



seit 1558

2017 (Jg. 11)

NR. 15

**WORKING PAPERS:
ECONOMIC SOCIOLOGY JENA**

Sarah Hinz, Stefan Schmalz, Ingo Singe

Die Zukunft der Region Ostthüringen im demografischen Wandel

ISSN 1864-7588

Jena, November 2017

Kurzzusammenfassung

Ergebnis 1: Demografische Entwicklung als Herausforderung annehmen

Die demografisch bedingte Trendwende auf dem Arbeitsmarkt führt zu neuen Herausforderungen wie der Überalterung von Belegschaften. Schlechte Arbeitsbedingungen wirken angesichts neuer Knappheiten bei einem angespannten Arbeitsmarkt als Standortnachteile. Diese können Fachkräftengpässe zur Folge haben und verschärfen, was sich in einigen Branchen und Regionen bereits deutlich zeigen. Es ist eine zentrale Aufgabe, diese Herausforderungen anzunehmen und Gestaltungsmaßnahmen zu ergreifen.

Ergebnis 2: Kein umfassender Fachkräftemangel in Ostthüringen – Probleme sind regional ungleich verteilt

In Ostthüringen sind die einzelnen Regionen unterschiedlich vom demografischen Wandel betroffen. Es existiert etwa ein deutliches Stadt-Land-Gefälle und ein starker Kontrast zwischen den Städten Jena und Gera. In den ländlichen und strukturschwachen Regionen bedarf es besonderer Kraftanstrengungen in Betrieb, Gesellschaft und Region, um die Fachkräftebasis zu sichern.

Ergebnis 3: Neue Ansprüche – Abschied vom ostdeutschen Arbeitsspartaner

Die Unternehmen in Ostthüringen sehen sich vor dem Hintergrund niedriger Arbeitslosenzahlen mit veränderten Anspruchshaltungen der Beschäftigten konfrontiert. Die Arbeitgeberseite steht vor der Aufgabe, stärker auf die Bedürfnisse der Beschäftigten (höhere Löhne, bessere Arbeitsbedingungen, etc.) einzugehen und neue soziale Kompromisse zu schmieden.

Ergebnis 4: Nachhaltige Entwicklung von Arbeits- und Fachkräften im Betrieb – Ausbildung, Wissenstransfer und Gesundheitsmanagement als Kernaufgaben

Der demografische Wandel zwingt viele Unternehmen, ihre Personalpolitik zu überdenken. Im Kern geht es um das Erarbeiten langfristig angelegter Strategien in verschiedenen Bereichen. Hierzu zählen etwa der Wissenstransfer zwischen alten und jungen Beschäftigten, die Gesundheitsprävention sowie Ausbildungsmaßnahmen, um die Kompetenzen der Beschäftigten zu entwickeln.

Ergebnis 5: Der Staat als gestaltender Akteur auf dem Arbeitsmarkt – Potenziale erschließen und Hindernisse abbauen

Staatliche Institutionen können einen entscheidenden Beitrag leisten, um die Auswirkungen des demografischen Wandels abzumildern. Um Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt zu sichern und zu entwickeln, sind gezielte Investitionen (Unterstützung von Berufsausbildung, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Integration von Geflüchteten) notwendig. Die Staatstätigkeit sollte darauf zielen, ein Leitbild guter Arbeit (inklusiv, sicher, partizipativ) gesellschaftlich zu verankern.

Ergebnis 6: Voneinander lernen – Erfolgsbeispiele in Betrieb, Gesellschaft und Politik

Es existieren bereits eine Vielzahl von Best-Practice-Modellen in Betrieben, Gesellschaft und Politik, um den Auswirkungen des demografischen Wandels gestaltend entgegenzuwirken. Viele dieser Beispiele sind jedoch öffentlich nicht bekannt: Es geht darum, neue (über)regionale Netzwerke für den Wissenstransfer zwischen zentralen Akteuren zu schaffen.

Inhalt

Kurzzusammenfassung	1
Abbildungsverzeichnis	1
1 Problemaufriss: Folgen des demografischen Wandels.....	1
2 Fakt und Widerspruch: Demografische Entwicklung, Arbeitsmarkt und regionale Entwicklung 3	
2.1 Die demografische Scherenbewegung: Deutschland im Umbruch.....	3
2.2 Ambivalente Entwicklung des Arbeitsmarkts.....	6
2.3 Fachkräfteengpässe und Fachkräftemangel: Szenarien des Wandels	9
2.4 Eine regionale Perspektive auf den Arbeitsmarkt	10
3 Regionalporträt Ostthüringen – Zwischen Aufschwung und Stagnation.....	13
3.1 Demografische Trends	13
3.2 Wirtschaftliche Entwicklung.....	18
3.3 Entwicklung des Arbeitsmarkts	21
4 Handlungsoptionen und Strategien in der Praxis	31
4.1 Wissen in entwicklungsbasierten Unternehmen sichern.....	31
4.2 Mit Partizipation die Arbeit gesundheitsförderlich gestalten.....	33
4.3 Innovative Tarifpolitik als Chance begreifen.....	35
4.4 Geflüchteten im regionalen Handwerk eine berufliche Perspektive eröffnen	38
4.5 JenaWirtschaft – die Rolle von Wirtschaftsförderung für den ostdeutschen „Leuchtturm“ Jena	40
4.6 Staatliche Strukturpolitik – Skellefteå 2030	42
5 Ergebnisse: Demografischer Wandel als Gestaltungsraum.....	46
Literatur.....	49

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Alten- und Jugendquotient in Deutschland, 1970 bis 2015.....	5
Abbildung 2: Entwicklung des Arbeitsvolumens, der Jahresarbeitszeit, der Erwerbstätigen und der Vollzeitäquivalente.....	8
Abbildung 3: Durchschnittsalter in Suhl und Frankfurt a.M. 1995-2015 in Jahren.....	11
Abbildung 4: Geburtenziffer, Schulabgänger, Rentenzugänge zwischen 1993 und 2015	14
Abbildung 5: Regional ungleiche Bevölkerungsentwicklung (2005-2012).....	17
Abbildung 6: Die größten privaten Arbeitgeber in Ostthüringen.....	19
Abbildung 7: Anteil der sozialversicherungspflichtig und atypischen Beschäftigten an allen abhängig Beschäftigten in Thüringen, 2003 bis 2015	24
Abbildung 8: Strategien zum Generationenwandel.....	37

1 Problemaufriss: Folgen des demografischen Wandels¹

Der demografische Wandel gilt seit mehreren Jahren als einer der Großtrends gesellschaftlicher Entwicklung (von Loeffelholz 2011; ddn 2013). Tatsächlich scheint kaum ein gesellschaftlicher Bereich von dessen Auswirkungen unberührt zu bleiben: Die demografische Dynamik äußert sich in einem angespannten Arbeitsmarkt, forciert regionale Disparitäten, fordert die Anpassung der Sozialsysteme, stellt das Gesundheits- und Bildungssystem vor neue Herausforderungen und verlangt nach neuen migrationspolitischen Weichenstellungen. Im Mittelpunkt steht dabei die wirtschaftliche Entwicklung. Viele Beobachter fürchten eine Abwärtsspirale, in der sinkende Bevölkerungszahlen zu schwächerer wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, weniger Investitionen und zu einem Rückbau staatlicher Leistungen (Bildung, Infrastruktur, etc.) führen könnten. Solche Stimmen legen auch nahe, dass es zu einem umfassenden Fachkräftemangel kommen könnte. Demnach würden sich Engpässe in bestimmten Berufen (z. B. Mechatroniker/-innen, Altenpfleger/-innen) bald branchenübergreifend manifestieren (ddn 2013).

Lange Zeit galt es als ausgemacht, dass Ostdeutschland von den Auswirkungen des demografischen Wandels besonders stark betroffen sei. Der einhellige Tenor vieler Studien vor einigen Jahren (vgl. Behr u. a. 2009; Lutz 2003: 29) lautete, dass es zu einer besonders drastischen Schrumpfung und Überalterung der Bevölkerung in den neuen Bundesländern kommen werde und diese Entwicklung auch zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt führe. Einigen Beobachtern erschien die Perspektive eher trostlos: Der Osten sei auf dem Weg, eine abgehangte Region zu werden, mit verheerenden Auswirkungen auf die wirtschaftliche Entwicklung, Infrastruktur und den sozialen Zusammenhalt (Kröhnert u.a. 2005: 23; 2006: 12). Dass es zu einer verstetigten, strukturellen Massenarbeitslosigkeit kommen werde, war ein wichtiger Bestandteil derart düsterer Szenarien.

Die Folgen des demografischen Wandels betreffen auch Thüringen. Denn der Freistaat gilt unter den deutschen Bundesländern – ungeachtet hoher BIP-Wachstumsraten – als eines der demografischen Sorgenkinder. Zwischen 1990 und 2015 sank die Bevölkerungszahl um 16,2 Prozent, womit Thüringen nach Sachsen-Anhalt (21,2 Prozent) das demografisch am stärksten gebeutelte Bundesland ist.

¹ Der Bericht stellt eine Zusammenfassung einiger Forschungsergebnisse aus dem Verbundprojekt rebeko „Zukunftsfähiges Kompetenzmanagement – prospektiv, lebensphasenorientiert und regional flankiert“, gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF), vor. Unser besonderer Dank gilt den Interviewpartnern, die uns an ihren „best practice“-Erfahrungen teilhaben ließen. Für Kommentare, Recherchen und Hilfe bei der Formatierung bedanken wir uns bei Lukas Reusch, Claudia Foltyn, Maria Neuhauss, Daniel Menning, Jannik Widon und Greta Hartmann.

Auch heute fallen viele Prognosen für die Bevölkerungsentwicklung im Osten ausgesprochen pessimistisch aus: Offiziellen Daten zufolge werde Thüringen, im Vergleich zu 2014, bis 2035 weitere 13,1 Prozent seiner Bevölkerung „einbüßen“ (TLS 2017). Viele Prognosen für den Arbeitsmarkt gehen deshalb auch davon aus, dass Ostdeutschland von den Auswirkungen des demografischen Wandels besonders betroffen sein wird (vgl. zsh 2013; Boston Consulting Group 2015). Eine vom Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (TMWAT) in Auftrag gegebene Studie geht für Thüringen etwa von einem Fachkräftebedarf von 280.000 Personen im Jahr 2025 aus (TMWAT 2014). Das entspricht rund einem Viertel aller Erwerbstätigen im Freistaat.

In dieser Studie wollen wir solchen Prognosen auf den Grund gehen. Es geht uns dabei nicht ausschließlich darum, aktuelle Daten zu den Auswirkungen des demografischen Wandels in Thüringen in Wirtschaft, Gesellschaft und auf dem Arbeitsmarkt zusammenzutragen, sondern Wirkungszusammenhänge darzustellen und vorschnelle Schlussfolgerungen zu korrigieren. Wir diskutieren in einem Einleitungskapitel zunächst einige zentrale demografische Trends und ihre Auswirkungen in Deutschland. Hierbei gehen wir anfangs (2.1) auf die demografische Scherenbewegung ein, bei der den niedrigen Geburtenraten (und Zahlen an Berufsanfängern) kontinuierlich höhere Zahlen von Sterbefällen (und Verrentungen) gegenüberstehen. (2.2) Wir diskutieren aktuelle Dynamiken auf dem Arbeitsmarkt und (2.3) gängige Prognosen der Arbeitsmarktentwicklung und kommen dabei zu dem Schluss, dass zwar erhebliche Engpässe auf dem Arbeitsmarkt zu erwarten sind, aber das Katastrophenszenario von flächendeckender Arbeitskräfteknappheit und Fachkräftemangel überspitzt ist. (2.4) Zudem gibt es in Boomregionen größere Handlungsspielräume, um Engpässen auf dem Arbeitsmarkt zu begegnen, während in strukturschwachen Regionen größere Anstrengungen notwendig sind. Hier äußern sich die Auswirkungen einer Überalterung der Belegschaften (dem „Altersbauch“) in den Betrieben besonders deutlich. Im dritten Kapitel gehen wir dann explizit auf die Entwicklung in Ostthüringen ein. Nachdem zunächst die zentralen demografischen Trends (3.1) dargestellt werden, wird die wirtschaftliche Entwicklung (3.2) thematisiert. Zuletzt wird der aktuelle Umbruch auf dem Arbeitsmarkt in Ostthüringen genauer untersucht (3.3). In Kapitel vier skizzieren wir schließlich verschiedene Handlungsstrategien und Best-Practice-Beispiele, um dem demografischen Wandel zu begegnen. Sie sind auf betrieblicher (4.1- 4.3) und regionaler Ebene (4.4 - 4.6) angesiedelt. (5) Abschließend kommen wir zu dem Ergebnis, dass der demografische Wandel und dessen Folgen nicht als unaufhaltsamer Großtrend verstanden werden sollten, sondern als ein Gestaltungsraum, der auch in Ostthüringen durch prospektives Handeln beeinflusst werden kann.

2 Fakt und Widerspruch: Demografische Entwicklung, Arbeitsmarkt und regionale Entwicklung

Im Folgenden wird eine erste Orientierung rund um den demografischen Wandel und die Entwicklung des Arbeitsmarkts in Deutschland gegeben. Unser zentrales Argument ist, dass der demografische Wandel zu erheblichen Engpässen auf dem Arbeitsmarkt führen, aber sich in keinem persistenten, branchenübergreifenden Fachkräfte- oder Arbeitskräftemangel äußern wird. Die Folgen der Entwicklung differenzieren sich zudem regional aus: Während Boomregionen relativ effektiv mit Engpassituationen auf dem Arbeitsmarkt umgehen können, äußern sich die Auswirkungen in strukturschwachen Regionen besonders deutlich. Hier sind erhebliche Kraftanstrengungen notwendig, um auf die Herausforderungen auf betrieblicher Ebene zu reagieren. Wir skizzieren in einem ersten Schritt die demografische Scherenbewegung aus niedrigeren Geburtenraten (und Zahlen an Berufsanfänger/-innen) und höherer Lebenserwartung (und Zahlen an Verrentungen) und kommen dann auf die Kompensationseffekte am Arbeitsmarkt zu sprechen, die bislang einen flächendeckenden Fachkräftemangel verhindert haben. Abschließend beschreiben wir zwei zentrale Probleme: die Auswirkungen auf strukturschwache Regionen und die Überalterung der Belegschaften.

2.1 Die demografische Scherenbewegung: Deutschland im Umbruch

Die Bevölkerungsentwicklung eines Landes wird durch die Geburten- und Sterberaten, die Lebenserwartung und den Wanderungssaldo (Zuwanderung und Abwanderung) bestimmt. Der demografische Wandel beeinflusst diese Faktoren und äußert sich in einem Umbruch in der Bevölkerungs- und Altersstruktur. Wie in den meisten industrialisierten Ländern lassen sich auch in Deutschland seit geraumer Zeit sinkende Geburtenraten, eine alternde Bevölkerung und eine ausgeprägte Binnenmigration aus den ländlichen Gebieten in die Ballungszentren und Städte beobachten (Berlin-Institut 2016a, 2016b). Die Ursachen für die demografischen Umbrüche sind vielfältig und reichen von der Individualisierung von Lebensformen und der zunehmenden Gleichstellung von Mann und Frau, einer etablierten Rentenversicherung und besseren Bildungschancen bis hin zu medizinischen Fortschritten.

Seit der Nachkriegszeit ist die demografische Entwicklung Deutschlands durch erhebliche Umbrüche gekennzeichnet – es handelt sich dabei um einen bis auf Weiteres unumkehrbaren Prozess. Die unsicheren Zeiten während der zwei Weltkriege führten zeitweise zu einem deutlichen Rückgang der Geburten. Beide Kriege forderten einen hohen Blutzoll über alle Altersgruppen hinweg. Der Wieder-

aufbau des Landes und das „Wirtschaftswunder“ in den 1950er Jahren äußerten sich hingegen in geburtenstarken Jahrgängen. Die Abwärtsspirale demografischer Entwicklung konnte jedoch nicht gebremst werden. Die Bevölkerungsentwicklung erfuhr einen erneuten Einschnitt, wesentlich bedingt durch die Einführung der Anti-Baby-Pille („Pillenknicke“). In den 1960er und 1970er Jahren ging die Zahl der Geburten drastisch zurück: Wurden 1965 noch rund 1,33 Millionen Kinder in der BRD und DDR geboren, waren es sieben Jahre später nur noch knapp 900.000 (Statistisches Bundesamt, Destatis 2017b, 2017c). Die Ära der Babyboomer war vorbei. 1972 markierte das erste Jahr, in dem es einen Sterbeüberschuss gab (ebd.). Diese Tendenz setzt sich bis heute fort, die Zahl der Gestorbenen und der Lebendgeborenen driftet immer weiter auseinander. Lag der Sterbeüberschuss 1972 bereits bei mehr als 64.000 Menschen, hat er sich bis zum Jahr 2015 auf 187.000 Menschen verdreifacht (Destatis 2017b). Zwar stieg die Geburtenrate zwischen 1980 und 1990 wieder leicht an, sie erreichte jedoch nie wieder die hohen Werte der Nachkriegszeit. Der negative Trend bei den Geburtenzahlen setzt sich seit den 1990er Jahren fort und erfährt erst seit 2014 einen Aufwärtstrend – 2015 war die Geburtenrate sogar so hoch wie seit 1990 nicht mehr (Destatis 2017c) – es bleibt jedoch abzuwarten, ob diese positive Dynamik sich weiter fortsetzt.²

Das Geburtendefizit wird in den nächsten Jahrzehnten nicht auszugleichen sein – zu weit driftet die Zahl der Geburten und Sterbefälle auseinander. Die geburtenschwachen Jahrgänge der vergangenen Jahrzehnte haben dazu geführt, dass es eine geringere Zahl gebärfähiger Frauen gibt und deshalb selbst eine Zunahme der Geburtenrate das bestehende Ungleichverhältnis nicht kompensieren kann. Außerdem werden die Babyboomer der Nachkriegszeit in den kommenden Jahren und Jahrzehnten in großer Zahl verrentet werden. Die bessere medizinische Versorgung steigert überdies die Lebenserwartung, sodass alte Menschen später sterben werden als das noch vor 50 oder gar 100 Jahren der Fall war. Die Alterung der Bevölkerung schreitet also voran. Das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung beträgt bereits jetzt 44,3 Jahre (Stand: 2015) und wird sich bis 2030 voraussichtlich auf 47 bis 48 Jahre erhöhen (Destatis 2015). Die beschriebenen Umbrüche sind tiefgreifend: Sie betreffen verschiedene gesellschaftliche Bereiche, darunter das Sozialversicherungssystem, das Gesundheits- und Bildungssystem und den Arbeitsmarkt.

