den Ingenieuren, aber auch bei den Facharbeitern mit Spezialkenntnissen, wie z. B. den CNC-Drehern. Außerdem fehlen gut qualifizierte Azubi-Bewerber und Personal mit entsprechenden Sprachkenntnissen.

*„Und im Büro ist es im Grunde inzwischen auch schon ein Problem – und dort eben insbesondere die Englischkenntnisse, die einfach unzureichend sind bei den Leuten.“ (PL, produzierendes Unternehmen, Görlitz)*

Der regionale Wettbewerb, verstärkt durch das Gehaltsgefüge und die damit verbundene Abwanderung, beeinträchtigt die Suche nach qualifiziertem Personal branchenübergreifend. Gleichzeitig wird Mitteldeutschland als dynamische Region wahrgenommen: Durch das Wachstum aller Branchen werden interessante Arbeitsplätze geschaffen, die wiederum einen Zuzug in die Region bewirken können.

#### *Mitarbeiterrekrutierung:*

Humankapitalaufbau spielt in den befragten Unternehmen eine herausragende Rolle bei der Sicherung des Wettbewerbsfaktors Qualifikation. Bis auf wenige Ausnahmen geben fast alle an, selbst auszubilden bzw. das in Zukunft vorzuhaben. Wer nicht ausbildet, kooperiert zumindest mit Hochschulen oder Berufsakademien, um so Studenten schon während des Studiums auf sich aufmerksam zu machen und sie an das Unternehmen zu binden. Nummer eins bei der Sicherung des Qualifikationsniveaus und bewährtes Instrument ist und bleibt die eigene Ausbildung von Mitarbeitern. Man könne in Mitteldeutschland regelrecht von einer Revitalisierung der Tradition dualer Ausbildung sprechen. Die Weitergabe von firmeneigenem Wissen spielt für viele eine sehr große Rolle. Initiativbewerbungen und Stellenportale werden zwar weiterhin genutzt, aber zunehmend von den neuen Möglichkeiten im Internet verdrängt bzw. ergänzt. Arbeitsagenturen und Zeitarbeitsfirmen sind nur für einige von Nutzen, sind aber dennoch unerlässlich, gerade wenn es um die Rekrutierung von Facharbeitern und Büropersonal geht. Headhunting und Abwerbung lehnen die meisten Unternehmen dagegen ab. Dies spiele nur bei der Suche nach Spezialisten eine größere Rolle. Die meisten der befragten Unternehmen setzen auf breit angelegte Maßnahmen, um an Fachkräfte zu kommen. Die eigene Ausbildung steht dabei an erster Stelle. Des Weiteren setzen sich viele Firmen dafür ein, ihre Mitarbeiter an das Unternehmen zu binden, z.B. indem sie eine attraktive Entlohnung und Dinge wie Betriebssport und Weiterbildungsmaßnahmen anbieten.

Tabelle 1: Wichtigkeit verschiedener Rekrutierungsmöglichkeiten (N=29; in Prozent)

	wichtig	weniger wichtig	gar nicht
<b>Übernahme nach der Ausbildung</b>	86	3	10
<b>soziale Beziehung</b>	66	24	10
<b>Initiativbewerbungen</b>	50	43	7
<b>Zeitarbeitsfirmen</b>	26	26	55
<b>Headhunter</b>	24	28	48
<b>Arbeitsagentur/Arge</b>	21	38	41
<b>gezielte Abwerbung</b>	7	28	65
<b>Stellenausschreibungen</b>	4	24	28

Strategien zur frühzeitigen Bindung von Studenten an die Firmen ist ein großes Thema in den Firmen (Praktika, Diplomarbeiten, Stipendienvergabe). Viele Geschäftsführer betonen in diesem Zusammenhang die Bedeutung enger Kooperationen mit den verschiedenen Bildungseinrichtungen in der Region. Die Unternehmen bieten die Möglichkeit für Schulpartnerschaften und anderen Projekten zur Berufsvorbereitung.

*„Wir beteiligen uns hier im Bereich der ganzen Bildungsmessen, Schulclub, um halt den jungen Leuten zu zeigen, dass es Möglichkeiten in Naturwissenschaften hier in der Region gibt. Es gibt gute Berufschancen, es lohnt sich, hier zu bleiben. Es gibt gute Ausbilder. Da machen wir Projektwochen. [...] Hauptaussage ist immer: „Die Region hat eine Riesenzukunft.. Es ist vielleicht DIE Wachstumsregion in Deutschland. Man muss nicht weggehen.“ (GF, Pharmaunternehmen, Bitterfeld)*

In Kooperation mit den Hochschulen unterstützen einige Forschungsprojekte und Angebote, wie die Sommerschulen. Darüber hinaus sind viele Unternehmen in Netzwerken vertreten, wie z.B. in der Wirtschaftsinitiative Mitteldeutschland und versuchen durch eine ständige öffentliche Präsenz in verschiedenen Medien sowie auf Messen und Ausstellungen auf sich aufmerksam zu machen. Fast alle Unternehmen – mit Ausnahme weniger Kleinbetriebe – sehen bei sich die Verantwortung und die Pflicht, in erster Linie selbst für die Fachkräfte zu sorgen.

*„Ausbildung ist das allerwichtigste.“ (GF, produzierendes Unternehmen, Freiberg)*

*„Wer nicht sät, wird auch nicht ernten.“ (GF, produzierendes Unternehmen, Jena)*

*„Den jungen Leuten erstmal eine Chance geben, dass sie gar nicht erst weggehen. Sie zurückzuholen, erfordert viel mehr Aufwand, als sie gar nicht erst gehen zu lassen.“ (PL, Energiedienstleister, Chemnitz)*

Ein wesentlicher Punkt dabei ist die Tatsache, dass man die jungen Leute genau dem eigenen Bedarf entsprechend ausbilden und unternehmensspezifisches Know-how weitergeben kann.

*„Die Leute lernen Sie von klein auf kennen und Sie können die tatsächlich auf die unternehmensspezifischen Besonderheiten hin ausbilden.“ (PL, Energiedienstleister, Leipzig)*

*„Weil man dann ja automatisch Fachkräfte hat, von denen man weiß, dass sie genau für die Stelle, wo man sie braucht, geeignet sind.“ (VL, Energiedienstleister, Halle/Leuna)*

*„Es ist definitiv eine Investition in die Zukunft. [...] Wenn ich in der Lage bin, mir meine Spezialisten heranzuziehen und die wirklich im Unternehmen so einzusetzen, dass sie dann auch etwas nützen, dann ist das die beste Investition, die ich machen kann.“ (PL, Unternehmen der Halbleitertechnologie, Dresden)*

Fachkräfte aus anderen Unternehmen abzuwerben, bewertet die Hälfte der Befragten als keine gute Strategie und weitere acht Unternehmen stehen diesem Punkt zwiespältig gegenüber, da es zum einen sehr unfair ist und man zudem nicht darauf bauen kann, dass sich eine langfristige Bindung zwischen dem Abgeworbenen und dem Unternehmen entwickelt.

*„Da besteht auch die Gefahr, dass er schnell wieder auf ein neues Angebot eingeht. Wenn sie da noch Headhunter einsetzen, dann sind sie noch nicht mal davor gefeit, dass die gleichen Mitarbeiter, die ihn beschafft wurden, später wieder abgeworben werden, weil ja da schon mal ein Draht entstanden ist. Das ist eine schwierige Welt.“ (VV, Bank, Dessau)*

*„No do. Das ist eine ganz klare Unternehmensphilosophie, das machen wir nicht. Das taugt nicht. Wer sich abwerben lässt, der lässt sich auch bei uns wieder abwerben. Wenn Sie einmal darauf eingeschworen sind, dass das gut funktioniert, dann wechseln Sie für zehn Prozent die Stelle.“ (GF, Pharmaunternehmen, Bitterfeld)*

*„Erstmal ist es einfach ein schlechter Stil und ich denke mal, wenn jemand zu uns will, dann wird er sich eher von selber melden. Man will ja auch eine dauerhafte Zusammenarbeit. Und jemand, der sich abwerben lässt – ich weiß nicht, ob man sich auf den dann verlassen kann.“ (VL, Energiedienstleister, Halle/Leuna)*

*„Das machen wir aus Fairnessgründen nicht. Nein.“ (PL, Unternehmen der Halbleitertechnologie, Dresden)*

Des Weiteren kommt es bei Abwerbungen lediglich zu einer Problemverschiebung, sei es von Unternehmen zu Unternehmen oder von Region zu Region. Das Gesamtproblem könne man dadurch nicht beheben.

*„Na das löst ja das Problem nicht. Das verlagert bloß das Problem auf andere.“ (GF, produzierendes Unternehmen, Freiberg)*

*„Ich persönlich halte davon wenig, weil es uns nichts nutzt. Letztlich schwächt das auch nur die Region insgesamt. Auf Dauer ist das keine Lösung.“ (GF, Forschungsunternehmen, Leipzig)*

*„Das ist aus Unternehmersicht eine reine Notstrategie. Aber wenn sich die deutschen Unternehmen die eigenen Leute abwerben, da haben wir nichts gewonnen.“ (GF, unternehmensnaher Dienstleister, Halle/Leuna)*

Abgewanderte Arbeitnehmer mit Wohnsitzverlagerung oder Pendler wieder zurück in die Neuen Bundesländer zu holen, wird vom Großteil der Befragten als eine gute bis sehr gute Strategie bewertet. Viele von ihnen haben auch selbst Rückkehrer in ihrer Belegschaft und sind sehr zufrieden mit ihnen. Das liegt daran, dass bei den Rückkehrern durch das soziale Umfeld (Familie, Freunde) natürlich eine enge Bindung an die Region vorhanden ist, sie aber gleichzeitig „weltoffen“ sind und neue Erfahrungen mitbringen. Schwierigkeiten gibt es jedoch bei der Umsetzung (attraktive Arbeitsbedingungen; entsprechendes Umfeld).

*„Rückkehrer sind sehr motivierte Leute, weil die teilweise ziemlich straffe Arbeitsbedingungen kennen gelernt haben. Sie haben sich dort einer stärkeren Organisation und einer stärkeren Lenkung unterwerfen müssen. Sie haben natürlich oft sehr viel gelernt, wenn sie in modernen Unternehmen gewesen sind und kommen entsprechend mit diesen Erfahrungen im sozialen wie auch im produktiven Bereich wieder zurück hier.“ (GF, produzierendes Unternehmen, Zittau)*

*„Die kommen zwar mit hohen Gehaltsvorstellungen, aber auch mit einer sehr gut passenden Berufserfahrung und mit sehr guten berufspraktischen Kenntnissen. Also das sind schon auf jeden Fall ganz wertvolle Leute.“ (GF, produzierendes Unternehmen, Freiberg)*

Fachkräfte aus Westdeutschland als neue Ressource für die Neuen Bundesländer sehen zwei Drittel als keine bis mäßig geeignete Strategie an, da es einfach schwer sei, westdeutsche Arbeitnehmer für den „Osten“ zu gewinnen. Das Bild der Neuen Bundesländer müsste zuvor in der Öffentlichkeit einem Wandel unterzogen und anders wahrgenommen werden.

*„Weil jemand, der da im Westen groß geworden ist, zur Schule gegangen ist, der wird erstmal nicht in den Osten gehen, weil der Osten einfach so einen schlechten Ruf hat..“ (GF, Finanzdienstleistungsunternehmen, Leipzig)*

*„Das ist die schlechteste Variante, weil Sie die Leute erst begeistern müssen. Und die Begeisterungsfähigkeit hat ihre Grenzen, so wie ich das in den letzten fünf bis zehn Jahren erlebt habe. Obwohl wir hier relativ gute Arbeitsplätze haben.“ (GF, unternehmensnaher Dienstleister, Leipzig)*

*„Es geht im Wesentlichen darum, einfach ein anderes Bild, eine andere Wahrnehmung der Region auch im Westen zu generieren.“ (Messe Leipzig)*

*„Da haben wir als Region noch ein Imageproblem. Die Neuen Bundesländer werden von vielen Westdeutschen, was die Arbeitsplätze und die Lebenssituation angeht, immer noch als „No-Go“ betrachtet. Das merken wir auch konzernintern, wenn es darum geht, Leute für verschiedene Positionen hier in den neuen Bundesländern zu finden.“ (PL, Energiedienstleister, Kabelsketal)*

Zur Negativbewertung dieser Strategie tragen ebenfalls die Angst vor einem möglichen Technologiediebstahl und darüber hinaus auch zu hohe Gehaltsvorstellungen bei.

*„Wir wenden Technologien im Unternehmen an, wo ich einfach sehr viel Sicherheit brauche, dass sie auch im Unternehmen bleiben. Es hat schon Bewerbungen gegeben für ganz sensible Bereiche, von denen wir keinen Gebrauch gemacht haben. Und dann*

*gab es auch Interessenten – wir zahlen seit Jahren nach so genanntem Westtarif – mit Vorstellungen, die wir einfach nicht realisieren konnten. Also wo Leute verwöhnt waren; wo die Leistungen, zu denen sie in der Lage gewesen wären, nicht mit den Forderungen, die sie vom Gehalt her an uns gestellt haben, übereinstimmten, so dass wir davon Abstand genommen haben. Also das ist bisher keine von uns bevorzugte oder praktizierte Methode.“ (GF, Optische Industrie, Gera)*

Tabelle 2: Bewertung der Strategien zur Absicherung der Fachkräftebasis (N=29; in Prozent)

	sehr gute Strategie	gute Strategie	mäßig geeignete Strategie	keine gute Strategie
<b>Ausbildung</b>	83	10	-	7
<b>Rückkehrer</b>	11	59	26	4
<b>Westdeutsche</b>	7	29	32	32
<b>Abwerbung</b>	3	21	28	48

*Innovative Ansätze bei der Personalrekrutierung:*

Als weitere *personalpolitische Instrumente* werden genannt: Weiterqualifizierungsangebote; Verbesserungsmaßnahmen im Bildungssystem (schon im Kindergarten); familienfreundliche Maßnahmen; überregionale Zusammenarbeit; evtl. Rückgriff auf Arbeitslose; Migration.

*„Wichtiger Aspekt ist sicherlich auch wieder die Rekrutierung von älteren Mitarbeitern, die die fachlichen Kenntnisse haben, aber schon eben eine Weile aus dem Arbeitsprozess raus sind. Dort wird man einfach eine längere Zeit brauchen, um die auch wieder in den Arbeitsprozess zu bringen. Vielleicht auch irgendwie über geschickte Teilzeitmodelle oder so etwas. Das weiß ich noch nicht. Aber auch dort wird sicherlich noch einiges passieren müssen.“ (GF, produzierendes Unternehmen, Zittau)*

*„Als biologisches Potential würde ich das mal bezeichnen. In letzter Konsequenz: Man kann nur mit den Menschen arbeiten, die geboren sind. Dort an der Stelle, muss ich sagen, da gibt es in der Summe im Staat noch relativ viel zu tun. Wenn Kinder als erstes Armutsrisiko für eine Familie gelten, dann gibt mir das arg zu denken.“ (GF, produzierendes Unternehmen, Jena)*

*„Ja, unter Umständen ist auch ein Rückgriff auf ausländische Mitarbeiter interessant. Also, wir sitzen ja hier im Dreiländereck, zumindest global betrachtet. Von uns aus ist es noch ein Stück bis nach Tschechien und Polen, aber mittlerweile gibt es auch mehr ausländische Studenten, die hier an den deutschen Hochschulen studieren und auch das ist sicherlich eine interessante Alternative.“ (GF, unternehmensnaher Dienstleister, Dresden)*



Im Hinblick auf die Metropolregion Sachsendreieck und die Thematik der Absicherung der Fachkräftebasis sollte der informelle Städteverbund darauf hinarbeiten, das nötige Umfeld durch den weiteren Ausbau der Infrastruktur, aber vor allem auch durch die Förderung weicher Standortfaktoren zu schaffen, damit weniger Fachkräfte abwandern und Fremde zuziehen. Es wurde von einigen Unternehmensrepräsentanten beklagt, dass länderübergreifende Initiativen aufgrund der länderbezogenen Förderrichtlinien nur schwer umsetzbar sind und gute Ansätze an der Kleinteiligkeit der räumlichen Zuständigkeit scheiterten.