Die demografische Scherenbewegung, wie sie auch in Abb. 1 deutlich wird, führt dazu, dass sich mit der Erhöhung des Altersdurchschnitts die Verhältnisse zwischen den einzelnen Altersgruppen verschieben. So steigt der Altersquotient (2015: 30 Prozent; 1995: 21 Prozent), also das Verhältnis der über 65-Jährigen (überwiegend Rentner) zu den 15- bis 65-Jährigen (überwiegend Erwerbstätige),

² In der Gesamtschau verdeckt diese Entwicklung jedoch, dass im Bundesgebiet der ehemaligen DDR die Geburtenentwicklung seit 1994 eine deutlich positivere Entwicklung nimmt als in Westdeutschland (Bundeszentrale für politische Bildung, BpB 2012).

während der Jugendquotient, der das Verhältnis der unter 16-Jährigen (Kinder und Jugendliche) zu den 16- bis 65-Jährigen angibt, langsam sinkt (2005: 25 Prozent, 1995: 15 Prozent; vgl. Abb. 1).

Alten- und Jugendquotient in Deutschland, 1970 bis 2015

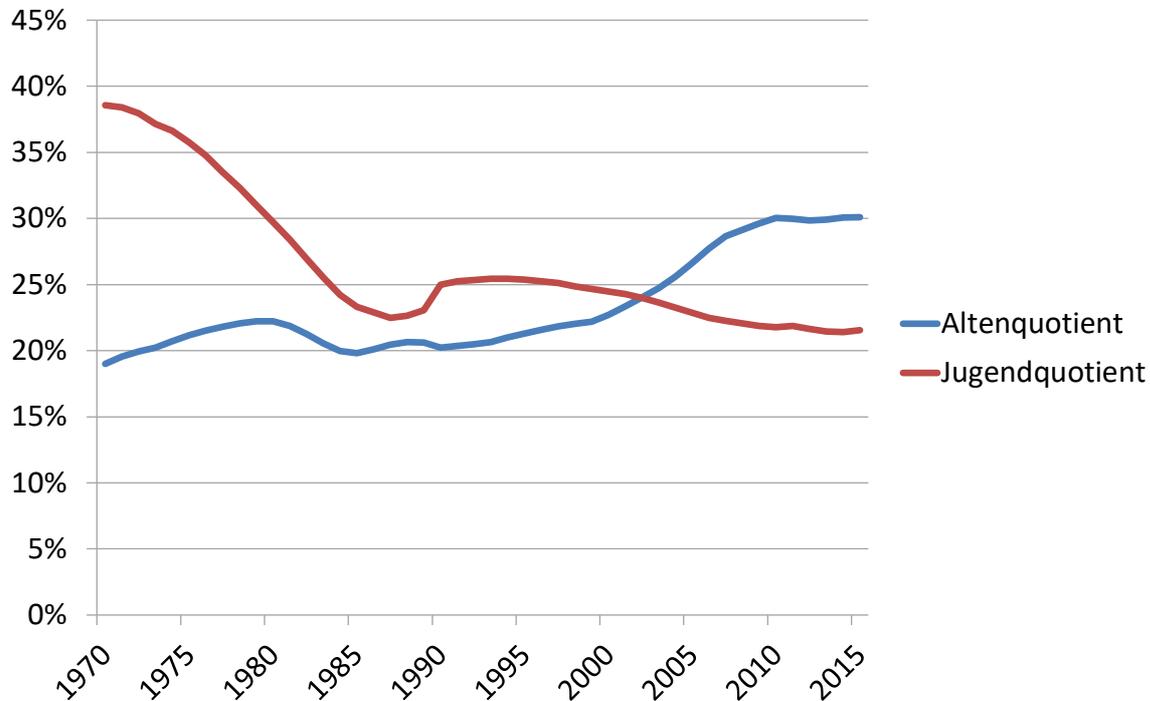


Abbildung 1: Alten- und Jugendquotient in Deutschland, 1970 bis 2015. Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf den Daten des Statistischen Bundesamtes (2017a)

Anders ausgedrückt: Die Erwerbstätigen sorgen heute für immer mehr Rentner, während die Zahl der zu versorgenden Kinder und Jugendlichen sinkt. Auf dem Arbeitsmarkt vollzieht sich eine vergleichbare Entwicklung. Mit dem Renteneintritt der großen Alterskohorten der Babyboomer und der sinkenden Zahl der Berufsanfänger können die Stellen nicht mehr unmittelbar besetzt werden. Kurzum: Der demografische Wandel mit all seinen Konsequenzen ist eines der drängendsten Themen unserer Zeit und entfaltet seine Wirkungen in den verschiedensten Bereichen des öffentlichen Lebens – von der Forschung und Wissenschaft, über Wirtschafts- und Raumordnung, öffentliche Daseinsfürsorge bis hin zu den Sozialversicherungssystemen. Es ist daher eine der wichtigsten Aufgaben der Politik, dem demografischen Wandel gestaltend zu begegnen.

Die Konsequenzen und ihr Ausmaß sind allerdings nur schwer zu bestimmen. Aussagen über zukünftige demografische Entwicklungen werden in der Regel auf Basis der Bevölkerungsvorausberechnungen des Statistischen Bundesamtes getroffen. Hier werden Basistrends in Modellrechnungen für mehrere Jahrzehnte fortgeschrieben. Die Statistiker/-innen legen also bestimmte Annahmen über natürliche Bevölkerungsbewegungen, Lebenserwartung und Wanderungssaldo für ihre Berechnungen

zugrunde, die zu verschiedenen Varianten zusammengefasst werden. In der aktuellen 13. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung wurden acht solcher Varianten beschrieben, die eine hohe Spannbreite der geschätzten Bevölkerungszahl bis 2060 zwischen 67,6 und 78,6 Millionen aufweisen (Destatis 2015). Strukturelle Umbrüche etwa können auf diese Weise nicht vorhergesehen werden (kritisch hierzu: Binger/Bosbach 2011). Das veranschaulicht beispielsweise eine 1950 getätigte Vorausberechnung für das Jahr 2000, die weder in der Lage war den „Pillenknicke“, den Zuzug ausländischer Arbeitnehmer/-innen und ihrer Familien noch die deutsche Wiedervereinigung in den Modellierungen zu berücksichtigen. Anders ausgedrückt: Die Tendenz ist klar, aber das genaue Ausmaß nur vage zu bestimmen.

2.2 Ambivalente Entwicklung des Arbeitsmarkts

Die demografische Entwicklung ist mittlerweile auf dem deutschen Arbeitsmarkt angekommen. Ihre Auswirkungen sind jedoch ambivalent, ereignen sich zeitverzögert und sind nur schwer messbar. Denn bisher ist das Erwerbspersonenpotenzial (und damit die Anzahl der potentiell verfügbaren Arbeitskräfte) – der demografischen Entwicklung zum Trotz – seit den 1990er Jahren sogar leicht angestiegen. Wie passen diese beiden Entwicklungen – der demografische Wandel einerseits und eine moderate Steigerung des Erwerbspersonenpotenzials andererseits – zusammen? Es handelt sich um einen verzögerten Effekt. Denn die geburtenstarken Jahrgänge von 1955 bis 1965 sind als Teil der mittleren Altersgruppe noch voll in das Erwerbsleben integriert und die niedrigeren Geburtenraten machen sich darum noch nicht unmittelbar bemerkbar.

Dieser Effekt verdeckt jedoch, dass das Erwerbspersonenpotenzial der Erwerbsbevölkerung stetig abnimmt (Oschmiansky 2013). Seit 2006 ist ein Umbruch zu beobachten: Es gibt weniger junge Menschen, die ins Erwerbsleben eintreten und damit einer immer größer werdenden Gruppe älterer Erwerbstätiger gegenüberstehen. Gleichzeitig nimmt das altersbedingte Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu. Das Erwerbspersonenpotenzial wächst inzwischen nicht mehr, sondern stagniert bereits. Eine Entwicklung, die überhaupt nur durch eine stärkere Zuwanderung im letzten Jahrzehnt möglich war.

Noch deutlicher wird dieser Kompensationseffekt, wenn ein zweiter Indikator betrachtet wird. Zwischen 2005 und 2014 erhöhte sich die Erwerbstätigenquote (d.h. die Anzahl aller Erwerbstätigen an dem Bevölkerungsteil der 15- bis 64-Jährigen) um 9 Prozent auf 78 Prozent. Dies ist ein äußerst hoher Wert: Nach Schweden hat Deutschland damit die höchste Erwerbstätigenquote innerhalb der EU (Destatis 2016). Der Mechanismus für diesen Effekt ist recht einfach: Die Arbeitsmarktpolitik ist seit über einem Jahrzehnt darauf ausgerichtet, potenzielle Erwerbstätige zu „aktivieren“ und in Arbeit zu bringen. Dabei geht es insbesondere um Arbeitslose, Frauen, Migrant/-innen und zunehmend auch

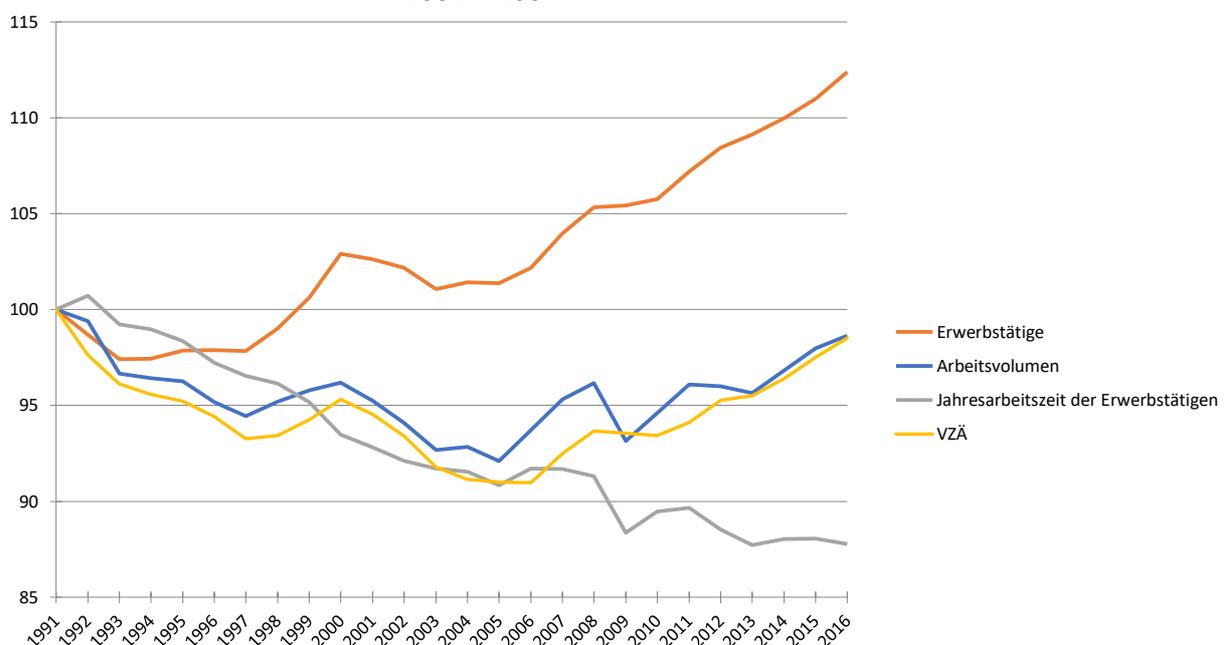
um ältere Beschäftigte bzw. Rentner/-innen. Besonders eindrücklich lässt sich die „Aktivierung“ bei Frauen beobachten. Noch 2005 waren 63 Prozent der Frauen im erwerbsfähigen Alter auch erwerbstätig. Bis 2016 ist diese Zahl um mehr als 10 Prozent angestiegen und liegt damit bei 74,5 Prozent – kein anderes Land der EU hat im selben Zeitraum einen derart hohen Anstieg bei der Erwerbsorientierung von Frauen erlebt (Eurostat 2017). Eine zentrale Rolle bei der Erschließung des bislang ungenutzten Arbeitskräftepotenzials hatten die „Hartz-Reformen“ seit 2003: Mit ihnen wurden verschiedene Impulse zur Steigerung der Erwerbstätigenquote – gerade zur „Aktivierung“ von Langzeitarbeitslosen – gesetzt. Darunter zählen etwa die verpflichtenden sogenannten Arbeitsgelegenheiten mit Mehraufwandsentschädigung, besser bekannt als „Ein-Euro-Jobs“, die die Arbeitsfähigkeit von Erwerbslosen fördern sollen. Das System „Hartz IV“ wird außerdem durch eine umfassende Sanktionspraxis gestützt, die die Motivation zur Arbeitsaufnahme bei den Betroffenen steigern soll.

Im gleichen Zeitraum hat sich auf den ersten Blick die Situation auf dem deutschen Arbeitsmarkt kontinuierlich verbessert. Die Arbeitslosigkeit ging zurück. Im Jahresdurchschnitt von 2017 betrug die Arbeitslosenquote 5,8 Prozent (Destatis 2017a). Im Oktober dieses Jahres erreichte die Arbeitslosigkeit einen erneuten Tiefstand mit 2,39 Millionen – so niedrig wie seit der Wiedervereinigung nicht mehr (Bundesagentur für Arbeit, BA 2017a). Noch zwölf Jahre zuvor wurde dagegen ein Höchstwert mit 4,46 Millionen gemessen (BA 2017a). Die Gründe hierfür sind vielfältig. Für den Rückgang der Arbeitslosigkeit ist nicht allein die Agenda 2010 verantwortlich. Vielmehr trug die stabile wirtschaftliche Entwicklung – nur kurz unterbrochen durch die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/09 – maßgeblich dazu bei, der demografische Wandel mit seinem ausgeprägten Geburtenföizit spielte ebenfalls eine entscheidende Rolle. Doch welcher der Faktoren am bedeutendsten ist, ist nur schwer zu bestimmen.

Allerdings ist die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt nicht umstandslos als positiv zu bewerten. Zunächst werden nicht alle Regionen und sozialen Gruppen von der Dynamik gleichermaßen erfasst: Obwohl die Arbeitslosenzahlen zurückgegangen sind, bleibt innerhalb Deutschlands ein anhaltendes Ost-West-Gefälle und auch ein erhebliches Nord-Süd-Gefälle bestehen (European Migration Network, EMN 2015). Zur Illustration: Die Arbeitslosigkeit in Mecklenburg-Vorpommern lag 2016 bei 9,6 Prozent, in Bayern lediglich bei 3,5 Prozent (BA 2017a). Auch existiert ein „Sockel“ an struktureller Arbeitslosigkeit. Über ein Drittel der Erwerbslosen ist von Langzeiterwerbslosigkeit betroffen und findet nur schwer den (Wieder-)Einstieg in den ersten Arbeitsmarkt, also in sozialversicherungspflichtige Beschäftigung (Statista 2017). Bei diesen immerhin rund 900.000 Menschen führen fehlende Schul- oder Berufsabschlüsse zu Schwierigkeiten. Krankheiten oder lange Phasen der Arbeitslosigkeit an sich wirken ebenfalls als „Vermittlungshemmnisse“.