*„Wir haben ja immer wieder die Diskussion, die ich Ihnen schon mit dem Beispiel der Hochschulen genannt habe: Die Landesgrenzen stellen Hemmnisse da, wenn es um bestimmte Dinge geht, wie zum Beispiel die Rekrutierung von Fachkräften oder auch die Ausbildung. Hier in der Region haben wir einige Initiativen, die sich damit befassen, dass Schulen und Wirtschaft zusammen gebracht werden oder dass Hochschulabsolventen und Unternehmen zusammengebracht werden. Die enden aber in der Regel an den Landesgrenzen. Wir haben Initiativen hier in Sachsen-Anhalt und im Großraum Leipzig, die sich bis Dresden erstrecken. Die sächsischen Initiativen enden aber wirklich an der Landesgrenze, die ja hier zwischen Halle und Leipzig in Sichtweite ist. Aus irgendwelchen Gründen, Fördermittel usw. enden die eben an den Landesgrenzen. Es ist sehr schwer etwas länderübergreifend zu etablieren, um dieses Dreieck oder zumindest die Region Halle-Leipzig mit einer Region zu vertreten. Da haben es selbst die beiden Oberbürgermeister von Halle und von Leipzig sehr schwer gemeinsame Anhaltspunkte zu finden.“ (PL, Energiedienstleister, Kabelsketal)*

Dies gilt auch für die überregionale Berufsberatung, die stärker nach Wirtschaftsräumen als nach Bundesländern ausgerichtet werden sollten.

#### IV. Mitteldeutschland als starke Region mit – überraschenden – Pluspunkten.

**Der Blick der Beschäftigten auf die Unternehmenslandschaft und die Region: Rückkehrer, Westdeutsche und Bleiber mit Optionen.**

##### 1. Erfolgreich im Westen, heimatverbunden – aber nicht heimatselig. Die Rückkehrer:

Die durchschnittliche Dauer der Aufenthalte außerhalb der Neuen Bundesländer liegt bei unseren Befragten bei knapp vier Jahren. Diejenigen, bei denen der Partner mitging oder sich im neuen Umfeld eine feste Partnerschaft entwickelte, sind verweilten länger in den Alten Bundesländern. Die Motivation für das Verlassen der Neuen Bundesländer – meist nach Westdeutschland, in zwei Fällen auch in das deutschsprachige Ausland – lag bei der Mehrheit der Befragten in attraktiven Arbeitsangeboten begründet.

*„Erstmal erweitert es den Horizont. Zweitens war das eine neue (berufliche) Herausforderung.“ (Betriebsleiter, Sachsen-Anhalt)*

*„Perspektivlosigkeit im Osten, sagen wir es so.“ (Projektcontroller, Sachsen-Anhalt)*

*„Das Ausschlaggebende war einfach die Arbeit.“ (Wirtschaftsprüfer, Sachsen)*

*Arbeitserfahrungen und das Verhältnis Arbeit und Leben:*

Durchweg wurden sehr gute berufliche Erfahrungen gesammelt und man war mit den Arbeitsbedingungen in den Alten Bundesländern sehr zufrieden. Neben einer angemessenen Entlohnung hatte man auch weniger Verantwortung zu tragen.

*„Ich glaube, dass die Arbeitsbedingungen einfach besser sind (in den Alten Bundesländern). [...] Man verdient einfach – ich sage mal auch nicht immer angemessen und auch nicht immer supergut, aber man wird angemessener entlohnt als hier und man erhält entsprechend mehr für das, was man macht.“ (Industriekauffrau, Ostsachsen)*

*„Hier sind meine Überstunden all-inclusive. Da (in Bayern) hatte ich eine Stempelkarte und habe sie abgefeiert. Dort hatte ich für mehr Geld – vor über zehn Jahren – weniger Verantwortung.“ (Industriekauffrau, Ostsachsen)*

*„Einerseits natürlich ein deutlich höheres Gehaltsniveau. Es war, was die Arbeitsbelastung angeht, etwas entspannter und der Leistungsdruck war im Zweifel geringer.“ (Wirtschaftsprüfer, Sachsen)*

Das Privatleben bereitete jedoch Schwierigkeiten, es fehlte die vertraute Lebenswelt. Einige Befragten sprechen größere Integrationsproblemen an und vermissten soziale Wärme, Kollegialität und Vertrautheit, die sie als „ostdeutsche Mentalität“ bezeichnen. Das Fehlen dieser sozialen Dimension, die als ein zentraler Aspekt der Lebensqualität angesehen wird, konnte oft die attraktiven Arbeitsbedingungen nicht wettmachen.

*„Die beruflichen Erwartungen hinsichtlich des Arbeitsumfeldes wurden zumeist erfüllt, aber die persönlichen Lebensumstände nicht immer. Wenn es Probleme gab, dann lag es zumeist an den persönlichen Lebensumständen.“ (Investmentmanager, Sachsen)*

*„Ich habe sehr viel über die andere Kultur gelernt. Ich wäre auch gern dort geblieben, wenn das mit der Integration noch besser funktioniert hätte. [...] weil nach der Arbeitszeit jeder seine Tür zumacht und nach Hause geht. Der Osten ist da schon wieder sozialer. Die Menschen sind sozialer. [...]. Das Kollegialwesen ist im Osten stärker als im Westen.“ (Projektcontroller, Sachsen-Anhalt)*

*„Der Job war top. Ich habe auch vom Verdienst viel, viel mehr verdient. Nur das hat man dann irgendwann zum Schluss auf der Autobahn gelassen, so dass die Kosten-Nutzen-Rechnung hier die Gleiche ist. Also ich habe mich in der Firma sehr wohl gefühlt. Es fiel mir auch sehr, sehr schwer, die zu verlassen. Mein ehemaliger Vorgesetzter hat mir auch vorgeschlagen oder sämtliche Wege eröffnet, die Lebensqualität besser zu machen. Nützt aber nichts vor dem Hintergrund der Rückkehr, die Familie oder Freunde zu ersetzen. [...] Und man wird NIE die Freunde dort haben, die man in seinem Heimatland hat. [...] Von der Lebensqualität ist es heute besser. Definitiv!“ (Projektcontroller, Sachsen-Anhalt)*

Integrationschwierigkeiten traten vor allem bei denjenigen auf, die aufgrund ihres Berufes viel unterwegs waren und nicht viel Zeit in der neuen Stadt verbrachten, aber auch die Vorurteile hinsichtlich der Mentalität bestätigten.

*„Das hat allerdings nichts mit Ost-West zu tun, sondern einfach mit Stuttgart und der Region. [...] Freitag trifft sich einfach die Fraktion der – das betrifft nicht nur Ostdeutsche, sondern auch viele Westdeutsche – Stuttgartflüchtlinge am Flughafen und verzieht sich dort wieder nach Hamburg, Berlin oder wo auch immerhin.“ (Investmentmanager, Sachsen)*

*„Grundsätzlich finde ich halt, dass eine Stadt wie Dresden lebenswerter ist als eine Stadt wie Stuttgart, aufgrund der Mentalität. Die sind lockerer und lustiger hier.“ (Industriekauffrau, Ostsachsen)*

Generell ist eine sehr starke Verbundenheit zu den Heimatregionen aufgrund der Familie und den Freunden bei den meisten Rückkehrern festzustellen. Viele pendelten regelmäßig nach Hause. Diese starke Verwurzelung wurde stets mit angegeben, wenn es um die Rückwanderungsgründe ging.