Eine weitere Kehrseite der positiven Entwicklung stellt die zunehmende Prekarisierung des Arbeitsmarkts dar. Seit Mitte der 2000er Jahre ist die Zahl der atypisch Beschäftigten rasant angestiegen. Heute arbeiten deutlich mehr Menschen in (sozialversicherungspflichtiger) Teilzeit, Leiharbeit, geringfügiger Beschäftigung wie Mini- und Midijobs sowie in befristeten Beschäftigungsverhältnissen. Mitunter wird von einer „prekären Vollerwerbsgesellschaft“ gesprochen (Dörre 2014). Atypische Beschäftigungsverhältnisse nahmen vor allem nach den Hartz-Gesetzen zu. Ihr Anteil betrug im Jahr 2016 knapp 39,6 Prozent an allen abhängigen Hauptbeschäftigungsverhältnissen³ (Hans-Böckler-Stiftung 2017), 2004 lag er hingegen noch bei unter einem Drittel. Vor diesem Hintergrund ist es wenig überraschend, dass die Zahl der Erwerbslosen sinkt. Allerdings verharrt die Unterbeschäftigung, also die Zahl derer, die sich in arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen befinden oder kurzzeitig erkrankt sind, auf einem relativ hohen Niveau von etwa 3,4 Millionen Personen im Jahr 2017 (BA 2017b). Das Arbeitsvolumen (Anzahl aller in Deutschland geleisteten Arbeitsstunden) stagniert, gleichzeitig gibt es immer mehr Erwerbstätige – entgegen der demografischen Abwärtsspirale. Die gesellschaftliche Arbeit ist also ungleich verteilt. Hinzu kommt, dass die verdeckte Arbeitslosigkeit deutlich höher ist, als es die Angaben zur Erwerbslosigkeit zunächst vermuten lassen.

**Entwicklung des Arbeitsvolumens, der Jahresarbeitszeit, der Erwerbstätigen und der Vollzeitäquivalente
1991 = 100**



**Abbildung 2: Entwicklung des Arbeitsvolumens, der Jahresarbeitszeit, der Erwerbstätigen und der Vollzeitäquivalente.
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung, basierend auf den Arbeitsmarktdaten des IAB (2017b).**

³ Die sozialversicherungspflichtige Teilzeitbeschäftigung, die überwiegend von Frauen ausgeübt wird, ist hier mit inbegriffen. Sie macht den höchsten Anteil atypischer Beschäftigung aus.

Einem großen Teil der Beschäftigten ist es zudem nicht möglich, den Lebensunterhalt mit einer Teilzeit- oder gar Vollzeitbeschäftigung zu bestreiten. Rund 5 Millionen Erwerbstätige sehen sich gezwungen, ihre Niedriglöhne mit SGB-II-Leistungen „aufzustocken“. Zu dieser Entwicklung trägt auch der Rückgang der Tarifbindung bei. Dieser Rückgang zeigt sich sowohl in Ost wie auch in West deutlich, in Ostdeutschland fiel er sogar noch stärker aus, nämlich von 43 auf 21 Prozent zwischen 1996 und 2016 (West: 59 Prozent und 32 Prozent) (IAB 2016b; IAB 2017b).

Kurzum: Die Entwicklung des Arbeitsmarkts ist ambivalent. Einer sinkenden Zahl an Arbeitslosen steht eine wachsende Anzahl atypisch Beschäftigter mit niedrigen Löhnen gegenüber.

2.3 Fachkräfteengpässe und Fachkräftemangel: Szenarien des Wandels

Unsere Argumentation hat verdeutlicht, wie schwierig es ist, Aussagen über die demografische Entwicklung und ihre Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt zu treffen. Dies betrifft auch die Frage nach der Verfügbarkeit und Sicherung von Fachkräften. Seit einigen Jahren ist immer wieder von einem Fachkräftemangel die Rede. In den Medien wird kontrovers diskutiert, ob dieser überhaupt existiere oder ob das „F-Wort“ und die damit verbundenen Katastrophenszenarien dazu dienen, Interessenlagen nach einer verlängerten Lebensarbeitszeit oder einer Privatisierung der Altersvorsorge durchzusetzen (ZEIT-Online 12.06.2012). Institutionen wie der Bundesverband der deutschen Industrie (BDI), das Institut der deutschen Wirtschaft (IW) sowie der Verein Deutscher Ingenieure (VDI) sind der festen Überzeugung, dass in vielen Branchen Mangelsituationen am Arbeitsmarkt auftreten werden. Auch besagen diverse Studien die Entstehung eines flächendeckenden Fachkräftemangels voraus (Prognos 2015; Bundesministerium für Arbeit und Soziales, BMAS 2014). Demnach würden sich die Engpässe in bestimmten Berufen (z.B. Mechatroniker/-innen, Altenpfleger/-innen) bald branchenübergreifend manifestieren (ddn 2013). Ostdeutschland sei aufgrund der Überalterung von dem Trend besonders betroffen (vgl. zu Ostdeutschland zsh 2013; Boston Consulting Group 2015). So würde sich laut einer Untersuchung allein für Thüringen ein Ersatz- und Erweiterungsbedarf von 280.000 Personen bis zum Jahr 2025 entwickeln (TMWAT 2014) – eine erstaunliche Zahl angesichts der weniger als 800.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten. Derartige Prognosen bestimmen die öffentliche Debatte und werden von verschiedenen Entscheidungsträgern in Parteien, Ministerien und Unternehmen für Planungen und Strategiebildungen herangezogen.

Das Katastrophenszenario eines branchenweiten Fachkräftemangels ist bisher jedoch nicht eingetreten. Viele der Prognosen und Projektionen wurden im Nachhinein revidiert oder abgemildert (Brücker u. a. 2013). Verschiedene Institutionen wie die Bundesagentur für Arbeit (BA), das Institut

für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sowie das Ministerium für Arbeit und Soziales vertreten daher die Auffassung, dass der deutsche Arbeitsmarkt in absehbarer Zeit nicht von einem branchenübergreifenden Fachkräftemangel betroffen sein wird. Regional und branchenspezifisch auftretende Engpässe seien hingegen durchaus möglich – das trifft besonders auf strukturschwache Regionen und auch auf die Sozial- und Pflegeberufe zu (Brenzel u. a. 2014; Dummert u. a. 2014). Diese Sichtweise gewinnt mittlerweile auch in der öffentlichen Diskussion an Bedeutung (vgl. z.B. ZEIT-Online 06.04.2017).

Der Grund für die sehr hohen Schätzungen ist ein spezifisches Argumentationsmuster: Die meisten Studien leiten vorschnell aus einem verringerten Erwerbspersonenpotenzial Fachkräfteengpässe oder -mängel ab. So basieren etwa die medienwirksamen Projektionen von Prognos, zuletzt aus dem Jahr 2015, auf einer Fortschreibung des Status Quo um weitere zwei Jahrzehnte. Dabei wird angenommen, dass die Fachkräftenachfrage konstant bleiben wird und sich unabhängig von der Angebotsseite entwickelt (Prognos 2015; s.a. zsh 2013). Die Projektionen von Prognos schließen also von einem möglichen Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials unmittelbar auf eine Mangelsituation, also auf dauerhaft und in großer Zahl fehlende Fachkräfte. Ein etwaiger Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials ist jedoch nicht mit einer Fachkräftelücke gleichzusetzen. Vielmehr ist mit einer Anpassung der Unternehmen an die veränderten Bedingungen zu rechnen, was einen Rückgang der Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften nach sich ziehen wird (Brücker u. a. 2013: 14; Bosch 2011: 584). Hierbei sind viele Anpassungsmuster vorstellbar: Sie reichen auf Unternehmensseite von steigenden Löhnen über den Einsatz von Technologie und Ausbildungsanstrengungen bis hin zur Standortverlagerung.

2.4 Eine regionale Perspektive auf den Arbeitsmarkt

Die Vielzahl an Einflussfaktoren auf die Arbeitsmarktentwicklung führt immer wieder zu Fehleinschätzungen. Es ist darum sinnvoll, die Auswirkungen des demografischen Wandels genauer zu betrachten. Denn sie artikulieren sich geografisch äußerst ungleich. Die zentrale Triebfeder ist die wirtschaftliche Entwicklung. Einige westdeutsche Bundesländer wie Baden-Württemberg oder Bayern wiesen zwischen 1991 und 2015 Bevölkerungszuwächse auf (+9 Prozent und +10,3 Prozent), während gerade ostdeutsche Länder wie Sachsen-Anhalt, Sachsen oder Thüringen starke Bevölkerungsverluste verzeichneten (-21,2 Prozent, -13,5 Prozent und -16,2 Prozent)⁴. Regionale Unterschiede bei der demografischen Entwicklung sind auch innerhalb der Bundesländer stark ausgeprägt: Auch in Bayern finden sich mit Oberfranken oder Niederbayern schrumpfende Regionen, während einige

⁴ Eigene Berechnungen auf Basis der Daten der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder 2016.

ostdeutsche Städte, wie Leipzig oder Dresden, deutliche Zuwächse verbuchen konnten. Folglich entwickelt sich das Erwerbbspersonenpotenzial innerhalb der Bundesländer ungleich. Ausschlaggebend sind die Pull-Faktoren der Wanderungsbewegungen (Brücker u. a. 2013), die vor allem ökonomischer Natur sind. Wirtschaftlich dynamische Ballungszentren (Rhein-Main-Gebiet, Metropolregion München etc.) ziehen zusätzliche Fachkräfte an; ländliche und strukturschwache Regionen (Oberlausitz) oder Gebiete im Strukturwandel (Ruhrgebiet) schrumpfen dagegen tendenziell.

Branchenspezifisch auftretende Fachkräfteengpässe sind regional äußerst unterschiedlich ausgeprägt. Phänomene wie die Überalterung der Erwerbsbevölkerung sind meist in ländlichen, strukturschwachen Regionen und Kleinstädten in Ostdeutschland besonders zugespitzt: Das Altenburger Land in Thüringen und die Stadt Dessau-Roßlau in Sachsen-Anhalt weisen mit 49,8 Jahren (2015) das höchste Durchschnittsalter in Deutschland auf, dicht gefolgt von Suhl und Greiz in Thüringen (49,4 und 49,3 Jahre) sowie Mansfeld-Südharz in Sachsen-Anhalt (49,3 Jahre) (ZEIT-Online 03.11.2016). Die südthüringische Stadt Suhl ist zudem am schnellsten gealtert: Seit 1995 ist das Durchschnittsalter um 10,5 Jahre gestiegen. Frappierend sind die Unterschiede zu den dynamischen Ballungszentren. So ist das Durchschnittsalter in Frankfurt am Main im gleichen Zeitraum um 0,7 Jahre gesunken und liegt bei nur 40,8 Jahren.

Durchschnittsalter in Suhl und Frankfurt a. M.
1995-2015 in Jahren

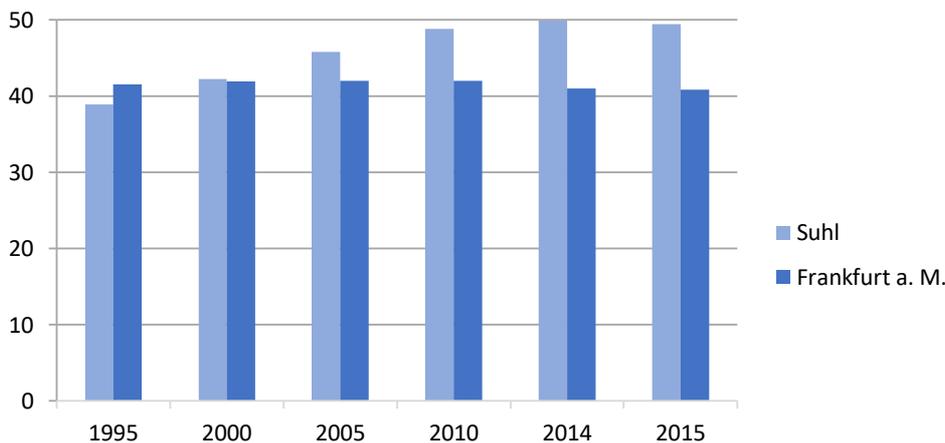


Abbildung 3: Durchschnittsalter in Suhl und Frankfurt a.M. 1995-2015 in Jahren. Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf den Daten der Zeit-Online (2016).

Anders ausgedrückt: Innerhalb von zwei Jahrzehnten haben sich einige Regionen mit einem ähnlichen Altersdurchschnitt derart rasant auseinanderentwickelt, dass das Durchschnittsalter heute um rund ein Jahrzehnt auseinanderliegt.

Für die Entwicklung des Arbeitsmarkts bedeutet dies, dass einige prosperierende Regionen mit größeren profitablen Unternehmen Engpasssituationen besser entgegen können als strukturschwache, ländliche Regionen, in denen nur wenige größere Arbeitgeber angesiedelt sind. Denn in den Boomregionen können Engpässe zumindest teilweise durch den Zuzug von Fachkräften aus anderen Regionen kompensiert werden. Dies bedeutet jedoch auch, dass dort deutlich bessere Konditionen für die Beschäftigten (Löhne, Arbeitsbedingungen, etc.) angeboten werden müssen als in strukturschwachen Gebieten. Außerdem besteht die Gefahr, dass die Konkurrenz um qualifizierte Arbeitskräfte in diesen Regionen die Existenz schwächerer Unternehmen untergräbt. Damit drohen Bumerangeffekte, die sowohl für strukturschwache als auch für boomende Regionen zum Problem werden können.

Schwieriger ist die Situation in strukturschwachen ländlichen Regionen oder Kleinstädten. Hier droht ein Austrocknen des Fachkräftereservoirs und es sind erhebliche Anstrengungen notwendig, um Fachkräfte erfolgreich zu binden. Gerade in Ostdeutschland ist diese Situation besonders spürbar. Die Unternehmerseite hatte in der Nachwendezeit die Bemühungen zur betrieblichen Aus- und Weiterbildung, zur Erschließung weiterer potenzieller Fachkräfte oder Maßnahmen für altersgerechtes Arbeiten vernachlässigt (Behr 2017). Die Umkehrung der Dynamik auf dem Arbeitsmarkt trägt nun dazu bei, dass existenzielle Rekrutierungsprobleme entstehen, die nicht von allen Unternehmen mit den notwendigen Investitionen beantwortet werden (können). Im Extremfall könnte eine Abwärtsspirale aus wirtschaftlicher Stagnation und Bevölkerungsabnahme einsetzen. Folglich könnte die Arbeitsmarktentwicklung regionale Disparitäten zusätzlich verschärfen, da strukturschwache Regionen weiter abgehängt werden.

Sowohl in Boomregionen als auch in strukturschwachen Regionen äußern sich die demografischen Probleme jedoch bereits deutlich auf der betrieblichen Ebene. Die Belegschaften sind überaltert, im kommenden Jahrzehnt drohen ein massiver Umbruch in der Belegschaft und Probleme bei der Rekrutierung von neuen Fachkräften. Der „Altersbauch“ in den Betrieben bedeutet, dass nicht nur verstärkt Auszubildende gesucht werden und die Konditionen für Neueinstellungen überdacht werden. Es wird zudem wichtiger, die gesundheitlichen Belastungen im Betrieb zu reduzieren und einen geordneten Wissenstransfer von erfahrenen Beschäftigten zu Berufsanfängern zu organisieren. All diese Herausforderungen verlangen innovative Strategien, um eine Abwärtsspirale von fehlenden Investitionen, sinkendem Steueraufkommen, Verfall der Infrastruktur und Abwanderung von qualifizierten Arbeitskräften zu verhindern.

3 Regionalporträt Ostthüringen – Zwischen Aufschwung und Stagnation

Die Region Ostthüringen wird im Folgenden genauer beleuchtet. Es wird ein Überblick über zentrale Indikatoren des demografischen Wandels, der wirtschaftlichen Entwicklung und des Arbeitsmarkts gegeben. Dabei werden neben den Rahmendaten auch die komplexen Zusammenhänge zwischen Strukturschwäche, Bevölkerungsrückgang und neuen Dynamiken am Arbeitsmarkt dargestellt. Ein Schwerpunkt liegt auf der regionalen Ungleichheit dieser Dynamiken. Das Verständnis dieser verschiedenen, teils widersprüchlichen, Prozesse ist wichtig, damit Akteure aus Politik, Wirtschaft, und Zivilgesellschaft strategisch einwirken können. In einem ersten Schritt (3.1) wird der demografische Wandel in Ostthüringen erläutert. Es folgt dann eine Analyse der wirtschaftlichen Entwicklung in der Region (3.2). Zuletzt (3.3) werden einige strukturgebende Merkmale des Arbeitsmarkts dargelegt. Dabei wird gezeigt, wie die einzelnen Faktoren interagieren und wie sich der demografische Wandel in Ostthüringen äußert.

3.1 Demografische Trends

Thüringen ist eines der Bundesländer, das die demografische Entwicklung bereits zu spüren bekommt. Der Freistaat hat derzeit etwa 2,17 Millionen Einwohner. Im Vergleich dazu waren es 1990, zum Zeitpunkt der Wiedervereinigung, noch rund 2,61 Millionen Einwohner (TLS 2016a). Dies ist ein Rückgang um 17,2 Prozent. Die Entwicklung deutete sich schon zu DDR-Zeiten an: Im Jahr 1950 lag die Einwohnerzahl noch bei knapp drei Millionen Einwohnern. Entsprechend zeichnet sich die zunehmende Überalterung der Bevölkerung schon lange Zeit ab, tritt aber seit 1990 nun in allen ostdeutschen Bundesländern deutlich zu Tage. Die Systemtransformation hatte erhebliche Auswirkungen auf die Geburten- und Sterberate, die Altersverteilung und das Wanderungssaldo.

Gemeinsam gealtert – Thüringer Belegschaften

Nach der Wende wurden ältere Arbeitnehmer/-innen infolge von betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen oft in den Vorruhestand entlassen; gleichzeitig hatten junge Mitarbeiter/-innen ebenfalls schlechte Chancen ihre Stellen zu behalten und kehrten dem Freistaat schließlich in großer Zahl den Rücken. In den Betrieben blieben überwiegend die damals 30- bis 45-Jährigen zurück. Dass viele Unternehmen lange Zeit nur wenig in die Ausbildung und Rekrutierung von Nachwuchs investierten, macht sich heute besonders bemerkbar. Denn Betriebe und Belegschaften sind oft gemeinsam gealtert: Große Teile der Beschäftigten gehen in den nächsten Jahren in Rente oder stehen bereits jetzt unmittelbar vor dem Renteneintritt.

Noch heute verläuft die Überalterung der Bevölkerung in Ostdeutschland deutlich schneller als in den alten Bundesländern. Thüringen steht innerhalb Ostdeutschlands vergleichsweise gut da – der Altersdurchschnitt im Freistaat ist niedriger als der in Sachsen oder Sachsen-Anhalt.

Dennoch ist die Situation ernst: Betrug die Geburtenziffer 1990 in Thüringen noch durchschnittlich 1,5 Kinder pro Frau, brach die Zahl der Geburten nach dem Ende des Sozialismus ein. Die Werte erreichten im Jahr 1994 mit 0,77 Kindern je Frau einen Tiefstand (TLS 2015). Damit fand eine Korrektur der Geburtenentwicklung statt, die durch familienpolitische Anreize während der 1970er und 1980er Jahre einen Aufwärtstrend erfuhr (TMLBV 2014). Mit der Wiedervereinigung veränderte sich der Stellenwert von Familie – Kinder waren etwa für die behördliche Bewilligung einer eigenen Wohnung nicht mehr notwendig (TMLBV 2014). Aber auch die wirtschaftliche und politische Unsicherheit in der Wendezeit trug zum Rückgang der Geburten bei. Die niedrigen Geburtenraten hatten Konsequenzen für die Bereiche Bildung und Arbeit. Die Zahl der Schüler/-innen und später auch der Schulabgänger/-innen nahm stark ab. Das macht sich seit 2010 bemerkbar, weil nun die geburten-schwachen Jahrgänge der 1990er Jahre auf den Ausbildungs- und Arbeitsmarkt treten.

Geburtenziffer, Schulabgänger und Rentenzugänge von 1993 bis 2015

1993 = 100

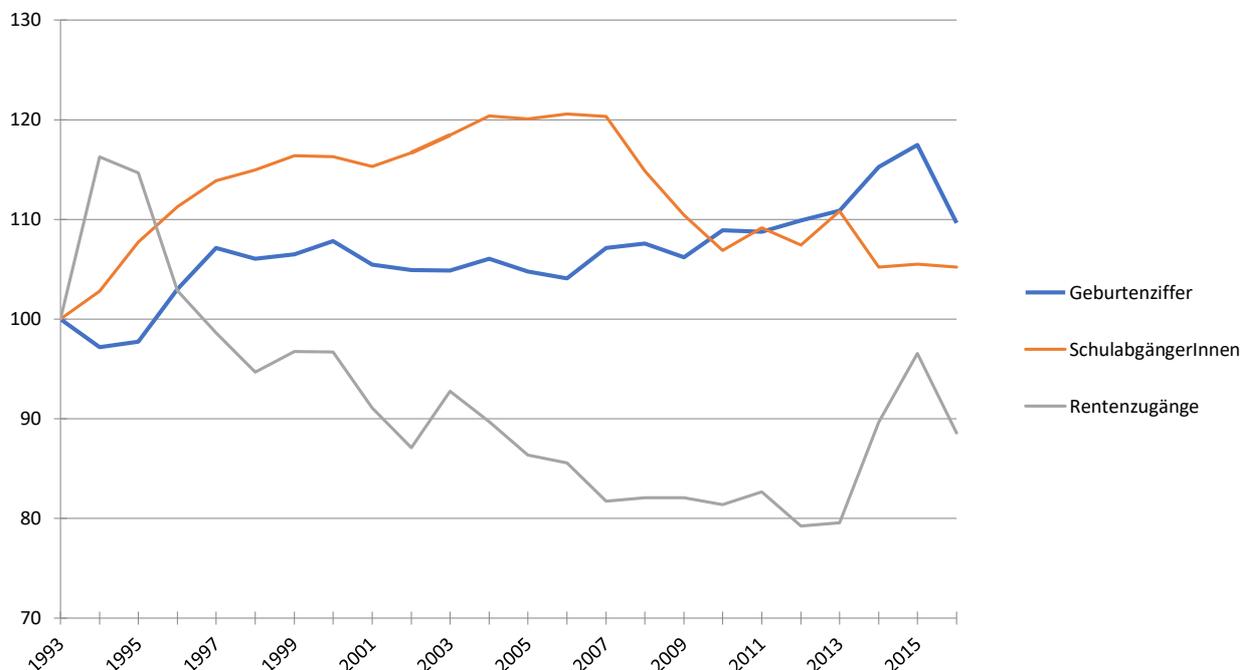


Abbildung 4: Geburtenziffer, Schulabgänger, Rentenzugänge zwischen 1993 und 2015. Quellen: Eigene Berechnung und Darstellung, basierend auf den Daten des Statistischen Bundesamtes (2016), der Kultusministerkonferenz (2016) sowie des Forschungsportals der Deutschen Rentenversicherung (2016)

Nach dem „Geburtenantief“ werden seit 1994 wieder kontinuierlich mehr Kinder pro Frau in Thüringen geboren – 2004 lag die Geburtenrate bereits bei 1,29 und mit durchschnittlich 1,56 Kindern pro Frau im Jahr 2015 erreichte sie ihren vorläufigen Höchststand (Destatis 2017c). Die Geburtenziffer liegt inzwischen sogar deutlich über dem Bundesdurchschnitt und im Ländervergleich befindet sich der Freistaat an der Spitze. Allerdings, und das trifft auf alle Bundesländer zu, verzeichnet auch Thüringen Jahr für Jahr ein Geburtendefizit. Das heißt, dass der Rückgang an Frauen im gebärfähigen Alter nicht durch eine gesteigerte Geburtenzahl pro Frau kompensiert werden kann. In Thüringen sterben nach wie vor mehr Menschen als geboren werden. Die einzige Ausnahme ist die kreisfreie Stadt Jena, die schon seit 2006 einen positiven Saldo bei der natürlichen Bevölkerungsentwicklung verbuchen kann (TMLBV 2014), die Werte im ländlichen Raum und der Stadt Suhl sind dagegen besonders schlecht.

Ein weiterer wichtiger Faktor bei der demografischen Entwicklung war die Abwanderung, die vor allem nach Westdeutschland ging. Nach der Wiedervereinigung verließen mit der ersten großen Abwanderungswelle bis 1991 bereits 90.000 Menschen den Freistaat (Berlin-Institut 2004; TMLBV 2014). Die Gründe hierfür waren vielfältig: Einige zogen zu Verwandten in die alten Bundesländer, einige fanden dort Arbeit oder strebten eine Berufsausbildung oder ein Studium an. Vor allem junge Menschen verließen das Bundesland, was sich in einer Lücke bei der Zahl der Erwerbspersonen in Thüringen äußert. Das hatte zur Folge, dass es sich bei den heute 20- bis 40-Jährigen um eine „halbierte Generation“ handelt (Berlin-Institut 2016a). Auffällig ist, dass sehr viel mehr Frauen als Männer dem Freistaat den Rücken kehrten, insbesondere aus den Landkreisen (TMLBV 2014). Als Erklärung wird häufig darauf verwiesen, dass Frauen eher zur Bildungswanderung neigen, aber auch Partnerschafts- und Familienmotive sowie der Wunsch nach höheren Einkommen. Die Abwanderung der 18- bis 30-jährigen Frauen nach der Wiedervereinigung hat bei der Geburtenentwicklung deutliche Spuren hinterlassen und gerade die Probleme im ländlichen Raum verschärft (Kubis/Schneider 2007).

Zwischen 2001 und 2008 folgte schließlich eine zweite große Abwanderungswelle. Diesmal verließen im Zeitraum von acht Jahren rund 356.000 Menschen Thüringen (TLS 2017a). Wesentlicher Treiber war die ungünstige Arbeitsmarkt- und Wirtschaftslage (TMLBV 2014). Erneut wanderten vor allem die jungen Alterskohorten ab, insbesondere die geburtenstarken Jahrgänge der 1980er Jahre. Seit 2010 hat sich die Zahl der Fortzüge stabilisiert (TLS 2017a). Ein wesentlicher Grund hierfür ist die verbesserte wirtschaftliche Situation und eine Entspannung des Arbeits- und Ausbildungsmarkts.

Im Jahr 2013 verzeichnete Thüringen wieder einen positiven Wanderungssaldo. Hierfür ist ein deutlicher Anstieg der Zuwanderung aus dem Ausland verantwortlich. Der Ausländeranteil in Thüringen liegt dennoch weiterhin bei unter drei Prozent und damit deutlich unter dem Bundesdurchschnitt von 7,7⁵. Inzwischen dominiert die Binnenwanderung in Ostdeutschland – das bedeutet, dass Zu- und Fortzüge vor allem innerhalb der neuen Bundesländern stattfinden (Berlin-Institut 2016a; Ragnitz 2015). Auch handelt sich bei der Ost-West-Migration um keine Einbahnstraße mehr: So ist seit 2006 die Zahl der Zuzüge konstant gestiegen – von noch knapp 30.000 Menschen 2006 bis hin zu rund 71.800 Zuzügen im Jahr 2015 (TLS 2017b, 2017c).

Rückkehr in den Osten

Ein Phänomen, das auch erst in jüngster Zeit an Bedeutung gewinnt, ist die Rückwanderung nach Thüringen (und Ostdeutschland). So kehrt inzwischen eine signifikante Zahl von früher in die alten Bundesländer Abgewanderten wieder in den Freistaat zurück. Von den rund 56.000 Menschen, die zwischen 2000 und 2012 in die alten Bundesländer abwanderten, kehrten fast 9.000 zurück. Thüringen verzeichnet mit einer Rückkehrquote von knapp 16 Prozent den besten Wert unter allen Flächenländern (Fuchs/Weyh 2016). Von den Rückkehrern profitieren vor allem die Grenzregionen zu Westdeutschland, weniger die östlichen Gemeinden Thüringens. In die kreisfreien Städte, welche die höchsten Wanderungsverluste an die westlichen Bundesländer verzeichnen, kehren die wenigsten zurück. Das trifft auch auf Jena zu, der Stadt, die sonst als Leuchtturm in vielen Bereichen gilt. Die Motive für die Rückkehr liegen weniger in den persönlichen Karriereoptionen und dem Einkommen, als vielmehr in der allgemeinen Lebens- und Familiensituation sowie der Nähe zu Freunden (Nadler/Wesling 2013).

In Thüringen zieht es die jüngere Bevölkerung wie auch in anderen Bundesländern in die größeren Städte, da hier gute Möglichkeiten für Bildung und Ausbildung, Beschäftigungsmöglichkeiten und Kulturangebote zu erwarten sind. Neuere Untersuchungen haben gezeigt, dass es durch die Wanderungsbewegungen zu einer räumlichen Differenzierung kommt: Nach 2008 haben insgesamt 85 Prozent der ostdeutschen Gemeinden erheblich an Anziehungskraft und damit auch an Bevölkerung verloren, während lediglich 15 Prozent der Kommunen Einwohner durch Zuwanderung gewinnen konnten. Dabei handelt es sich fast ausschließlich um Ballungszentren (Berlin wurde nicht miteinbezogen) (Berlin-Institut 2016a). Vor diesem Hintergrund überrascht es nicht, dass in Ostthüringen nur Jena Zugewinne bei der Bevölkerung (sowohl durch natürliche Bevölkerungsentwicklung als auch durch Zuwanderung) verzeichnet. Vor allem Regionen wie das Altenburger Land, Greiz und Saalfeld-Rudolstadt sind nach wie vor stark von der Abwanderung betroffen (TMLBV 2014).

Kurzum: Die demografischen Umbrüche verändern in Ostdeutschland räumliche Strukturen und führen zu starken regionalen Ungleichheiten. Auch in Thüringen kommt es zu einer regionalen Differenzierung. Hierbei wirkt das Stadt-Land-Gefälle mit wirtschaftlichen Faktoren zusammen, sodass ein

⁵ Eigene Berechnung auf Basis von Daten des Statistischen Bundesamts (2017).

komplexes Bild entsteht: Gemeinden mit Bevölkerungszuwachs sind wirtschaftlich dynamische Städte wie Erfurt, Jena und Weimar. Das Umland der drei Städte (z.B. Weimarer Land) sowie Eisenach und Gotha bleiben mehr oder weniger stabil während strukturschwache Städte (Suhl und Gera) und ländliche Regionen (z.B. Altenburger Land) an Bevölkerung verlieren.

Regional ungleiche Bevölkerungsentwicklung (2005 -2012)

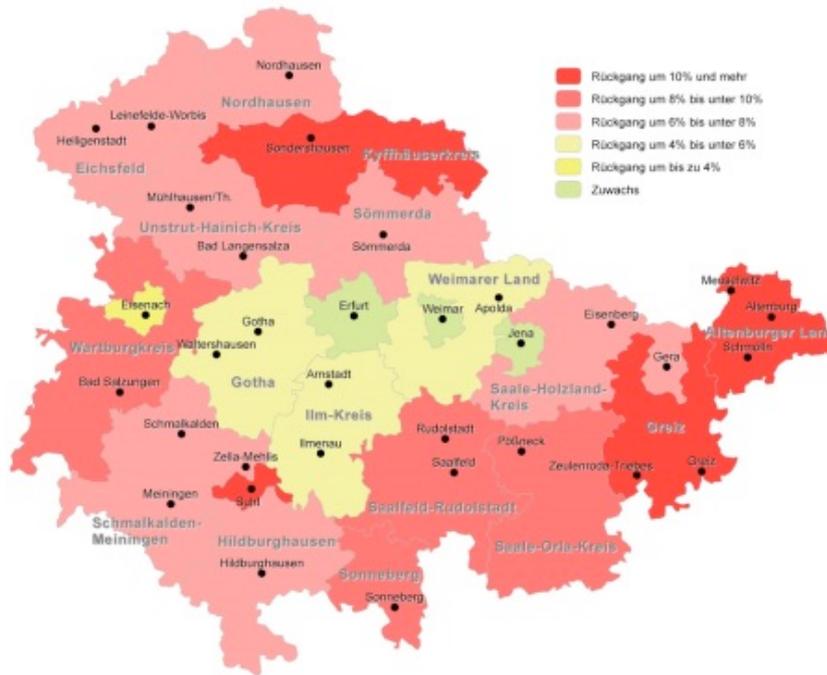


Abbildung 5: Regional ungleiche Bevölkerungsentwicklung (2005-2012). Quelle: Thüringer Ministerium für Bau, Land und Verkehr (2014), basierend auf den Daten des Thüringer Landesamt für Statistik (2013).

Auch der Altersdurchschnitt geht mittlerweile deutlich auseinander: Jena ist die „jüngste“ Stadt Thüringens. Das Durchschnittsalter beträgt hier aktuell lediglich 41,9 Jahre, während das Durchschnittsalter im Altenburger Land 49,8 Jahre beträgt (Thüringer Allgemeine Online 2017). Die verbliebene Bevölkerung ist dort stark gealtert und tendiert dazu, ebenfalls in größere Agglomerationen abzuwandern, auch um einer drohenden Verschlechterung der öffentlichen Daseinsvorsorge zu entkommen (Berlin-Institut 2016a).

Der erste Faktor, das demografische Stadt-Land-Gefälle, gewann in Thüringen erst seit Mitte der 2000er Jahre an Bedeutung. Unmittelbar nach der Wende setzte ein Suburbanisierungstrend ein, getrieben von günstigen Grundstückspreisen jenseits der urbanen Zentren und dem Wunsch vieler nach einem Eigenheim im Grünen: Die Städte verloren zunächst viele ihrer Einwohner an die umliegenden, ländlichen Gegenden. Spätestens nach 2005 kehrte sich diese Entwicklung drastisch um: Innerhalb Thüringens verloren ländliche und suburbane Gemeinden Teile ihrer Bevölkerung zugunsten der größeren und großen Städte. Intensive Städtebauförderung half dabei, dass die urbanen Kommunen

wieder an Anziehungskraft gewannen. Attraktive Arbeitsplätze mit Zukunftsaussichten bescherten vor allem den Universitätsstädten Zuwachs (Berlin-Institut 2016a). Mit der Urbanisierungswelle etablierte sich das demografische Stadt-Land-Gefälle. Allerdings beschränkt sich die „Wiedergeburt der Zentren“ auf einige Städte, wie die Landeshauptstadt Erfurt und den Innovationsstandort Jena. Andere Städte, wie Suhl oder Gera, zählen nicht dazu. Denn letztlich wird die räumliche demografische Differenzierung durch einen zweiten Faktor, die wirtschaftliche Entwicklung, beeinflusst.