*„Die, die weggehen, die kommen alle drei Wochen nach Hause. Wer da nicht nach Hause kommt, der hat wirklich damit abgehakt und das sind die seltensten Fälle. Aber alle, die ich so kenne, da ist jeder einmal im Monat spätestens da. [...] Und ich weiß, dass es auch sehr viele gibt, die jetzt in Köln sitzen beispielsweise, die wollen zurück. Aus dem Grund: Freitag 15 Uhr machen sie das Büro zu und dann gehen die meisten in die Einsamkeit und warten bis es Montag wird. Und das ist für mich verlebte Zeit. Ich lebe nur ein einziges Mal und warum soll ich meine Zeit so vergeuden?“ (Projektcontroller, Sachsen-Anhalt)*

#### **Zurückkehren:**

Alle Befragten unterhielten auch bei mehrjähriger Berufstätigkeit in den Alten Bundesländern weiterhin Kontakte zu ihrer Herkunftsregion in den Neuen Ländern. Offensichtlich interessierte man sich auch weiterhin für die Entwicklung der Beschäftigungsmöglichkeiten im erlernten und ausgeübten Beruf. Schließlich wurde die positive Dynamik der Neuen Bundesländer genutzt, um hierher zurückzukehren.

*„Na ja, die Offerte, die ich hier bekommen habe, war einfach berufstechnisch sehr gut. Die drei Dinge kamen zusammen: Es hat prima gepasst, also die berufliche Herausforderung, die Arbeitsbedingungen – im Zusammenhang mit den Lebensumständen und der Tatsache, dass ich meine Wurzeln hier habe.“ (Investmentmanager, Sachsen)*

*„Die Offenheit - dass vielleicht noch mehr Dinge realisierbar sind, wenn man das entsprechend angeht. Dass vielleicht noch nicht alle Sachen so etabliert sind und man so vielleicht ein bisschen mehr bewegen kann in den verschiedensten Bereichen.“ (Wirtschaftsprüfer, Sachsen)*

*„Aber ich glaube, in jungen dynamischen ostdeutschen Unternehmen merkt man dieses Feeling mehr. [...] Ich glaube, die sind motivierter, engagierter und arbeiten länger und sind auch bereit am Wochenende zu arbeiten.“ (Prokuristin, Sachsen)*

#### *Die Rückkehrer als Erfahrungsträger guter Standards:*

Die Rückkehrer kommen keineswegs als gebrannte Kinder aus Westdeutschland wieder, die nun – heimatselig – alles besonders gut fänden, was sie als Entwicklung in den Neuen Ländern beobachten. Auch wenn die Befragten wieder sehr zufrieden über ihre eigene, persönliche Lebenssituation sind, nehmen sie die Entwicklungsunterschiede zwischen Ost- und Westdeutschland besonders schmerzlich wahr. Dabei sind die in Westdeutschland und außerhalb Deutschlands gesammelten Erfahrungen in den Köpfen präsent und werden als neuer Maßstab benutzt – sowohl was die wirtschaftlichen als auch die kulturellen Gegebenheiten betreffen.

*„Wirtschaftlich sind sie (die Westdeutschen) auf jeden Fall weiter. Das merkt man auch daran, dass der Kunde bereit ist, für gute Qualität auch einen angemessenen Preis zu zahlen. Das ist im Osten noch nicht möglich. Die möchten es alle haben, aber möchten nichts dafür zahlen. Und gute Arbeit wird halt im Westen oder in Bayern gut bezahlt, sowohl von Einzelperson zu Unternehmen als auch von Unternehmen zu Unternehmen. Und das macht es den Unternehmen auch möglich, gescheitete Löhne zu bezahlen.“ (Projektcontroller, Sachsen-Anhalt)*

*„Es ist [...] generell festzustellen, dass große Ketten in Ostdeutschland ein schlechteres Angebot haben als die gleiche Kette im Westen. Es sind gravierende Unterschiede. Das mag damit zusammenhängen, dass die Kaufkraft im Osten geringer ist. Aber ich wünschte mir, dass eben auch gute Ware, die natürlich auch ihren Preis hat, auch im Osten angeboten wird. Das ist doch schon erstaunlich, dass das mir als Mann schon auffällt.“ (Betriebsleiter, Sachsen-Anhalt)*

Aber es gibt auch eine andere Dimension, die den meisten Rückkehrern in Westdeutschland aufgefallen ist und von einem anderen Lebensgefühl, einem anderen Freizeitverhalten zeugt.

*„Die Biergärten dort sind jeden Tag im Sommer voll. Wenn man hier im Osten durch die Straßen geht ist ab 18 Uhr in der Kleinstadt Ruhe.“ (Projektcontroller, Sachsen-Anhalt)*

Bei der industriellen Entwicklung werden als großes Manko das Defizit an Headquartern und die zu geringe Anzahl an Leuchttürmen genannt.

*„Das sind bloß immer so ein paar Leuchttürme. Das reicht aber alles nicht. Und wenn ich jetzt die Vergabe von Eliteschulen sehe, da ist wieder Ostdeutschland außen vor. Da*

*müssen wir auch mal ein Signal setzen. Wobei das komplett gesponsert wurde von der Industrie. Das ist aber hier viel zu dünne, weil die Headquarter das alles sponsern. Und die haben wir hier leider nicht! Aber jammern hilft ja nicht.“ (Betriebsleiter, Sachsen-Anhalt)*

*„Und dann noch dazu die Tatsache, dass hier keine Konzernzentralen sind, sondern nur die verlängerten Werkbänke von BMW. Oder gucken Sie sich Porsche an: Das ist ein Eventzentrum und hat nichts mit Produktion zu tun.“ (Investmentmanager, Sachsen)*

*„Das ist so wie im Fußball: [...] Gucken Sie sich Hoffenheim an, dieses Meganest, was kein Mensch kennt, ist durch SAP-Sponsoring in die erste Bundesliga aufgestiegen. Und genau dieses Verhältnis hat man in der Industrie hier eben auch.“ (Betriebsleiter, Sachsen-Anhalt)*

Jedoch wird das auch als Herausforderung gesehen. Dementsprechend bestand eine Rückkehrermotivation darin, die ostdeutsche Niederlassung durch den erweiterten Horizont (im Ausland bei der Konzernzentrale) für den globalen Wettbewerb zu rüsten, was Weltoffenheit und Sprachkenntnisse zwingend einschließt.

*„Aber man kriegt ja dann doch mit, was in Lateinamerika, was in den USA, was in Asien und so weiter los ist, also neben Europa. Damit erweitert sich ja der Blick. Und ich glaube, es ist auch notwendig, dass gerade die Firmen, die in Ostdeutschland sind, auch Leute brauchen, die diesen großen Blick auch haben oder das einfach mal erlebt haben, um einfach auch die Firmen, die hier sind, so zu orientieren, so dass sie in diesem globalen Geschäft doch mithalten können.“ [...] Ich hätte auch vom Geld her dort bleiben müssen. Das ist aber alles für mich nicht so schwerwiegend wie »Ich komme zurück und möchte gern diese Erfahrung hier kundtun«. Und auch sagen wir mal, die Talententwicklung so zu fördern, dass, wenn ich hier in sechs bis acht Jahren in Rente gehe, ich sage: »Leute, ich bin mir sicher, diese Fabrik bleibt noch zehn Jahre«. Und zehn Jahre zu gucken, ist sehr, sehr weit.“ (Betriebsleiter, Sachsen-Anhalt)*

#### *Rückkehrer als attraktive Fachkräftereserve:*

Die meisten Befragten schätzen das Rückkehrinteresse der „Exilsachsen“, „-Thüringer“ und „Anhaltiner“ als sehr hoch ein. „So wie mir geht es, glaube ich den meisten“. Die Befragten fordern aber, dass man sich um diese Gruppe mehr kümmern müsste. Zur Bekämpfung des Fachkräftemangels sollten zudem mehr Initiativen für Rückkehrwillige angeboten werden.

*„Da müsste man dann aber gezielte Kampagnen in den Alten Bundesländern machen, um genau diese Personen anzusprechen. Also ich könnte Ihnen sofort fünf Leute sagen, die zurück wollen, aber keine Möglichkeiten da sind. [...] Ich kenne so eine Kampagne aus Sachsen: [www.sachsekommzurück.de](http://www.sachsekommzurück.de). Die finde ich total klasse. Wenn das jetzt flächendeckend für den Osten gemacht werden würde, denke ich schon, dass das etwas bringt.“ (Projektcontroller, Sachsen-Anhalt)*

Befragt nach der Motivation, die Neuen Bundesländer irgendwann ein weiteres Mal zu verlassen, können sich jüngere Personen eine projektbedingte Abwanderung noch einmal vorstellen, langfristig würden sie aber immer wieder zurückkehren wollen.