3.2 Wirtschaftliche Entwicklung

Die Ausprägung des demografischen Wandels wurde durch die tiefgreifenden wirtschaftlichen Umbrüche nach der Wiedervereinigung stark beeinflusst. Anders als Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg oder Sachsen-Anhalt hatte Thüringen allerdings vergleichsweise günstige ökonomische Voraussetzungen, denn die Wirtschaft konzentrierte sich nicht nur auf einen Industriezweig, sondern wies eine vielfältige Branchenstruktur auf (Berlin-Institut 2007). Sie war geprägt vom Maschinen- und Fahrzeugbau, der Feinmechanik und der optischen Industrie. Das verarbeitende Gewerbe hat auch heute noch eine herausragende Bedeutung: Der Industrieanteil von fast einem Viertel ist höher als in allen anderen ostdeutschen Bundesländern (Durchschnitt: 17,8 Prozent) und als in Westdeutschland (TMWAT 2014). In der Branche werden anteilig die meisten Mitarbeiter/-innen beschäftigt (22 Prozent) (IAB 2015a). Dagegen fällt Thüringen beim Dienstleistungsbereich, beim Handel und Gastgewerbe, beim Verkehr sowie im Bereich Information und Kommunikation deutlich hinter West- und auch Ostdeutschland zurück (TMWAT 2014).

Kernbereiche im verarbeitenden Gewerbe sind die Metall-, Nahrungsmittel- und Elektroindustrie. Die Metallindustrie hat etwa den größten Anteil an den Umsätzen und Beschäftigten in Thüringen aufzuweisen, sie ist bedeutsam für den Maschinenbau, die Automobilindustrie und für grüne Technologien (TMWAT 2014). Die Metallerzeugung und -verarbeitung dominiert mit mehr als der Hälfte der Beschäftigten die Wirtschaft in Ostthüringen mit dem dort ansässigen Stahlwerk Thüringen GmbH, Silbitz Guss GmbH, Meuselwitz Guss Eisengießerei GmbH sowie Schubert & Salzer Feingusswerk Lobenstein GmbH. Auch das Ernährungsgewerbe nimmt nach einem rasanten Wachstumsschub in den vergangenen Jahren eine bedeutende Rolle ein. Im Landkreis Greiz in Ostthüringen ist mit der Köstritzer Schwarzbierbrauerei ein exportstarker Getränkehersteller vertreten. Eine weitere bedeutende Branche ist die Elektroindustrie. Sie spielt in Ostthüringen ebenfalls eine wichtige Rolle, hier insbesondere in Saalfeld-Rudolstadt und Jena. In Jena und im Saale-Holzland-Kreis sind mehr als die Hälfte aller (teils innovationsstarker) Unternehmen der optischen Industrie in Thüringen ansässig.

Gera und Ostthüringen gehörten noch bis zum Zweiten Weltkrieg zu den besonders entwickelten und prosperierenden Gebieten in Ostdeutschland. Auch in der sozialistischen Zentralverwaltungswirtschaft kam Gera eine bedeutsame Rolle zu. Während die optische Industrie sich auf Jena und Ilmenau konzentrierte, waren Gera, Erfurt und Suhl zentrale Standorte für den Fahrzeugbau, die Feinmechanik, die Chemie und die Computerindustrie. Doch nach der Wende hat sich das Blatt gewendet: Nur wenige Wirtschaftsstandorte in Thüringen konnten nach der Wiedervereinigung an alte Traditionen anknüpfen und zu bedeutenden Forschungs- und Technologieregionen in Europa aufsteigen (HIE-RO 2013). Dazu gehört Jena mit seiner global konkurrenzfähigen Optikindustrie sowie der Mikroelektronik. Der Industriestandort Gera verlor dagegen an Bedeutung. Heute haben ehemals wichtige Wirtschaftszweige in und um Gera, wie der Werkzeugmaschinenbau, die Textilindustrie sowie der Elektronik- und Gerätebau, nur noch eine geringe Relevanz. Zudem brach nach der Wende der Uranerzbergbau in Ronneburg in der Nähe von Gera zusammen. Ähnliche Entwicklungen vollzogen sich im Altenburger Land, das früher ein Abbaugbiet für Braunkohle war.

Das Erbe der Wendezeit wiegt schwer: Auch heute noch gelten die Region Ostthüringen und das nördliche Thüringer Becken als strukturschwach. Es existieren nur wenige größere private Unternehmen.

Die größten privaten Arbeitgeber in Ostthüringen

Rang	Unternehmen	Beschäftigtenzahl in Thüringen	Beschäftigtenzahl (gesamt)
1	Bauerfeind AG	ca. 2.000	-
2	SRH Wald-Klinikum Gera GmbH	1.700	-
3	Silbitz Group GmbH	980	-
4	Max Bögl Stiftung & Co. KG	700	6.000
5	D+S communication center Gera GmbH	550	-
6	Electronicon Kondensatoren GmbH	ca. 500	-
7	Zellstoff- und Papierfabrik Rosenthal GmbH	438	-
8	Weru Group GmbH	ca. 410	1.350
9	Dagro Eissmann GmbH	ca. 400	4.000
10	Klausner Holding Deutschland GmbH	ca. 400	-
11	DIHAG Holding GmbH	ca. 300	1.700
12	Energieversorgung Gera GmbH	222	-
13	Bitburger Braugruppe GmbH (Köstritzer Brauerei GmbH)	ca. 200	1.800

Abbildung 6: Die größten privaten Arbeitgeber in Ostthüringen. Quelle: Eigene Darstellung, basierend auf den Daten der Ostthüringer Zeitung-Online (2015) sowie Helaba (2011).

Das verarbeitende Gewerbe in Gera ist geprägt von den Firmen Dagro Eissmann Automotive GmbH, Iseo Deutschland GmbH Othüna (Nahrungs- und Genussmittel), das Kompressorenwerk Kaeser, SMK Präzisionsmechanik und POG Präzisionsoptik Gera GmbH sowie Electronicon Kondensatoren GmbH. Der größte private Arbeitgeber der Stadt ist allerdings das SRH Waldklinikum mit 1700 Beschäftigten, das auch ein Lehrkrankenhaus der Universität Jena ist. In den benachbarten Landkreisen kommen die Bauerfeind GmbH in Greiz mit über 2000 Mitarbeitern und Silbitz Guss GmbH im Saale-Holzland-Kreis mit rund 1000 Beschäftigten hinzu. Insbesondere die drei Städte Jena, Weimar und Erfurt weisen eine dynamische Wirtschaftsentwicklung auf (HIE-RO 2013).

Dennoch lässt sich in ganz Thüringen – mit Ausnahme des Krisenjahrs 2009 und 2012 – ein moderates Wirtschaftswachstum von durchschnittlich etwa 1,6 Prozent jährlich beobachten⁶. Im Jahr 2015 betrug das BIP fast 57 Milliarden Euro (zum Vergleich: 1991 waren es knapp 17 Milliarden Euro) (Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder 2017a). Gemessen am BIP je Erwerbstätigen war Thüringen bis 2014 das Schlusslicht Deutschlands – erst seit 2015 liegt es mit knapp 54.500 Euro pro Erwerbstätigen auf dem vorletzten Platz knapp vor Mecklenburg-Vorpommern.

Rund 46 Prozent der Betriebe in Thüringen wurden in den 1990er Jahren gegründet (IAB 2015a). Dies ist auf die Privatisierungspolitik der Treuhand zurückzuführen. Großbetriebliche Vereinigungen (Kombinate) wurden aufgespalten und in deutlich kleinere Einheiten überführt. Dies gab den Startschuss für die „Wiedergeburt des Mittelstandes im Osten“ (Ludwig 2015). Gleichzeitig ergab sich hierdurch auf lange Sicht aber auch ein Mangel an Großbetrieben. Auch finden sich nur sehr wenige Zentralen oder Hauptverwaltungen (2 Prozent) im Osten (IAB 2015a). Im Jahr 1999 erreichte die Zahl der Betriebe in Thüringen ihren Höchststand. Bis 2006 ging die Zahl wieder zurück und stabilisiert sich seitdem. Allerdings ist nach 2011 erneut ein leichter Rückgang zu beobachten, obwohl es in Deutschland insgesamt zu einer leichten Zunahme an Betrieben kam (IAB 2015a).

Folglich prägen mittelständische Unternehmen die Thüringer Wirtschaft. Über zwei Drittel der Beschäftigten arbeiten in technologieorientierten Unternehmen. Forschungsstarke Unternehmen sind in der Minderheit. Fast die Hälfte des Umsatzes im Verarbeitenden Gewerbe, nämlich 45,4 Prozent, entfällt auf die Produktion von Vorleistungsgütern. Thüringen liegt damit weit über dem Bundesdurchschnitt von einem Drittel. Dagegen machen Investitionsgüter nur knapp ein Drittel aus (Bundesdurchschnitt 45 Prozent). Alles in allem kann also durchaus davon gesprochen werden, dass die Industrie in Thüringen als „verlängerte Werkbank“ der großen Unternehmen im Westen operiert. Diese Unternehmen schaffen zwar Beschäftigung, aber die Produktivität, Löhne und Innovationen sind vergleichsweise niedrig (Ludwig 2015; Berger u.a. 2017). Auch haben die Thüringer Zulieferbetriebe

⁶ Eigene Berechnungen auf Basis von Daten der Volkswirtschaftlichen Gesamtrechnungen der Länder (TLS 2017b).

meist eine geringe Marktmacht gegenüber den Endabnehmern; Standortverlagerungen nach Osteuropa sind ein wichtiges Thema (Ragnitz 2015).

Ungeachtet der kleinteiligen Betriebsstruktur und der eher niedrigen Produktivität beobachtet das Thüringer Ministerium für Wirtschaft eine relativ hohe Internationalisierung der Ökonomie (TMWAT 2014). Unter den neuen Bundesländern weist es nach Sachsen die höchste Exportquote mit rund 30 Prozent (2012) auf (HIE-RO 2013). Die gegenwärtigen Exporterfolge basieren zum großen Teil auf der optischen Industrie im Jenaer Umland, der technischen Glasproduktion um Ilmenau und der Kunststoffherstellung im Thüringer Wald. Auch Autoteile und Pkw, pharmazeutische Erzeugnisse, Kunststoffwaren sowie Erzeugnisse aus Eisen und Stahl gehören zu den bedeutendsten Exportgütern des Freistaats. Zwischen 2002 und 2012 hat sich das Außenhandelsvolumen verdoppelt und der langanhaltende Wachstumskurs setzt sich seitdem weiter fort (TMWAT 2014; TLS 2017d). Wichtigste Abnehmer sind die Mitgliedsstaaten der Europäischen Union, allen voran Frankreich, Ungarn und Großbritannien. Gegenüber den Handelsbeziehungen mit Westeuropa gewinnt der Handel mit Osteuropa immer mehr an Bedeutung (TLS 2017d; TMWAT 2014).

Zusammengefasst: Auch wenn Thüringen sich erfolgreich als Exportstandort auf dem europäischen Markt etabliert hat, ist die Wirtschaft – von verschiedenen „Leuchttürmen“ abgesehen – von einer vergleichsweise niedrigen Arbeitsproduktivität geprägt. Allerdings gibt es deutliche Unterschiede zwischen einzelnen Regionen, die auch historisch bedingt sind: Während die Universitätsstadt Jena relativ innovationsstark ist, leidet Gera noch immer unter dem Erbe des Realsozialismus. Dies hat demografische Auswirkungen: Strukturschwache Städte wie Gera, Suhl oder Altenburg sind meist auch die Städte mit schrumpfender Bevölkerung. Besonders hart wird das Umland dieser Orte (z.B. Greiz oder Altenburger Land) getroffen, da hier die wirtschaftlich bedingten Effekte durch das demografische Stadt-Land-Gefälle zusätzlich verstärkt werden.

3.3 Entwicklung des Arbeitsmarkts

Der demografische Wandel führt zu weitreichenden Veränderungen auf dem Thüringer Arbeitsmarkt. Das ausgeprägte (Über-)Angebot an Arbeits- und Fachkräften in Ostdeutschland, das den Arbeitsmarkt bis Mitte der 2000er Jahre prägte, nimmt ab. Denn Thüringen und andere ostdeutsche Bundesländer waren für die Unternehmen lange ein „Fachkräfteparadies“. Trotz massiver Abwanderungen bis 1992 waren mit den geburtenstarken Jahrgängen zwischen 1955 und 1980 (BpB 2012) qualifizierte Fachkräfte in einem Ausmaß vorhanden, das den Betrieben freie Wahl bei der Besetzung ihrer Stellen ließ. Dazu trug auch die massive Freisetzung von qualifizierten Arbeitnehmer/-innen im Zuge des Rationalisierungsschubs in der Industrie nach der Wiedervereinigung bei (vgl. Land 2010; HIE-RO 2013). Angesichts einer strukturell hohen Arbeitslosigkeit von knapp

20 Prozent, die wie ein Damoklesschwert über den Beschäftigten schwebte, waren die Belegschaften aus Angst um ihre Arbeitsplätze zu zahlreichen Kompromissen bereit, um die betriebliche Lage zu stabilisieren. Die Arbeitsmarktsituation entfaltete eine disziplinierende Wirkung auf breite Arbeitnehmerschichten, denen eine hohe Leistungsverausgabung (flexible und lange Arbeitszeiten), Lohnzurückhaltung und das Einfinden in teilweise hochgradig autokratische Betriebsstrukturen als alternativlos erschienen. Die „ostdeutschen Arbeitsspartaner“ (Behr 2010,2017) standen einer gewerkschaftlichen Interessenvertretung häufig ablehnend gegenüber, vielfach schien der Schulterchluss mit den Geschäftsführungen in betrieblichen Überlebenspakten der erfolversprechendere Weg, die verbliebenen Arbeitsplätze zu sichern. Der Zusammenhalt der Belegschaften und die Verbundenheits- und Abhängigkeitsgefühle der Beschäftigten mit den Geschäftsführungen waren der Kitt für betriebliche Notgemeinschaften, die teilweise bis heute überdauert haben.

Inzwischen kehrt sich dieses Bild jedoch um. Die Dynamik folgt dem bundesweiten Trend: Seit Mitte der 2000er Jahre nimmt die Arbeitslosigkeit kontinuierlich ab. Sie betrug im Jahresdurchschnitt 2016 lediglich 6,7 Prozent (BA 2017a). Damit ist sie so niedrig wie seit 1990 nicht mehr (IAB 2015a). Wie kommt es zu diesem Wandel? Thüringen profitiert natürlich von einer anhaltend positiven gesamtdeutschen Wirtschaftsdynamik und den Erfolgen des deutschen Exportmodells, mit denen allerdings auch ökonomische und politische Instabilitäten einhergehen (z.B. durch hohe Exportüberschüsse in der Eurozone). Neben einem merklichen Aufschwung der Thüringer Wirtschaft entlasten auch Pendlerverflechtungen, vor allem in das angrenzende Bayern, den heimischen Arbeitsmarkt. Auch die langanhaltende Abwanderung von Erwerbspersonen trug zur Entspannung auf dem Arbeitsmarkt bei. Als Folge erhöhte sich die Erwerbstätigenquote in Thüringen. Das betrifft vor allem Frauen – ihre Erwerbsbeteiligung stieg in den letzten zehn Jahren sprunghaft an (Dietrich u.a. 2011). Nach Brandenburg sind heute in keinem anderen Bundesland so viele Frauen erwerbstätig wie in Thüringen. Im Jahr 2014 lag ihre Erwerbstätigenquote bei 72 Prozent, rund 12 Prozentpunkte höher als acht Jahre zuvor.

Unter den neuen Bundesländern ist die Arbeitslosigkeit in Thüringen inzwischen sogar am niedrigsten. Die selbst im Vergleich mit einigen westdeutschen Bundesländern (z.B. Nordrhein-Westfalen, Schleswig-Holstein) niedrige Arbeitslosenquote ist stark durch den demografischen Wandel bedingt. Die schleichende Alterung der Belegschaften und der Verlust einer halben Generation der damals 20- bis 35-Jährigen äußern sich sehr deutlich. Es kommt zu einem dramatischen Rückgang bei der Zahl der Schulabgänger, was viele Betriebe vor Probleme stellt (vgl. Abb. 4, S. 13). Doch hierzu später mehr.

Bei der Arbeitslosigkeit gibt es im Freistaat starke regionale Unterschiede: Besonders niedrig ist die Arbeitslosigkeit in Südthüringen (Sonneberg: 4,2 Prozent; Hildburghausen: 4,8 Prozent; Schmalkal-

den-Meiningen: 5,3 Prozent), im Wartburgkreis (5,5 Prozent) und im Eichsfeld (5,2 Prozent) (Berichtsjahr: 2015) (TLS 2017c). Dagegen ist die Arbeitslosigkeit stärker ausgeprägt im Kyffhäuserkreis (10,8 Prozent) sowie im Unstrut-Hainich-Kreis (10,4 Prozent) im Norden des Landes. Aber auch in Ostthüringen zeigt sich ein differenziertes Bild: Viele Arbeitslose gibt es in Gera und dem Altenburger Land (10,9 und 10,4 Prozent 2015), während die Zahlen für Jena mit 6,9 Prozent niedriger sind (ebd.).