## 2. Von den anfänglichen Vorbehalten blieb nicht viel übrig. Westdeutsche in Ostdeutschland:

Im Rahmen der Studie wurden sechs männliche Angestellte mit überwiegend gehobener Qualifikation, oft mit Leitungstätigkeit befragt. Vier kamen wegen einer attraktiven Arbeitsstelle nach Mitteldeutschland, zwei wegen ihrer Partnerin nach Ostdeutschland. Während vier Befragte vor ihrem Umzug schon Berufserfahrungen in Westdeutschland gesammelt hatten – zwei wechselten den Standort bei derselben Firma –, kam ein Befragter direkt nach seiner Ausbildung und ein anderer noch in seiner Ausbildungsphase in die Neuen Bundesländer. Zuvor hatten die Befragten kaum Erfahrungen mit Ostdeutschland gemacht. Inzwischen leben und arbeiten sie durchschnittlich zehn Jahre in den Neuen Ländern.

Der überwiegende Teil der westdeutschen Arbeitnehmer ist zufrieden mit der Arbeits- und Lebenssituation in den Neuen Bundesländern. Es gibt einige Integrationsprobleme, vor allem bei denjenigen, die sich in Westdeutschland einen sehr homogenen Freundeskreis „aufgebaut“ haben. Besonders zufrieden sind dagegen diejenigen mit einem (Ost-West-)gemischten Freundeskreis. Was den Bleibewillen anbelangt, haben zwei vor, in den Neuen Bundesländern zu bleiben, zwei möchten irgendwann wieder wechseln und zwei machen dies von der Zukunft ihrer Arbeitsstelle abhängig. Alle Befragten sprechen die wechselseitigen Vorurteile an, die es von beiden Seiten gäbe und die sie in eine Position zwischen den Stühlen bringe:

*„Gerade in meiner Anfangszeit habe ich wirklich festgestellt, immer wenn ich in Westdeutschland war, dann habe ich die Ostdeutschen verteidigt. Wenn ich hier war, habe ich die Westdeutschen verteidigt. Und irgendwann habe ich gedacht, das macht doch keinen Sinn. Da sieht einer nur, was ihm am anderen nicht passt. Ich muss sagen, mittlerweile finde ich die Unterscheidung gar nicht mehr wesentlich. Also man hat früher immer geguckt, in welcher Abteilung Wessis sind und was weiß ich. Aber das spielt überhaupt keine Rolle mehr. [...] Ich finde diese Unterscheidung inzwischen einfach dämlich.“ (Bankkaufmann, Sachsen-Anhalt)*

Viele sprechen davon, dass sie ganz aktiv gegen Vorurteile vorgehen:

*„Es ist schon immer noch so, dass diese alten Vorurteile, was also letztlich den Zustand der Wirtschaft angeht, vielleicht auch so ein bisschen dieses Image mit rechtsextremen Ausschreitungen und ähnliche Dinge, dass das schon vorherrscht und dass Viele wirklich überrascht sind, wenn man sie mal hierher einlädt, dass die Wirklichkeit ganz anders aussieht. Und das ist eigentlich auch das, was ich tue. Ich versuche aus meinem Freundes- und Bekanntenkreis wirklich die Leute mal hierher zu holen. Auch in der Firma. Wir gehören ja zur [...] und wenn wir mal ein Meeting haben oder so, dann zeige ich den Leuten auch mal ein bisschen die Stadt und viele sind absolut positiv überrascht. Noch mehr in Halle war das der Fall als hier in Chemnitz. Einfach Leute mal auch dazu animieren, nicht nur darüber zu reden, sondern sich das auch mal anzugucken.“ (Jurist, Mittelsachsen)*

Alle westdeutschen Befragten ärgern sich sehr über das „enorme Desinteresse“ der Westdeutschen an Ostdeutschland...

*„Ich denke, die Wahrnehmung ist da sehr unterschiedlich. Es gibt viele Westdeutsche, die wenig Plan davon haben, wie es in Ostdeutschland aussieht und häufiger, auch dadurch, dass ich jetzt in Ostdeutschland einige Orte berufsbedingt kenne, sage ich da schon was zu. Dass es sehr viele schöne Gegenden gibt, viel schöner, als viele Westdeutsche das, glaube ich, wissen und dass es auch teilweise sehr unterschiedlich und sehr schlimm ist.“ (Prüfungsassistent, Westsachsen)*

... und wollen anderen dabei helfen, Vorurteile, wie sie sie selbst einmal hatten, zu überwinden:

*„Die Erwartungen an die Stadt waren niedrig, weil ich Leipzig von 1990/91 kannte. Also so eine typische vergammelte Industriestadt. Und das hat sich ganz, ganz gewendet. Es ist eine ganz tolle Stadt. Also das ist hier schon eine Wahlheimat. Es gibt viele schöne Gegenden auf der Welt, aber Leipzig ist schon eine Stadt, die zu den schöneren Gegenden gehört. Auch das wissenschaftliche Umfeld und das Unternehmensumfeld da bin ich sehr zufrieden. Es macht schon Spaß, in diesen Netzwerken mitzuarbeiten.“ (Geschäftsführer, Westsachsen)*

Ein weiterer Befragter sieht in der guten Betreuungsinfrastruktur ein wichtiges Plus der neuen Länder.

*„Also ausgesprochen positiv fand ich in der Tat die Versorgung mit Kindertagesstätten. Das grenzt den Osten wirklich positiv vom Westen ab. Kommt ja auch erst. Und die Grundidee, dass man eigentlich so ganztägig in der Schule bleibt, halte ich auch für sehr positiv.“ (Jurist, Mittelsachsen)*

#### *Erfahrungen in der Arbeitswelt:*

Gerade den Angestellten in Leitungsfunktion viel auf, dass es in den Unternehmen eine höhere Bereitschaft gab, positiv auf Veränderungen zu reagieren. Als besonders positiv werden die geringere Hierarchie sowie die größere Flexibilität und höhere Veränderungsbereitschaft der Arbeitnehmer eingeschätzt.

*„Ich habe so den Eindruck, dass manches hier schneller und unter weniger Hierarchieebenen erledigt wird als im Westen. Das ist aber doch eher nur ein Eindruck.“ (Jurist, Mittelsachsen)*

*„Ich denke, dass die Veränderungsbereitschaft der Menschen sehr viel größer ist als im Westen. Ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft.“ (Jurist, Mittelsachsen)*

In diesem Zusammenhang wird die gute Qualifikation der Belegschaft als ausgesprochen gut eingeschätzt:

*„Die sind hier alle sehr qualifiziert und hoch motiviert.“ (Technischer Leiter, Südsachsen-Anhalt)*

*„Wir haben hier eine sehr gute Belegschaft. Wir haben hier [...] den höchsten Anteil an Hochschulabsolventen, die früher zum Teil einen völlig anderen Beruf hatten, z.B. Ingenieur, Biochemiker usw. Inzwischen sind die anerkannte Betriebswirte und Bankkaufleute geworden. Das ist wirklich ein spannender Prozess. Das sichert auch das Verstehen. Wir haben den Umbruch ja alle gemeinsam mitgemacht. Da ist das eigentlich sehr schön.“ (Vorstandsvorsitzende aus Südsachsen-Anhalt)*

*„Wir müssen uns da nicht verstecken.“ (Niederlassungsleiter Westsachsen)*

*„Also was die eigenen Mitarbeiter angeht, sind wir auf einem sehr hohen Niveau. Ich möchte behaupten, zumindest für die dritte Führungsriege, also Referentenniveau, gibt es keinen, der nicht wenigstens einen Studienabschluss hat. Teilweise über viele Einsteiger hin bis zu Promotion. Was die Einbindung, die Motivation angeht, auch die Flexibilität sind wir auch dem Westen weit voraus. Ginge auch gar nicht anders, weil es sonst diese Erfolge nicht gäbe.“ (Westsachsen)*

Weiterempfehlung des Standortes:

Einige, die die Gegenden auch schon vor ihrem Zuzug kannten, waren sehr positiv überrascht über die fortgeschrittene Entwicklung. Entsprechend häufig würden unsere „Wessis“ auch den jeweiligen Standort empfehlen.

*„Ja, natürlich. Absolut. Ich versuche jedem das hier schmackhaft zu machen. Klar.“ (Geschäftsführer, Westsachsen)*

*„Ja, uneingeschränkt. Wir tricksen mit allen Mitteln, um Vorurteile abzubauen. Ich habe ein Boot, na ja so eine Barkasse, so ein Eisenteil, sag ich immer. Hier in Magdeburg haben wir einen schönen Binnenhafen auf dem alten Werder mit einer Insel im alten Zollhafen. Das ist wirklich sehr schnuckelig. Wenn ich die Zeit habe und wirklich mal jemanden polemisieren möchte, dann mache ich mit dem so eine ganz gezielte Tour durch die Stadt. Da sieht die Stadt super aus. Wir gehen dann eine Stunde aufs Boot, wenn wir die Zeit haben und gucken uns nur die Flussseite der Stadt an, die auch brillant aussieht. Danach gehen wir noch richtig gut essen, bei jemand der fantastisch kochen kann. Hier gibt es schon eins, zwei Spitzenrestaurants oder besser gehobene Restaurants. Also, es gibt wirklich ein paar Restaurants, die auch was taugen. Wenn dazu noch schönes Wetter ist, schmelzen die Leute dahin. Selbst erfahrene Leiter irgendwelcher Düsseldorfer Anwaltskanzleien denken dann, wie schön es doch hier ist. Das denkt man gar nicht. Spiegel und Frontal 21 führen ja immer nur Dunkel-Deutschland vor.“ (Geschäftsführer, Mittelsachsen-Anhalt)*

Bei der Bewertung der Standortfaktoren schnitten Leipzig und Dresden ausgesprochen gut ab, es kamen häufig Zustimmungen zu den Antwortvorgaben „eher zufrieden“ bis „sehr zufrieden“. Bemängelt wurden von den drei in Leipzig wohnenden Befragten einzig und allein der Ausbau und Zustand der Straßen sowie die Versorgung mit Ausbildungsplätzen.

Ähnlich positiv fällt die Stellungnahmen zu Chemnitz aus. Abgesehen von der Unzufriedenheit mit der Kneipenszene, dem Ausbau der Grünanlagen und hohen Unzufriedenheit mit der Attraktivität der Innenstadt werden die anderen Faktoren eher positiv bewertet. Gerade auch Chemnitz ist auf dem richtigen Weg: Der Mittelstand wird gestärkt, das Wachstum ist stabil. Sachsen-Anhalt unterliegt eher einer Stagnation, woran sich so schnell auch nichts ändern wird. In Dessau ist das Stimmungsbild sehr schlecht, es fehlt der Glaube an sich selbst.

Auch Dessau wird mit Ausnahme der Kneipenszene und der mangelnden Attraktivität der Innenstadt alles in allem als recht gut beurteilt:

*„[...] eigentlich war das schon nach wenigen Monaten für mich endgültig und das bleibt auch so. Nachdem ich nun die ganzen Jahre seit meiner Kindheit in H. (Alte Bundesländer) zugebracht habe, werde ich jetzt den Rest meines Lebens in Dessau zubringen.“*



*[...] einmal bin ich gut aufgenommen worden. Insgesamt gesehen verstehe ich mich ganz gut mit der gesamten Belegschaft und mit der halben Stadt. Ich kenne vielleicht die meisten Menschen in ganz Dessau und da bin ich überall willkommen. Ich wohne sehr schön. Dessau hat auch Highlights zu bieten. Es ist Weltkulturerbe. Wenn mir dann noch was fehlt, kann ich ja nach Berlin fahren.“ (Vorstandsvorsitzende, Südsachsen-Anhalt)*

Gerade auch Chemnitz ist auf dem richtigen Weg: Der Mittelstand wird gestärkt, das Wachstum ist stabil.

*„Ich glaube, dass sich die großen Metropolen in Sachsen relativ gut entwickeln werden. Ich denke, dass die den richtigen Weg gehen. Sie stärken sehr stark den Mittelstand. Haben einen Industriezweig im Bereich mittelständische Industrie, Fahrzeugbau, Maschinenbau, der durchaus zukunftsorientiert ist und nicht so Weltmarktschwankungen unterliegt wie in Dresden mit ihrer riesigen Chipindustrie. Ich denke mal, die Region Chemnitz ist nicht so prosperierend in den letzten Jahren gewesen wie manche anderen in Ostdeutschland, aber die haben ein stabiles Wachstum und das ist gut.“ (Jurist, Mittelsachsen)*

Als sehr problematisch werden aber auch Phänomene wie Alterung der Bevölkerung, Abwanderung der Jugend sowie die Fremdenfeindlichkeit angesehen.

*„Ich habe ein tendenziell negatives Bild von den Neuen Bundesländern. Ich sehe die beiden Leuchttürme Berlin und Leipzig. Ich sehe drum herum eine Landschaft, die geprägt ist von hoher Arbeitslosigkeit, von Vergreisung [...]. So sehe ich eben, dass sich die Neuen Bundesländer in der Fläche sehr auf Senioren, auf die Deckung des Freizeitbedarfes konzentrieren müssen, um soziale Spannungen abzubauen. Allein das Thema Fremdenfeindlichkeit in den östlichen Bundesländern ist für mich derart gravierend, dass auch sicherlich das ein Brennpunkt ist. Ich glaube auch nicht, dass der Prozess umkehrbar ist. Wenn man in andere Gebiete guckt und zieht mal einen 100-km-Kreis um Nürnberg oder um andere Städte drum rum, da sieht es ähnlich düster aus. Auch im Emsland. Der Osten ist halt nur derartig geprägt, weil es wenig Industrie und wenig Arbeitsmöglichkeiten für junge Leute gibt. Zwei drei Leuchttürme und ansonsten ist es dunkel.“ (Abteilungsleiter, Westsachsen)*

*„Fremdenfeindlichkeit ist etwas, was ich nur schwer tolerieren kann. Klar, der Osten hatten bis auf – Entschuldigung – den ein oder anderen Fidschi keine Ausländer. [...] Während es im Westen ja 1970 mit Spaniern und Italienern losgegangen ist, über den Bau und dort haben sich immer mehr integriert und es wurde auch vernetzt. Da gibt es ja noch in Berlin die Insel der Glückseligkeit, aber ansonsten relativ wenig und keiner akzeptiert, dass die ausländischen Mitarbeiter die einzigen sind, die die Renten für die Osis bezahlen werden in Zukunft. Und wo sollen die jungen Leute sonst herkommen. Wenn der Länder-Finanz-Ausgleich nicht mehr so gut funktioniert, dann wird es den Kommunen im Osten schlechter und schlechter gehen, wenn es nicht gelingt junge Leute anzulocken. Die, die angelockt werden können, aufgrund von Gehaltsniveau und Interessenslage, Wohnraum das sind natürlich typischerweise nicht junge Leute aus Westdeutschland, sondern eher aus anderen Ländern.“ (Abteilungsleiter, Westsachsen)*

Allerdings sollte man die Hoffnung nicht aufgeben:

*„Wenn man den Demographen glaubt, dann müsste man denken, Ostdeutschland ist vom Aussterben bedroht. Gerade im Wertpapierbereich habe ich die Erfahrung gemacht, dass langfristige Prognosen nicht immer aufgehen müssen. Dann muss man*

*sich manchmal auch das Positive raussuchen und das glauben, was man lieber glaubt.“  
(Bankkaufmann, Sachsen-Anhalt)*

### **3. Wenn die Arbeitsbedingungen stimmen, verblassen die Sirenenklänge aus dem Westen. Bleiber mit Optionen:**

Ob man diese Gruppe von engagierten Fachkräften nun als „Bleiber mit Alternativen“ oder als „zufriedene Optionisten“ bezeichnen will, so handelt es sich auf jeden Fall um eine ostdeutsche Beschäftigtengruppe, die aufgrund ihrer Qualifikation, aber auch ihrer Neugierde durchaus auch in Westdeutschland erfolgreich Fuß fassen könnte. Es sind überdies Beschäftigte, die nicht aus Mangel an Alternativen auch dann loyal zur Firma stehen, wenn die Arbeitsbedingungen und Entlohnungsstandards eigentlich ein anderes Handeln nahe legen müssten. Es sind junge, gut qualifizierte Arbeitnehmer, die für sich schon Gründe haben müssen, eben doch – vielleicht anders als ehemalige Kommilitonen oder Azubis – hier zu arbeiten. Und diese Gründe haben sie auch. Die befragten Optionisten weisen durchgehend eine hohe bis sehr hohe Identifikation mit ihren Unternehmen auf. Die meisten gehen mehr als neun Jahre ihrer Tätigkeit in ein und derselben Firma nach.