Doch es gibt auch Schattenseiten: In Thüringen verfestigt sich die Zahl der Arbeitslosen, die dem Rechtskreis des SGB II (z.B. Empfänger von ALG II) angehören – der Anteil der Langzeitarbeitslosen liegt mit aktuell 3,7 Prozent fast 2 Prozentpunkte über dem der Arbeitslosen, die seit weniger als einem Jahr nicht erwerbstätig sind (BA 2017a). Der überwiegende Teil der Langzeitarbeitslosen ist seit mehr als zwölf Monaten ohne Beschäftigung. Als wesentliche „Vermittlungshemmnisse“ werden veraltete Qualifikation, geringe Mobilität und gesundheitliche Einschränkungen genannt. Auch die Unterbeschäftigung von Erwerbspersonen verharrt seit 2011 auf einem Sockel zwischen 9 und 12 Prozent. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ist in den vergangenen zehn Jahren um gut 10 Prozent auf 780.000 gestiegen (IAB 2015a). Allerdings hat die Zahl der Vollzeitbeschäftigten im selben Zeitraum merklich abgenommen, nämlich um mehr als 15 Prozent zwischen 2000 und 2010. Für die Arbeitnehmer/-innen bedeutet das, dass es zunehmend schwerer wird, in ein reguläres Arbeitsverhältnis zu treten. Der Abbau sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung betraf vor allem männliche Erwerbstätige. Sie arbeiten heute wesentlich häufiger in atypischen Arbeitsverhältnissen wie Mini- und Midijobs als das noch zu Beginn der Jahrtausendwende der Fall war. Frauen können sich dagegen relativ konstant in sozialversicherungspflichtiger Beschäftigung halten – allerdings ist das Gros von ihnen in unfreiwilliger Teilzeit beschäftigt (Meyer-Gräwe/Steffen-Kriege 2014, IAB 2017a). Der Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung ist daher überwiegend das Resultat einer Zunahme von weiblich dominierter Teilzeitbeschäftigung. In Ostthüringen kann einzig die kreisfreie Stadt Jena auf eine Zunahme sozialversicherungspflichtiger Vollzeitbeschäftigung seit 2011 verweisen. Im Saale-Holzland-Kreis sowie in Saalfeld-Rudolstadt ist die Entwicklung seit 2012 immerhin stabil geblieben (WSI Datenbank 2016). Gestiegen ist allerdings die Zahl der Teilzeitstellen um fast 30 Prozent (Dietrich u.a. 2011).

Seit Mitte der 1990er Jahre haben sich in Thüringen atypische Beschäftigungsformen ausgebreitet. Dazu zählen befristete Beschäftigung, die sozialversicherungspflichtige Leiharbeit, Werkverträge und die bereits erwähnte Teilzeit. Im Jahr 2016 waren 34,6 Prozent der Erwerbstätigen in Thüringen atypisch beschäftigt (WSI Datenbank 2016).

Anteil der sozialversicherungspflichtig und atypischen Beschäftigten an allen abhängig Beschäftigten in Thüringen, 2003 bis 2015

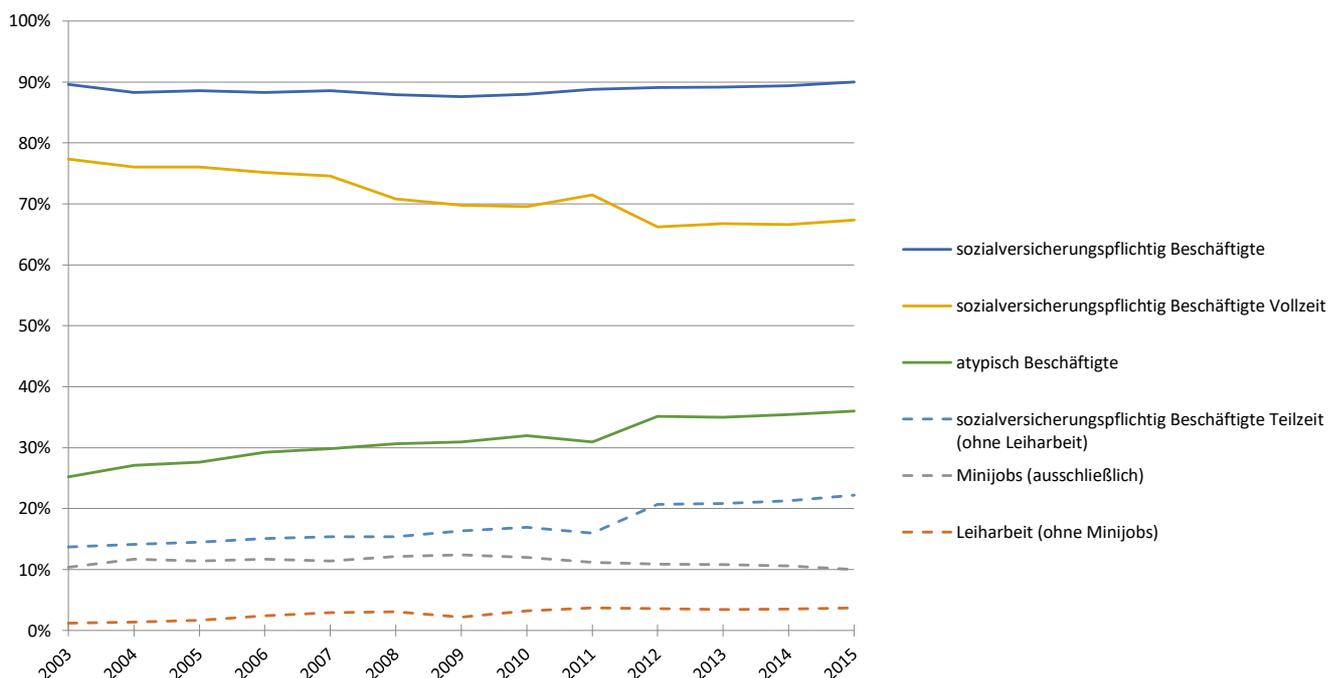


Abbildung 7: Anteil der sozialversicherungspflichtig und atypischen Beschäftigten an allen abhängig Beschäftigten in Thüringen, 2003 bis 2015. Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung, basierend auf den Daten der WSI Datenbank (2016).

Der Anteil atypisch Beschäftigter ist niedriger als in Westdeutschland, ein Zeichen für die angespannte Situation auf dem Arbeitsmarkt (TMASGFF 02.11.2015). Bezogen auf Ostthüringen lässt sich für alle Kreise und auch für Jena ein konstanter Anstieg der atypischen Beschäftigung beobachten. Die meisten atypisch Beschäftigten in Thüringen arbeiten in Teilzeit. Die Zahl der sozialversicherungspflichtig Teilzeitbeschäftigten hat sich zwischen 2002 und 2016 nahezu verdoppelt, auf rund 210.000 (TLS 2017f). Teilzeitbeschäftigung ist zwar ein branchenübergreifendes Phänomen, konzentriert sich aber vor allem auf das Gesundheits- und Sozialwesen, auf die öffentliche Verwaltung, die Erziehung und den Unterricht, sowie auf den Handel. Auch die Zahl der Minijobs in Thüringen hat sich in den vergangenen 20 Jahren mehr als verdoppelt, sie stieg insgesamt von 3 auf 8 Prozent. In Ostthüringen zeichnet sich folgendes Bild ab: Minijobs sind in Jena am wenigsten verbreitet, die größten Anteile an Minijobbern gibt es dagegen im Altenburger Land und in Greiz⁷ (WSI Datenbank 2016).

Die Nutzung von Leiharbeit hat sich in den vergangenen Jahren ebenfalls rasch entwickelt. Sie hat einen Anteil von 3,5 Prozent (2016) erreicht, deutlich mehr als in Westdeutschland (WSI Datenbank 2016). Die Nutzung von Leiharbeit schwankt dabei mit der konjunkturellen Entwicklung: In Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs nimmt ihre Nutzung zu, während in Wirtschaftskrisen viele Leiharbei-

⁷ Midijobs haben als weitere Form geringfügiger Beschäftigung in Thüringen eine untergeordnete Bedeutung.

ter/-innen freigesetzt werden. Gerade große Thüringer Unternehmen setzen sie strategisch ein: nicht primär, um kurzfristig Auftragsspitzen abzudecken, sondern als flexiblen, leistungswilligen Personalpuffer, der im Notfall problemlos abgebaut werden kann (s.a. Holst u.a. 2009). Es handelt sich bei der Leiharbeit um eine männlich dominierte Beschäftigungsform. Im verarbeitenden und Baugewerbe erreicht sie in Thüringen Werte zwischen 10 und 15 Prozent. Die Zahlen von Leiharbeit sind insgesamt besonders hoch im Altenburger Land, im Saale-Holzland-Kreis, im Saale-Orla-Kreis und auch in Gera (WSI Datenbank 2016). Die Zahl der befristet Beschäftigten bewegt sich in Thüringen seit der Wende bei rund 7 bis 8 Prozent. Befristete Beschäftigung ist sehr ungleich über die Branchen hinweg verteilt. Sie findet sich überproportional häufig in der öffentlichen Verwaltung (57 Prozent) und im Bereich Erziehung und Unterricht (52 Prozent).

Der Brutto-Durchschnittslohn der Beschäftigten lag im Jahr 2015 in Thüringen mit 2.249 Euro pro Monat unter dem für Ostdeutschland (2.509 Euro) (TLS 2017e). Auch nach 26 Jahren Wiedervereinigung ist das Lohngefälle zwischen Ost und West (3.031 Euro) hoch. Mehr noch, die Lohnabstände haben sich seit 1990 kaum verändert. Das bedeutet, dass die Löhne im Freistaat im bundesweiten Vergleich besonders niedrig sind. 43,9 Prozent der Beschäftigten arbeiteten 2012 im Niedriglohnsektor, lediglich in Mecklenburg-Vorpommern war der Anteil um einen Prozentpunkt höher (Meyer-Gräwe/Steffen-Kriege 2014). Gerade zwischen 2000 und 2008 kam es zu nur geringen Reallohnsteigerungen und diese wiederum beschränkten sich vor allem auf tarifgebundene Betriebe. Erst die Einführung des Mindestlohns brachte eine spürbare Aufwärtsdynamik mit Reallohnsteigerungen für die

Mindestlohn – Gut für Beschäftigte und Wirtschaft

Zum 1. Januar 2015 trat in Deutschland der gesetzliche Mindestlohn in Kraft. Heute gilt ein flächendeckender Mindestlohn von 8,84 Euro brutto je Arbeitszeitstunde. Beschäftigte in Thüringen haben im Vergleich zu den übrigen Bundesländern von der Einführung des gesetzlichen Mindestlohns am meisten profitiert. Insgesamt waren von der Aufwertung 190.000 Beschäftigungsverhältnisse betroffen. Das entspricht rund 20 Prozent aller Arbeitsverhältnisse im Freistaat (Thüringer Allgemeine 2016/TLS). 2015 profitierte demnach zunächst jede vierte Arbeitnehmerin und jeder siebte Arbeitnehmer in Thüringen von der Einführung des Mindestlohns. Gleichzeitig traten starke regionale Unterschiede zu Tage: Während beispielsweise in Jena keine und in Eisenach nur wenige Beschäftigte betroffen waren, profitierten besonders viele Beschäftigte in Mühlhausen, im Eichsfeld und der Region um Pößneck (Thüringer Allgemeine 2016). Insgesamt kann festgehalten werden, dass im Vorfeld gezeichnete Katastrophenszenarios, wie Einbrüche für die Thüringer Wirtschaft, sich mit der Einführung des Mindestlohns nicht bewahrheitet haben. Das Resümee des Wirtschaftsministers Tiefensee 2016: Der Mindestlohn ist „gut für die Beschäftigten und verkraftbar für die Wirtschaft“ (ebd.).

unteren Lohngruppen.

Die Löhne sind deutlich höher in tarifgebundenen Betrieben. In Thüringen stabilisiert sich die Tarifbindung außerdem auf einem mittleren Niveau – bei 46 Prozent der Beschäftigten (IAB 2017). Die Spannbreite zwischen den Branchen ist hoch: Die meisten Betriebe mit Tarifbindung finden sich in Thüringen in der öffentlichen Verwaltung (fast 100 Prozent) sowie im Bereich Erziehung und Wissenschaft (51 Prozent). Dagegen ist die Tarifbindung im Gesundheits- und Sozialwesen, dem Verarbeitenden Gewerbe (10 Prozent) und im Sektor Verkehr, Information und Kommunikation (6 Prozent) am niedrigsten (IAB 2015a).

Erste demografisch bedingte Engpässe sind auf dem Arbeitsmarkt in Thüringen bereits spürbar. Diese betreffen klassische Ausbildungsberufe im verarbeitenden Gewerbe, im Handwerk und im Gesundheits- und Pflegesektor. Viele der Beschäftigten sind über 50 und werden in den kommenden Jahren verrentet, was den Ersatzbedarf mittel- und langfristig steigern wird (vgl. Infobox „Gemeinsam gealtert – Thüringer Belegschaften“, S. 13.)

Nach der Wende wurden ältere Arbeitnehmer/-innen infolge von betrieblichen Rationalisierungsmaßnahmen oft in den Vorruhestand entlassen; gleichzeitig hatten junge Mitarbeiter/-innen ebenfalls schlechte Chancen ihre Stellen zu behalten und kehrten dem Freistaat schließlich in großer Zahl den Rücken. In den Betrieben blieben überwiegend die damals 30- bis 45-Jährigen zurück. Zudem sinkt seit einigen Jahren die Zahl der Auszubildenden – wie auch in den übrigen neuen Bundesländern. Noch 2004/2005 verließen knapp 34.500 Schüler/-innen die Thüringer berufsbildenden Schulen. Im Schuljahr 2010 waren es nur noch rund 26.000, während die Zahl bis 2015 auf 17.000 zusammenschrumpfte (TLS 2016b). Die Entwicklung lässt sich auf den Rückgang der Geburten sowie die großen Abwanderungswellen nach der Wiedervereinigung zurückführen.

Für Thüringen lag der Bedarf im ersten Halbjahr 2014 bei 60.000 Fachkräften. Rund 39.000 Fachkräfte wurden eingestellt, 21.000 Stellen blieben bis zum Stichtag unbesetzt. Der Anteil der Betriebe mit Fachkräftebedarf war um 6 Prozentpunkte höher als im Vorjahr (IAB 2016a). Dem IAB-Betriebspanel von 2014 zufolge beurteilten fast 60 Prozent der mittelgroßen Betriebe und großen Unternehmen die Rekrutierung von Fachkräften als problematisch. So blieben etwa im ersten Halbjahr 2016 35 Prozent der ausgeschriebenen Stellen unbesetzt (zum Vergleich: 35 Prozent in Ost- und 30 Prozent in Westdeutschland) (IAB 2017b). Zudem gaben 38 Prozent der Unternehmen im Betriebspanel an, bereits Kompromisse bei der Stellenbesetzung eingehen zu müssen. Zukünftige Fachkräfteengpässe, so gängige Einschätzungen, würden vor allem den Handwerks- sowie Gesundheits- und Sozialbereich treffen: So wird es zunehmend schwieriger, Mechatroniker/-innen, Energie- und Klimatechniker/-innen, Klempner/-innen sowie Fachkräfte im sozialen und medizinischen Bereich zu finden (Ostthüringer Zeitung-Online 2016a). Die demografische Trendwende auf dem Arbeitsmarkt kommt seit 2010 zum Tragen und wird sich voraussichtlich weiter verstärken. Es zeichnet sich zu-

sätzlicher Fachkräftebedarf in den dynamisch wachsenden Branchen Thüringens ab. Das sind vor allem der Maschinenbau, die grünen Technologien, die Kreativwirtschaft, die Automobilbranche sowie die Life Sciences (TMWAT 2014). Das Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie hat hierzu 2013 eine Studie in Auftrag gegeben, die zu dem Schluss kam, dass sich in Thüringen bis zum Jahr 2025 ein Ersatz- und Erweiterungsbedarf von der wahrscheinlich etwas arg hohen Zahl von 280.000 Fachkräften ergeben würde (s. S. 9 in diesem Heft). Davon entfallen auf die drei Wirtschaftsbereiche verarbeitendes Gewerbe, unternehmensnahe Dienstleistungen sowie Gesundheits- und Sozialwesen bereits 70.000 Fachkräfte, die hier benötigt würden. Die Engpässe auf dem Arbeitsmarkt zeigen sich dabei in Boomregionen (z.B. Jena) und besonders ausgeprägt in strukturschwachen Regionen (z.B. Gera oder Altenburger Land); allerdings fällt es Unternehmen und Politik in den dynamischen Regionen oft einfacher, attraktive Bedingungen für die Fachkräfte anzubieten.

Die neue Arbeitsmarktsituation äußert sich in einer höheren Personalfuktuation. Noch bis zu Beginn der 2000er Jahre, als der Überhang an qualifizierten Fachkräften in Thüringen groß war, war es für viele Arbeitnehmer/-innen keine Option, freiwillig den Arbeitgeber zu verlassen. Die Risiken wurden als zu hoch eingeschätzt. Inzwischen nimmt die Zahl der Beschäftigten zu, die auf eigene Initiative ihren Arbeitsvertrag aufkündigen. Im Jahr 2013 lag sie bei 31 Prozent. 2005 waren es dagegen nur 13 Prozent. Und auch die Kündigungen durch die Arbeitgeberseite gingen zurück. Wurden 2005 noch 35 Prozent der Arbeitsverhältnisse durch den Betrieb beendet, waren es acht Jahre später nur noch 24 Prozent (IAB 2015a). Generell sind die Ansprüche der Arbeitnehmer gestiegen. Viele Faktoren, die die Orientierung der Nachwende-Arbeitnehmerschaft geprägt haben, darunter die traumatische Erfahrung von De-Industrialisierung und die Massenerwerbslosigkeit haben für die heutigen Erwerbstätigen an Prägekraft verloren. Die Entgeltansprüche der Arbeitnehmer/-innen steigen, die „ostdeutsche Bescheidenheit“ (Dörre et al. 2016: 61ff.) bekommt Risse.

Die neuen Anspruchshaltungen schlagen sich auch in den hohen Pendlerzahlen nieder. Immerhin pendeln täglich über 90.000 Arbeitnehmer/-innen in angrenzende Bundesländer, die meisten davon nach Bayern, weil sie offenbar in Thüringen keine Stelle finden, die ihren Ansprüchen genügt. Diese Zahl nahm in den letzten Jahren zwar demografisch bedingt ab, ist aber immer noch auf einem vergleichbar hohen Niveau (Ostthüringer Zeitung-Online 2016b).

Veränderte Ansprüche an Arbeit – Ergebnisse der RAuL-Studie

In der im Rahmen des Projekts *rebeke* 2016 durchgeführten Bevölkerungsbefragung in Ostthüringen (RAuL) nahm die Anspruchsorientierung der Befragten an ihren Arbeitsplatz großen Raum ein. Der Zugang zu Weiterqualifizierungsangeboten, eine flexiblere und entzerrende Arbeitszeitgestaltung, gesundheitliche Aspekte zur körperlichen Entlastung und auch faire Löhne erwiesen sich als zentral für die Befragten. Dazu kommt der Anspruch, als Arbeitskraft anerkannt und wertgeschätzt zu werden. So identifizieren die Untersuchungsteilnehmer/-innen in der Befragung verschiedene Defizite: 38,8 Prozent der Befragten beklagen sich über ungleichen Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen, 58,7 Prozent sind am Arbeitsplatz häufig gehetzt und unter Zeitdruck und 38,3 Prozent sind starken körperlichen Belastungen ausgesetzt. 30,1 Prozent der Befragten geben an, dass sie sich auf ihre reine Arbeitskraft reduziert und nicht als Person anerkannt fühlen, wobei diese Wahrnehmung gerade bei älteren Arbeitnehmer/-innen besonders stark ausgeprägt ist (35,4 Prozent). Auch die Entlohnung ist ein wichtiges Thema: So gaben 34,6 Prozent der Befragten an, sie würden nicht entsprechend ihrer Leistung entlohnt (Göttert u.a. 2016).

Die neue Situation äußert sich auf der Unternehmensebene bereits in Strategien zur Fachkräftesicherung. Als mögliche Maßnahmen gelten Investitionen in betriebliche Aus-, Fort- und Weiterbildung (68 Prozent), attraktivere Arbeitsbedingungen (35 Prozent), Vereinbarkeit von Familie und Beruf (27 Prozent), das Halten älterer Beschäftigter (25 Prozent) sowie Werbung durch Öffentlichkeitsarbeit (21 Prozent) (IAB 2015a). Vor allem große Unternehmen setzen auf solche Maßnahmen, während in kleinen Unternehmen eine strategische Orientierung auf ein zukunftsfähiges Personalmanagement dagegen kaum erkennbar ist. Das wiegt umso schwerer, da viele der Beschäftigten in sogenannten „Mangelberufen“ tendenziell in kleineren Betrieben arbeiten und auch dort gesucht werden. Ein potentieller Konfliktpunkt zwischen Arbeitgebern und Beschäftigten besteht bei den Löhnen: Denn der Anhebung der Löhne wird mit 16 Prozent von den Unternehmen eine relativ geringe Bedeutung zugemessen (IAB 2015a). Vor dem Hintergrund der niedrigen Löhne und der anhaltenden Abwanderung qualifizierter Fachkräfte ist das ein fatales Signal und könnte sich in neuen Konflikten äußern.

Durch die entstehenden Engpasssituationen gewinnen drei Themen an Bedeutung. Zunächst sind größere Anstrengungen bei der Ausbildung zur Sicherung von Fachkräften notwendig. Dieser messen gerade mittlere und große Betriebe mit 61 respektive 72 Prozent heute eine wichtige Bedeutung zu (IAB 2015a). Allerdings legten die Unternehmen in Thüringen lange Zeit kein größeres Augenmerk auf eigene betriebliche Ausbildung. In den 1990er Jahren, als qualifizierte Fachkräfte im Übermaß vorhanden waren, ging das Engagement der Betriebe in diesem Bereich deutlich zurück (Behr 2000). Zwischen 1999 und 2005 sank die Zahl der ausbildenden Betriebe um 19 Prozent. Obwohl Betriebe heute wieder vermehrt auf eigene Ausbildung setzen, bildet in Ostdeutschland nur jeder fünfte Betrieb aus, während es im Westen jeder vierte Betrieb tut. Auch die Jugendlichen nehmen die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt wahr: Die Zahl der jungen Menschen, die in einem anderen Bundes-

land eine Ausbildung aufnehmen, ging zwischen 2001 und 2010 um 40 Prozent zurück, in Thüringen bieten sich für sie inzwischen bessere Chancen auf einen Arbeitsplatz. Demnach pendeln nur noch 3.000 Auszubildende in ein anderes Bundesland für ihre Ausbildung, vorwiegend nach Sachsen und Bayern (Ostthüringer Zeitung-Online 2016b).

Ein weiteres Thema ist die Erschließung von neuen Fachkräftepotenzialen für die Wirtschaft. Hier liegt der Fokus verstärkt auf Migrant/-innen, insbesondere seitdem deutlich mehr Menschen aus dem Ausland Zuflucht in Deutschland suchen. So wurden 2015 rund 476.000 und im Folgejahr 745.000 Erst- und Folgeanträge auf Asyl gestellt. In Thüringen waren es zwischen 2014 und 2016 knapp 32.000 Anträge (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge, BAMF 2017). Die Fluchtmigration trägt sogar zu einem leichten Bevölkerungswachstum in Thüringen bei. Bisherige Erfahrungen zeigen jedoch, dass sich Migrant/-innen in der Tendenz häufiger in Richtung westdeutscher Ballungsgebiete und Berlin orientieren, wo bereits etablierte ausländische Communities existieren. Migration bietet aber auch für ländliche Räume eine Chance, um demografische Effekte zumindest teilweise abzufedern (Grünert et al. 2017). Einige politische und wirtschaftliche Akteure ergriffen zügig die Initiative für Pilotprojekte, etwa zur Berufsvorbereitung junger Migranten im Thüringer Handwerk (s. Abschnitt 4.4 in diesem Heft) oder für den Quereinstieg in der Landwirtschaft in Sachsen-Anhalt (Grünert et al. 2017). Um Migration nachhaltig zu gestalten, ist es erforderlich Strukturen aufzubauen, die auch jenseits von Erwerbsarbeit integrierend wirken, um die Akzeptanz in der Bevölkerung zu erhöhen (ebd.).

Zuletzt kehrt sich der ehemalige Standortvorteil der Thüringer Wirtschaft (niedrige Löhne, hoher Leistungsethos der Beschäftigten, schwache kollektive Interessensvertretung) langsam in einen Wettbewerbsnachteil um: Viele Unternehmen in Thüringen agieren noch immer als „verlängerte Werkbänke“ großer Konzerne, sind innovationsschwach, haben Produktivitätsrückstände und nehmen in den Wertschöpfungssystemen eine untergeordnete Position ein (Berger u.a. 2017). Fraglich ist, ob die Thüringer Wirtschaft über jene Anpassungsfähigkeit verfügt, die angesichts einer hohen technologischen Dynamik, komplexer Wertschöpfungsarchitekturen und wachsender Flexibilitätsanforderungen überlebensnotwendig ist. Sicher ist, dass diesen Herausforderungen nur erfolgreich begegnet werden kann, wenn es gelingt, qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte in ausreichender Zahl in der Region zu halten und die benötigten Kompetenzen zielgerichtet zu entwickeln. Angesichts der demografischen Dynamik erfährt darum die Gestaltung von Arbeit und Beschäftigung eine zentrale Bedeutung. Das Lohnniveau im Freistaat ist allerdings im Ländervergleich besonders niedrig, atypische Beschäftigungsformen haben trotz der positiven Wirtschaftsentwicklung zugenommen. Gleichzeitig sinkt die Bereitschaft jüngerer Arbeitnehmer unsichere Beschäftigungsverhältnisse zu akzeptieren, zumal wenn diese mit hohen Belastungen (z.B. Schichtarbeit) und sozialen Kosten einhergehen. Es bedarf also eines neuen Leitbilds für gute Arbeit und Beschäftigung: Dieses sollte reguläre Be-

schäftigungsformen mit ausreichender materieller Absicherung und Mitbestimmung als Norm beinhalten. Sichere Beschäftigung stellt einen zentralen Faktor in der Lebensplanung der Beschäftigten dar; sie entscheidet maßgeblich darüber, wo Menschen ihren Lebensmittelpunkt finden. Und schließlich gilt es auf betrieblicher Ebene, Arbeit so gestalten, dass einer Vernutzung von Arbeitskraft entgegengewirkt wird, dass die lebensweltlichen Interessen der Beschäftigten mit den Erfordernissen der Erwerbsarbeit in Einklang gebracht werden können und die Arbeit Raum für Kompetenzerwerb, Lernen und Beteiligung bietet.

Kurzum: Unternehmen und Politik sehen sich großen Aufgaben in Bereichen wie Ausbildung, Integration von Zugewanderten und Verbesserung der Arbeitsbedingungen gegenüber. Diese Herausforderungen sind in strukturschwachen und ländlichen Räumen besonders groß, sind hier doch die Löhne deutlich niedriger und die Beschäftigung prekärer.

4 Handlungsoptionen und Strategien in der Praxis

Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf Wirtschaft, Gesellschaft und Arbeitswelt sind jedoch nicht alternativlos. Es gibt eine Fülle von „best practice“-Ansätzen auf regionaler, verbandspolitischer und betrieblicher Ebene, mit denen der demografische Wandel aktiv gestaltet werden kann. Im Folgenden werden verschiedene solcher Gestaltungsansätze in Betrieben, Verbänden, Kammern und auch staatlichen Initiativen beschrieben⁸. Sie beziehen sich mehrheitlich auf Ostthüringen und Sachsen und widmen sich jeweils einer Herausforderung, der sich Betriebe, Einrichtungen oder Initiativen angenommen haben. Zunächst werden drei betriebliche Beispiele erörtert: Diese befassen sich mit der internen Kompetenzentwicklung durch gezieltes Wissensmanagement und Wissenstransfer zwischen den Generationen (4.1), mit sozialpartnerschaftlichen Projekten für gesundheitsfördernde und altersgerechte Arbeitsbedingungen (4.2) und tarifpolitischen Innovationen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Gesundheit (4.3). Danach wird mit den Handwerkskammern ein Positivbeispiel regionaler Verbundarbeit für die Arbeitsmarktintegration von Geflüchteten dargestellt (4.4). Zuletzt werden zwei erfolgreiche staatliche Initiativen näher beleuchtet. Dabei handelt es sich um den Fall von erfolgreicher Wirtschaftsförderung für den Erhalt von Standortvorteilen und Wettbewerbsfähigkeit (4.5) und ein Beispiel dynamischer Regionalentwicklung und gezielter staatlicher Förderung aus Nordschweden (4.6) – eine Region, die ebenfalls mit den Folgen des demografischen Wandels zu kämpfen hat. Die Fallbeispiele zeigen geeignete Handlungsoptionen und -strategien auf, um die wirtschaftliche Entwicklung, Lebensqualität und Arbeitswelt in der Region Ostthüringen zu verbessern. Sie implizieren, dass der demografische Wandel als Gestaltungsraum begriffen werden sollte – in Betrieb, Region und Gesellschaft.

4.1 Wissen in entwicklungsbasierten Unternehmen sichern

Ein wesentliches Problem, dem sich Unternehmen mit alternden Belegschaften ausgesetzt sehen, ist der Transfer von Wissen zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. Eine Firma, die diese Herausforderung bereits früh erkannt hat, ist Jena-Optronik. Jena-Optronik war nach der Unternehmensgründung 1991 zunächst eine Tochter der Jenoptik AG. Seit 2010 gehört Jena-Optronik zu Airbus Defence and Space. Als Hersteller von Komponenten für die Raumfahrt liegt der Unternehmensschwerpunkt auf der Entwicklung optoelektronischer Technologie, die für satellitengestützte Erdbe-

⁸ Die Fallbeispiele wurden durch insgesamt 21 Experteninterviews und eine umfassende Dokumentenanalyse systematisch aufbereitet und analysiert.

obachtungsinstrumente benötigt wird. Es handelt sich um ein stark wissensbasiertes Unternehmen, das überwiegend Ingenieure beschäftigt, die im Bereich Raumfahrtelctronik spezialisiert sind.

Das Unternehmen muss daher das Know-how der Beschäftigten nachhaltig entwickeln und sichern. Nach der Wende fanden bei Jena-Optronik vor allem Ingenieure und Fachkräfte Beschäftigung, die ihre Arbeitsplätze bei der VEB Carl Zeiss Jena verloren hatten. Es sind vor allem diese Beschäftigten mit ihrem ausgeprägten Wissens- und Erfahrungsschatz, die nun in größerer Zahl in den Altersruhestand gehen. Die Akteure, mit denen wir bei Jena-Optronik sprachen, verdeutlichen, dass das unternehmensrelevante Wissen nicht allein durch die Einstellung hochqualifizierter, junger Ingenieure erhalten werden kann. Vielmehr ist langjährige praktische Erfahrung für den Unternehmenserfolg maßgeblich. Die Personalführung erkannte die Tragweite demografischer Veränderungen und der möglichen Folgen für das Unternehmen zu einem Zeitpunkt als noch viele junge, qualifizierte Fachkräfte auf den Arbeitsmarkt strömten und es den Arbeitgebern ermöglichte, rasche und passgenaue Stellenbesetzungen vorzunehmen. Bereits seit 2008 setzt Jena-Optronik deshalb auf eine demografie-sensible Personalentwicklung und hat damit die Weichen für die Zukunft der Firma gestellt. Seitdem wird die Entwicklung der betrieblichen Personal- und Altersstruktur systematisch analysiert und somit eine vorausschauende Personalpolitik erleichtert.

Auch der systematische Wissenstransfer zwischen den älteren und jüngeren Beschäftigten ist ein zentrales Ziel der Personalentwicklung. Auf diese Weise soll dem Verlust von Know-how entgegengewirkt werden. Die Einarbeitung neuer Mitarbeiter/-innen wird als entscheidender Faktor für eine erfolgreiche Integration in die Belegschaft ausgemacht. Den neuen Beschäftigten wird ein/-e Mentor/-in mit längerer Betriebszugehörigkeit und entsprechenden Wissens- und Erfahrungsbeständen zur Seite gestellt. In Einzelfällen wird das Mentoringprogramm durch den Einsatz eines Paten ergänzt, also eines Mitarbeiters bzw. einer Mitarbeiterin, welche/-r für sämtliche Fragen des Alltagsbetriebs ansprechbar ist, um den Einstieg in die routinierten Unternehmensabläufe zu vereinfachen. Der Wissenstransfer wird durch die Arbeit in alters- und erfahrungsgemischten Projektteams, durch Vorträge sowie weitere fachliche Veranstaltungen gefördert, die jüngere und ältere Beschäftigte zusammenbringen. Schließlich sei in einem wissensbasierten Arbeitsfeld wie der Raumfahrtelctronik ein Schulungsbedarf kontinuierlich gegeben, wie die Personalleiterin betont. Mitarbeiter/-innen haben nicht nur die Möglichkeit, sich selbst einzubringen und eigene Vorstellungen für Weiterbildungsbedarfe zu kommunizieren, dem intergenerationalen Wissensaustausch wird auch durch die offene Nutzung von Räumen wie der unternehmenseigenen Cafeteria, der Bibliothek sowie dem Versammlungsraum Rechnung getragen.

Jena-Optronik profitiert bei der Rekrutierung von Nachwuchs vom Standort Jena mit seiner Fachhochschule. So werden nicht nur Praktika und die Begleitung von Bachelor- und Masterarbeiten für

Studierende angeboten. Den Studiengang Raumfahrtelctronik an der Ernst-Abbe-Hochschule Jena initiierte das Unternehmen mit, nimmt Einfluss auf den Lehrplan und vermittelt sein fachliches Know-how in Veranstaltungen an der Hochschule. Mit ihrem Engagement beim Regionalwettbewerb ‚Jugend forscht‘ und in sozialen Projekten bestimmt Jena-Optronik seine Außenwirkung als verantwortungsvolles Unternehmen. Die intensive Öffentlichkeitsarbeit zielt darauf, bereits Schülerinnen und Schüler anzusprechen, und bietet zahlreiche Möglichkeiten mit dem Unternehmen in Kontakt zu treten, für das Thema Raumfahrt zu begeistern, und eine Tätigkeit im Unternehmen erfahrbar zu machen. Durch dieses langfristige Engagement wird frühzeitig Wissen vermittelt, was sich möglicherweise erst Jahre später für den Konzern bezahlt macht.

Trotz des spezifischen Profils von Nachwuchskräften, auf die das Unternehmen angewiesen ist, spürt Jena-Optronik gegenwärtig keine Engpässe bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter/-innen. Das ist auch ein Resultat der umsichtigen Personalpolitik. Und obwohl die langwierige Qualifizierung zur Folge hat, dass die jüngsten Beschäftigten kaum jünger als 30 Jahre sind, gelingt es dem Konzern seit etwa 2012 das Durchschnittsalter der Beschäftigten zwischen 42 und 44 Jahren zu halten.