*Entlohnung, Internationalität, Infrastruktur, Historisch gewachsene Strukturen. Die Pluspunkte im Westen:*

Trotz dieser starken Bindung zum Betrieb werden die Arbeitsbedingungen doch kritisch betrachtet und mit denen in den Alten Bundesländern in Beziehung gesetzt. Die wichtigsten Faktoren, die hier negativ bewertet wurden, sind die längeren Arbeitszeiten, bedingt durch eine hohe Arbeitsbelastung und die vergleichsweise geringe Zahl an Mitarbeitern, gleichzeitig das niedrigere Gehalt, geringere Aufstiegsmöglichkeiten in Führungspositionen sowie eine gewisse Unruhe im täglichen Arbeitsablauf aufgrund von Umstrukturierungen und Fusionen.

*„Als Unterschied zu Westdeutschland sehe ich, dass es von der Bezahlung her wesentlich attraktiver ist, in den Alten Bundesländern zu arbeiten.“ (Sparkassen-Betriebswirtin, Dessau)*

*„Zum Beispiel die Arbeitszeiten. Die Entlohnung. Das ist ja nun ein offenes Geheimnis, dass in den Alten Bundesländern ein bisschen mehr bezahlt wird, als bei uns. Solche Sachen. Dass die Teams ein bisschen internationaler besetzt sind, das würde ich schon besser finden, wenn man das bei uns auch ein bisschen verstärkter antreffen könnte.“ (Wirtschaftsprüfer, Leipzig)*

*„Durch die fehlenden Leute, die sehr knappe Personaldecke, die wir haben, haben wir natürlich auch Druck intern.“ (Wissenschaftsorganisatorin, Dessau)*

Dieser interne Druck kann sich negativ auf das Betriebsklima auswirken und zu Reibungen unter den Kollegen führen. Viele Befragte sprechen in diesem Zusammenhang die größere

Souveränität stabil in einer Region verankerter Branchencluster und historisch gewachsener Unternehmen mit guter Infrastruktur an.

*„Das hatte ich vorhin schon gesagt, dass es alles gewachsene Betriebe sind. Es sind alles historisch gewachsene Dinge. Es ist nicht aus dem Boden gestampft. Es sind dadurch sicherlich über die Dauer der Zeit Fehler erkannt und auch vermieden wurden, die bei uns eben dann wiederholt wurden.“ (Diplom-Ingenieur, Gera)*

*„Was mir auffällt, [...] ist, dass das ganze Umfeld, die ganze Infrastruktur mir besser scheint. Das ist eigentlich so die Hauptsache.“ (Sparkassen-Betriebswirtin, Dessau)*

*„Teilweise Infrastruktur und dann noch Versorgung. Also nicht, dass es hier keine Versorgung gibt, aber es ist zum Beispiel die Vielfalt. Das merkt man ja schon innerhalb einzelner Konzerngruppen. Beispielsweise wenn man das Angebot von Karstadt hier bei uns in Dessau vergleicht oder dann beispielsweise in Westdeutschland – das ist schon ein Unterschied.“ (Bankkaufmann, Dessau)*

*Aber – Mehr Spielräume und mehr Kollegialität in den kleineren Ostbetrieben:*

Auf der anderen Seite werden aber auch die vielen Entwicklungsmöglichkeiten in den Neuen Bundesländern gesehen. Es wird auf eigenständiges Arbeiten an anspruchsvollen Projekten Wert gelegt und die Qualifikationsrichtungen der Kollegen sind sehr breit gestreut, so dass auch die Mitarbeit untereinander sehr interessant und abwechslungsreich gestaltet ist. Diesbezüglich berichtet ein Befragter über Arbeitserfahrungen eines ehemaligen Kommilitonen, der in die Alten Bundesländer abgewandert ist und auf die negativen Seiten einer deutlich ausgeprägteren Arbeitsteilung eingeht:

*„Aber negativ gesehen [...], dass man eine Nummer unter vielen ist. Dass man nur ein kleines Segment von Aufgabenspektrum hat und man eigentlich wie mit Scheuklappen da sitzt und man gar nicht weiß und sieht, was eigentlich den Gesamtprozess betrifft. Dann wird halt eine Teilaufgabe bearbeitet und an den nächsten Bereich weitergegeben. Was dann damit geschieht – ob das angenommen oder weitergetrieben wird, da findet dann die Rückkopplung gar nicht statt. Das ist natürlich auch eine Motivationsfrage.“ (Personalleiter, Leipzig)*

Auch die immer noch ausgeprägte kollegiale Zusammenarbeit, obwohl diese seit der Wende abgenommen hat, wird in den Neuen Bundesländern geschätzt.

*„Ich denke, auch dass das Miteinander ein anderes ist, die gegenseitige Unterstützung. Auch wenn die nach der Wende deutlich nachgelassen hat gegenüber den DDR-Zeiten, wo es ein wirkliches sich gegenseitiges Helfen aufgrund der schwierigen Lage insgesamt gegeben hat. Das hat hier schon deutlich nachgelassen. Da hat auch ein stärkerer Egoismus Einzug gehalten. Aber ich denke, dass das in Westdeutschland noch stärker ausgeprägt ist. Das gegenseitige Helfen ist hier zumindest noch in Ansätzen vorhanden. Aber vielleicht sind das auch wieder Pauschalisierungen.“ (Personalleiter, Leipzig)*

Die meisten der Befragten nennen die Familie und Freunde sowie das persönliche Umfeld als den Hauptbindungsgrund an die Region.

*„Hier habe ich meine Wurzeln. [...] Sicherlich gibt's nicht nur in Westdeutschland, sondern auch in Ostdeutschland von den Bedingungen her attraktivere Orte. Aber dadurch,*

*dass ich hier geboren bin und ein Großteil meiner Familie hier wohnt, habe ich nicht das Bedürfnis hier wegzuziehen.“ (Bankkaufmann, Dessau)*

*„Na gut, wir sind hier zu Hause. Ach, das ist Familie, Atmosphäre, Umwelt, Umfeld. Den Heimatbegriff, wenn Sie den irgendwo erwähnen wollen. Das ist eigentlich das Wohlfühl-Gefühl.“ (Diplom-Jurist, Leipzig)*

*„Dadurch, dass ich ein Haus habe, bin ich ja angebunden.“ (Entwicklungsingenieur, Gera)*

Daneben sprechen viele noch die besondere Mentalität an, die es hier gibt.

*„[...] hier sind die Menschen ziemlich offen und man hat schnell einen persönlichen Kontakt.“ (Wissenschaftsorganisatorin, Dessau)*

*„[...] Wir neigen dazu, eher die Ärmel hochzukrempeln und nicht zu sehr Laut zu geben, wie schwer und hart das Leben ist.“ (Jurist, Leipzig)*

*„Ich denke aber auch, dass eine gewisse Mentalitätsfrage bei uns nicht existiert, also so die Ellenbogenmentalität – wie man es so schön bezeichnet. Die ist bei uns unterschwelliger oder unterschwellig vielleicht da, aber auch nicht so ausgeprägt wie im Westen.“ (Ingenieur, Gera)*

Eine weitere Rolle scheinen zudem die Erfahrungsberichte von abgewanderten Freunden und Bekannten zu spielen, die – ähnlich wie bei den Rückkehrern – zwar mit den Arbeitsbedingungen weitgehend zufrieden sind, aber über ein unbefriedigendes persönliches Umfeld klagen.

*„Also, das was mir meine Freunde beschreiben, ist, dass Westdeutschland deutlich anonymter ist als Ostdeutschland.“ (Bankkaufmann, Dessau)*

*„Die Arbeitsbedingungen sind in Ordnung. Die Bezahlung sowieso, wesentlich besser, als bei uns hier. Das ist klar. Beruflich nicht ganz so. Dieser Zusammenhalt, so wie wir ihn eben hier bei uns kennen, ist nicht immer unbedingt so gegeben und, wie gesagt, das persönliche Umfeld ist eher schwierig.“ (Betriebswirtin, Dessau)*

*„Die sind schon mit ihrem Beruf weitgehend zufrieden. Verdienen ganz gut. Sicher, im sozialen Umfeld ist es teilweise schwierig, da Anschluss zu finden.“ (Mitarbeiter IT und Marketing, Gera)*

Keiner der Befragten erwägt zum jetzigen Zeitpunkt, einen Firmenwechsel in eine dynamischere Region Ostdeutschlands bzw. in die Alten Bundesländer vorzunehmen, sondern würde diese Option lediglich in Betracht ziehen, wenn es die Situation erfordert.

*„Immer für Arbeit. Das ist auf jeden Fall das Wichtigste. Das muss man einfach so sagen.“ (Betriebswirtin, Dessau)*

*„Für eine Arbeit oder für eine Aufgabe, die man hier nicht geboten bekommt bzw. die Alternative, die da immer dahinter steht, wenn es hier keine Möglichkeiten mehr gibt, dann ist das überhaupt keine Frage.“ (Jurist, Leipzig)*

*„Wenn ich hier nichts finde, dann ja. Wenn es sein muss, klar.“ (Ingenieur-Ökonomin, Gera)*

*„Ich war bis auf ein halbes Jahr nie arbeitslos. Das hatte andere Gründe. Aber insofern gab es für mich eigentlich auch nie groß den Anlass zu sagen: Ich gucke und sehe, dass ich woanders etwas kriege [...].“ (Ingenieur, Gera)*

Ein Gesprächspartner weist auf die Fremdenfeindlichkeit hin, die nach wie vor ein Problem in Ostthüringen darstellt und damit natürlich ganz eng mit der Attraktivität eines Standortes verbunden ist.

*„Was mich zum Weggehen aus den östlichen Bundesländern bewegen würde, das wären die Nazis. Wenn dieses Unwesen weiter um sich greift, hält mich hier nichts mehr.“  
(Diplom-Ingenieur, Gera)*

## **V. Resümee. Die zweite Wende in Ostdeutschland – Wo steht die Metropolregion Sachsendreieck im Jahr 2020?**

Die neuen Bundesländer stehen knapp zwei Jahrzehnte nach der Wende vor einer neuen großen Herausforderung. Während die Wirtschaft gerade in der Metropolregion Sachsendreieck in den vergangenen Jahren erheblich an Wettbewerbsfähigkeit gewonnen hat und die Schlüsselbranchen des Verarbeitenden Gewerbes – neben dem wachsenden Ersatzbedarf – vermehrt Erweiterungsbedarf an Fachkräften generieren, verändern sich die Rekrutierungsbedingungen für die Unternehmen dramatisch: Junge Nachwuchskräfte werden in dem Moment knapp, wo viele Kompetenz- und Erfahrungsträger, die die schwierigen Nachwendejahre erfolgreich gestaltet haben, das Rentenalter erreichen. Zugleich verringert sich das Potential an verfügbaren einschlägig qualifizierten Erwerbspersonen auf den Arbeitsmärkten.

Anders als nach der „ersten Wende“ 1989/90 steuern die verschiedenen Regionen nun in eine offene Zukunft, weil es für die Bewältigung der demographischen Sondersituation in Ostdeutschland keine Vorbilder gibt. Von der Problemlösungsfähigkeit der Unternehmen und der regionalen Akteure aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft der Metropolregion hängt es ab, wo wir im Jahr 2020 leben:

- In einem der dynamischsten Wirtschaftsräume Deutschlands, mit starken Unternehmen, einem hohen Vernetzungsgrad der Firmen, mit einer Wissenschaftsinfrastruktur, die eng mit der regionalen Wirtschaft verzahnt ist, einem Bildungssystem, das den jungen Menschen Ausbildungsmöglichkeiten gibt, mit der sie an der Weiterentwicklung der Region mitwirken können und einer Region, die bei wachsendem Positivimage durch Zuwanderung von qualifizierten, offenen und kulturell interessierten Menschen geprägt ist, wodurch die Innovationsfähigkeit weiter steigt und damit Positivkreisläufe in Gang kommen, mit denen die demographischen Hypotheken der Nachwendezeit kompensiert werden können.
- Oder in einer Region, die durch weitere Schrumpfung der Bevölkerung, durch Alterung und Fachkräftemangel gekennzeichnet ist, in der die Jugend weiterhin abwandert, weil in den Städten und auf dem Land „nichts los ist“, wo der Einwohnerverlust Arbeitslosigkeit im Dienstleistungssektor verursacht und Fachkräftemangel die Innovationskraft der Unter-

nehmen gefährdet, in der die Unternehmen von der Versorgung mit jungen Innovationsträgern aus den Hochschulen abgekoppelt werden und Wissenschaftler eher ihre Partner in Westdeutschland suchen, kurz: Wo Negativspiralen so stark wirken, dass das demographisch-ökonomische Potential so stark geschwächt wird, dass eine progressive Entwicklung kaum mehr möglich ist.

Der Umbruch ist in seinen Ausmaßen so bedeutsam, dass er Risiken (für Unternehmen mit hohem Fachkräftebedarf) und Chancen (für gefragte Arbeitnehmer) gleichermaßen schafft – insgesamt aber davon ausgegangen werden muss, dass die regionalen Disparitäten deutlich zunehmen. Klar ist dabei nur: Von der Qualität des Matchingprozesses auf den lokalen Arbeitsmärkten und der Fähigkeit der Unternehmen und Akteure im Bildungssystem, das insgesamt knapper werdende Humanvermögen intelligent zu nutzen und an die Region zu binden, hängt entscheidend die weitere Entwicklung der einzelnen Region in Deutschland und vor allem der Neuen Länder ab.

Neben der Wirtschaft ergeben sich auch für die anderen gesellschaftlichen Teilsysteme erhebliche Herausforderungen: Für die Wissenschaft ergibt sich das Problem, die neuen Entwicklungen angemessen einzuordnen und – unter Bedingungen des Umbruchs, der nur bedingt Aussagen im Sinne der Fortschreibung vergangener Trends ermöglicht – verlässliche Prognosen zu erstellen; für die Politik ergibt sich die Herausforderung, aktiv Schneisen in eine Zukunft zu schlagen, unter Rahmenbedingungen, die – wie während der Transformationsphase nach 1989/90 – in ihren Folgen schwer kalkulierbar sind.

Es ist daher nicht abwegig von einer „zweiten Wende“ in Ostdeutschland zu sprechen. Anders aber als nach 1989/90, wo die Akteure im Transformationsprozess eine klare Regieanleitung hatten (Angleichung der Strukturen und Lebensverhältnisse an Westdeutschland), stehen nun keine Vorbilder zur Verfügung. Im Gegenteil: Da in den Neuen Ländern alle relevanten demographischen Trends früher, schneller und in den Dimensionen ausgeprägter stattfinden, wird Ostdeutschland – ab man es will oder nicht – zum demographischen Vorreiter in Deutschland und Westeuropa. Das hat für die politischen Eliten auch einen entscheidenden Vorteil. Sie werden von den Exekutoren einer „nachholenden Modernisierung“ zu den Protagonisten einer neuen Entwicklung, die modellhaftes Erproben und Experimentieren erzwingt, das dann so auch – um mindestens zehn Jahre verzögert – in Westdeutschland genutzt werden kann.

Eins ist aber klar: In der Verbesserung der Antizipationsfähigkeit über wichtige regionale und branchenbezogene Entwicklungstrends sowie im Aufbau von Strukturen zur verbesserten Abbildung zukünftiger Bedarfslagen auf dem Arbeitsmarkt liegt ein Schlüssel zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit in der Metropolregion – für die unternehmerischen Akteure genauso wie für die arbeitenden Menschen in der Region.