Bei der nachhaltigen Entwicklung der Kompetenzen von Mitarbeiter/-innen kommt dem strategischen Wissensmanagement eine zentrale Bedeutung zu. Es sichert das Know-how der Fachkräfte, bindet die Beschäftigten an das Unternehmen und hilft dabei, den Wissensverlust durch ausscheidende Fachkräfte abzufedern. Neben der guten Bezahlung ordnen die Arbeitnehmer/-innen den Weiterbildungsangeboten durch ihren Arbeitgeber einen hohen Stellenwert zu. Der Fall von Jena-Optronik zeigt, dass sich das Engagement lohnt – die Personalfluktuation ist sehr gering. Zusammen mit einer vorausschauenden Einstellungspolitik zeigt das Unternehmen, wie Fachkräfteengpässe und Wissensverluste vermieden werden können.

Kontakt für Informationen: Sarah Hinz (sarah.hinz@uni-jena.de)

4.2 Mit Partizipation die Arbeit gesundheitsförderlich gestalten

Der Erhalt der Gesundheit der Beschäftigten über alle Lebensphasen ist ein zentraler Bestandteil einer demografiesensiblen Personalpolitik auf betrieblicher Ebene. Von der Umsetzung ergonomischer Grundsätze über die gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung bis hin zur Einrichtung von Schonarbeitsplätzen und der abwechslungsreichen Arbeitsprozessgestaltung haben Unternehmen zahlreiche Möglichkeiten, gesundheitserhaltende Maßnahmen für ihre Beschäftigten zu implementieren. Auf diese Weise können hohe Krankenstände reduziert sowie einseitige Belastungen und frühem gesundheitsbedingten Ausscheiden aus dem Betrieb gezielt entgegengewirkt werden.

Die Personal- und Organisationsberatung ffw GmbH aus Nürnberg hat ein Kompetenzzentrum für Radialkolbenpumpen in Westdeutschland, das als Teil eines international operierenden Unternehmens agiert, unter dem Aspekt der gesundheitsorientierten Gestaltung von Arbeit näher betrachtet. Knapp 100 Mitarbeiter/-innen sind am deutschen Standort beschäftigt. Den überwiegenden Teil der Belegschaft bilden Facharbeiter/-innen, aber auch angelernte Arbeitskräfte werden hier beschäftigt. In den vergangenen Jahren ist für das Unternehmen das Thema Gesundheitsprävention verstärkt in den Fokus gerückt. Der Hauptgrund ist das relativ hohe Durchschnittsalter der Mitarbeiter/-innen (48 Jahre), knapp 40 Prozent der Beschäftigten sind älter als 50 Jahre. Da die Personalfuktuation gering ist, altert die Belegschaft. Der Krankenstand war im zweistelligen Prozentbereich angesiedelt und damit relativ hoch. Mit 15 Prozent gibt es überdies einen vergleichsweise hohen Anteil schwerbehinderter oder gleichgestellter Beschäftigter. Dies ist das Resultat einer ungebremsten Vernutzung von Arbeitskraft durch schwere Arbeitsbedingungen, die eine frühzeitige Alterung mit spezifischen Beschwerdebildern mit sich bringen. Bei der zu verrichtenden Arbeit handelt es sich überwiegend um Tätigkeiten, die mit einer hohen körperlichen Belastung einhergehen. Ein Teil der älteren Belegschaft, der mitunter schon sehr lange im Betrieb beschäftigt ist, weist daher gesundheitliche Probleme auf, wie etwa Erkrankungen der Wirbelsäule.

Um die Folgen dieser Entwicklung abzuschwächen, setzten sich Management, Betriebsräte und Beschäftigte gemeinsam die Implementierung eines ganzheitlichen arbeits- und personalpolitischen Systems zum Umgang mit einer alternden Belegschaft zum Ziel. Im Vordergrund stand dabei die Ausbildung nachhaltig wirkender Strukturen, denen eine Präventivfunktion für zukünftige Personal- und Unternehmensentwicklung zukommt. Das umfasst geeignete Analysemethoden, Verfahren zur ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen sowie Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsorganisation und Qualifizierung bis hin zu Veränderungen in der Wahrnehmung und Umsetzung von Führungsaufgaben. Begleitet wurden die Akteure von der Personal- und Organisationsberatung ffw GmbH.

In Zusammenarbeit mit der ‚Hauskrankenkasse‘ wurden Maßnahmen zur Kompetenzerweiterung von Mitarbeiter/-innen verabredet, um altersbedingte Beanspruchungen zu reduzieren sowie gesundheitsbewusstes Verhalten zu fördern. Hierfür wurde ein partizipativer Entwicklungsprozess hin zu Gruppenarbeit innerhalb der Fertigungsorganisation angeregt. Das war mit einer systematischen Weiterqualifizierung der Mitarbeiter verbunden – die Arbeit in Tandems wurde erprobt und der Aufbau einer Wissenslandkarte initiiert. Parallel dazu trieb das Unternehmen eine Verbesserung der ergonomischen Arbeitsplatzgestaltung voran. Die Maßnahmen erhöhten auch die Einsatzflexibilität der Belegschaft, sodass mit der Erweiterung des Aufgabenfeldes Belastungen reduziert werden konnten. Die Einführung von Bewegungspausen gehört ebenso zu den Maßnahmen wie die Ausbildung interner Trainer zur Prävention. Flankiert wurden die Veränderungen durch ein betriebliches Eingliederungs-

management, das bei längerer Arbeitsunfähigkeit der Beschäftigten, diese mit möglichst geeigneten Hilfen und Leistungen zu überwinden versucht. Um eine gute Umsetzung zu gewährleisten, wurden verschiedene Workshops und Seminare mit den zentralen Steuerungsakteuren rund um das Thema „Gesundheitsorientiertes Führen“ durchgeführt. Management und Betriebsrat haben die Veränderungsprozesse gemeinsam vorangetrieben und in einer Steuergruppe zusammen mit Akteuren der Krankenkasse und der Personalberatung umgesetzt. Dass es innerhalb von rund sieben Jahren schließlich zu einer nachhaltigen Verbesserung der gesundheitlichen Arbeitsplatzsituation im Unternehmen kam, ist wesentlich auf die Partizipation der betroffenen Akteure zurückzuführen: Die Einbindung der Mitarbeiter/-innen in die Gestaltungsmaßnahmen wurde als entscheidender Faktor für die zielführende und erfolgreiche Bearbeitung spezifischer Herausforderungen im Unternehmen identifiziert.

Das Beispiel verdeutlicht, wie wichtig die Beteiligung der Beschäftigten an betrieblichen Veränderungsprozessen ist. Nicht nur aus gesundheitlicher Perspektive sollte die Schaffung qualitativ guter Arbeitsverhältnisse im Vordergrund der Personalentwicklung stehen. Die Engpasskonstellationen auf den Arbeitsmärkten bewirken, dass für die Rekrutierung und langfristige Bindung von Fachkräften das Thema Arbeitsqualität insgesamt an Bedeutung gewinnt. Die Partizipation der Arbeitnehmer/-innen sollte sich jedoch nicht allein auf die betriebliche Arena beschränken. Denn eine selbstbewusstere Anspruchshaltung der Arbeitenden wird nicht zwangsläufig in der betrieblichen Arena artikuliert. Die Steigerung der Qualität von Arbeit, sei es durch Partizipation, Gesundheit, Vereinbarkeit von Arbeit und Leben oder durch Qualifikation ist eine arbeitspolitische Zielsetzung. Initiativen in Richtung beteiligungsorientierter Organisationskultur lassen sich nur dann realisieren, wenn Betriebsräte und die Tarifpartner im politischen Prozess deutlich gestärkt werden.

Kontakt für Informationen: Hans-Dieter Hartwich (hartwich@ffw-nuernberg.de)

4.3 Innovative Tarifpolitik als Chance begreifen

Übergreifende Kooperationen zwischen Gewerkschaften und Arbeitgebern, um den demografischen Umbrüchen in den Betrieben zu begegnen, befinden sich in Ostdeutschland noch in den Kinderschuhen. Im Automobilcluster in Südwestsachsen findet sich ein seltenes Beispiel guter Praxis innovativer Personal- und Tarifpolitik auf betrieblicher Ebene. Hier ist der Standort einer Tochtergesellschaft eines führenden Logistikunternehmens für Mehrwertdienstleistungen in Deutschland. Knapp 1.000 Mitarbeiter/-innen beschäftigt der Automobilzulieferer, dessen Hauptkunde ein globaler Autoprodu-

zent ist. 2013 und 2014 schlossen der Logistikdienstleister und die IG Metall im Zuge des stärker anziehenden demografischen Drucks richtungsweisende Haustarifverträge am Standort ab.

Das Unternehmen hat in Sachsen mit einer stark alternden Belegschaft zu kämpfen. Das Durchschnittsalter der Beschäftigten liegt bei rund 50 Jahren. Das zwingt die Firma zur Auseinandersetzung mit den vielen altersbedingten (Renten-)Abgängen, die in den nächsten Jahren auf die Personalverantwortlichen zukommen. Gleichzeitig besteht ein konstant hoher Termindruck für das Unternehmen. Diese Belastung ergibt sich aus der Beziehung zu einem Kundenunternehmen und der damit verbundenen Ausrichtung der Fertigung auf dessen spezifische Anforderungen. Aus Sicht des Betriebsrats wurden Maßnahmen erforderlich, um die Arbeitskraft älterer Beschäftigter zu erhalten und damit die Belastung der Arbeitnehmer/-innen durch Zeitdruck zu reduzieren.

Schließlich setzten Betriebsrat und Management sich gemeinsam das Ziel, den demografischen Herausforderungen auf betrieblicher Ebene mit proaktiven Maßnahmen zu begegnen. Von der Arbeitnehmerseite wurde ein Diskussionsprozess im Unternehmen angeregt, um Lösungsansätze für die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen zu finden. Die Durchführung einer Altersstruktur- und Arbeitsplatzanalyse half dabei, Mängel infolge einseitiger körperlicher Belastungen der Beschäftigten aufzuzeigen. Auf Grundlage der Analyseergebnisse erarbeiteten betriebliche Projektgruppen Handlungsansätze. Dazu gehören die Arbeitsplatzrotation, die Beanspruchungen reduzieren soll sowie die Schaffung von Schonarbeitsplätzen, die es bereits körperlich beeinträchtigten Beschäftigten ermöglichen soll, weiterhin im Betrieb zu arbeiten. Die Einführung von Altersteilzeitmodellen erleichtert außerdem den Wechsel in den Ruhestand. Zusätzlich subventioniert das Unternehmen am Standort Mitgliedschaften im Fitnessstudio als Präventionsmaßnahme für die Beschäftigten. Ein großer Teil der arbeitskraftherhaltenden Maßnahmen wurde 2013 schließlich in einem ersten Demografie-Tarifvertrag mit dem Schwerpunkt alters- und altersgerechte Arbeitsbedingungen festgehalten.

Die erfolgreiche Implementierung der Maßnahmen zog eine Diskussion innerhalb der Belegschaft über mögliche Verbesserungen für jüngere Beschäftigte nach sich. Sie drehte sich um häufig auftretende Konflikte der Mitarbeiter/-innen, sich zwischen Familienplanung und beruflichem Aufstieg entscheiden zu müssen. Damit eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Leben erreicht werden kann, unterstützt und fördert der Fallbetrieb inzwischen gezielt junge Eltern. Ein Jahr nach den ersten demografieorientierten Tarifverhandlungen setzte der Betrieb 2014 einen zweiten Demografie-Tarifvertrag mit dem Schwerpunkt der Vereinbarkeit von Beruf und Familie um. Dieser beinhaltet die Zusicherung für junge schichttätige Eltern, in den ersten drei Lebensjahren der Kinder ein Jahr in Normalschicht arbeiten zu dürfen. Zu diesem Zweck wurde eine eigene Abteilung – das „Storchennest“ – eingerichtet. Außerdem wurde in dem Tarifvertrag festgehalten, dass Qualifizierungsangebote

während der Elternzeit bereitgestellt werden und sich der Arbeitgeber zur Bezuschussung der Kita-Gebühren der Kinder verpflichtet.

Strategien zum Generationenwandel



Abbildung 8: Strategien zum Generationenwandel. Quelle: Eigene Darstellung.

Die Bemühungen für eine lebensphasenorientierte Tarifpolitik, die den demografischen Veränderungen Rechnung trägt, wurden in der Belegschaft überwiegend positiv aufgenommen. Ein Betriebsrat beschreibt das Stimmungsbild nach Abschluss der Tarifverträge am Beispiel der Arbeitsplatzrotation: „Wir haben dann auch gemerkt, dass viele, die früher gesagt haben, dass sie nur noch fünf Jahre arbeiten müssen, nun nichts Anderes mehr machen wollen. Es macht Spaß, abwechslungsreich zu arbeiten. Früher war ich nach so einer Schicht fix und alle, aber jetzt bin ich wesentlich ausgeruhter.“ Dass es zur Umsetzung der Demografie-Tarifverträge kam, ist ein wesentliches Verdienst der Dialogkultur zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung. Das Management sieht im Betriebsrat keinen Bremser unternehmerischer Freiheit, sondern einen Treiber innovativer Arbeitspolitik.

Der Fall stellt in Ostdeutschland bisher eher eine Ausnahme dar. Das liegt nicht zuletzt an der Schwäche der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften im Osten und der Zersplitterung des Tarifsystems. Es mehren sich jedoch in einigen ostdeutschen Bundesländern Anzeichen, dass neue Arrangements zwischen Staat, Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite auf der politischen Ebene gesucht werden, um den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen. Eine Stärkung des Tarifsystems und eine aktive Tarifpolitik könnten in dieser Konstellation ebenfalls einen bedeutsamen Beitrag leisten.

Kontakt für Informationen: Daniel Menning (daniel.menning@uni-jena.de)

4.4 Geflüchteten im regionalen Handwerk eine berufliche Perspektive eröffnen

Neben den bezahlten Pflege- und Sorgetätigkeiten sind es vor allem Berufe im Handwerk, für die es schon jetzt schwieriger wird, junge Schulabsolvent/-innen zu begeistern und vakante Stellen angemessen zu besetzen. Der Zentralverband des deutschen Handwerks (ZDH) bemüht sich deshalb, auf die Fachkräftesituation aufmerksam zu machen, etwa durch eigene Beiträge zur Fachkräftesicherung (Zentralverband des Deutschen Handwerks, ZDH 2011). Bereits 2010 hat der ZDH eine bundesweite Imagekampagne aufgelegt, um ein „zeitgemäßes und modernes Bild des Handwerks zu vermitteln – vor allem auch bei jungen Menschen“.

Die Handwerkskammern, die den Berufsstand bundesweit repräsentieren, gehörten vor dem Hintergrund dieser Engpässe zu den ersten, die unmittelbar aktiv wurden, um Geflüchteten Perspektiven im Handwerk zu eröffnen. Die ausgeprägte Zuwanderung aus Krisengebieten im Jahr 2015 führte dazu, dass die Bundesrepublik Hilfe- und Schutzsuchenden zeitweise ihre Grenzen öffnete. Der plötzliche Zuzug von über einer Million Geflüchteter 2014 und 2015 stellte den Bund, die Länder und Kommunen vor erhebliche Herausforderungen; eine wichtige und sehr komplexe Aufgabe war die Integration der Geflüchteten in den Arbeitsmarkt. Dies gilt auch für Ostthüringen, wurden die Geflüchteten doch nach dem Königsteiner Schlüssel im gesamten Bundesgebiet verteilt. Die neue Situation führte dazu, dass die Handwerkskammer für Ostthüringen in Gera Anstrengungen unternahm, zentrale Akteure und Ressourcen zu bündeln. Vordergründiges Ziel war es, die Ausbildungschancen für Geflüchtete im Ostthüringer Handwerk zu erhöhen. Gleichzeitig sollten auf diese Weise den Handwerksbetrieben Perspektiven für die Personalrekrutierung eröffnet werden, sowie – im Sinne eines Diversity Managements – die Sensibilität für Arbeitskräfte mit Migrationshintergrund verbessert werden.

Gemeinsam mit dem Landkreis Greiz und der Arbeitsagentur Gera-Altenburg rief die Ostthüringer Handwerkskammer im Herbst 2015 das Projekt „Perspektive Deutschland – Ausbildung und Beschäftigung im regionalen Handwerk“ ins Leben. Mit Hilfe von Sprach- und Integrationskursen sowie einer ersten beruflichen Qualifizierung soll jungen Geflüchteten eine Perspektive zur Ausbildung und Beschäftigung im Handwerk eröffnet werden. Hierfür wurden in den Erstaufnahmeeinrichtungen junge Männer zwischen 16 und 27 Jahren aus Eritrea und dem Irak rekrutiert, die Interesse an und Eignung in den Bereichen Holz- und Metalltechnik, Farb- und Raumgestaltung sowie im kaufmännischen und Dienstleistungsbereich zeigten. Aus den zunächst 15, ausschließlich männlichen, Teilnehmern wurden schnell 18 und im Sommer 2016 kamen noch einmal zwölf Jugendliche aus Afghanistan dazu, um am Projekt teilzunehmen. Die Unterbringung und Betreuung der Projektteilnehmer erfolgte im Internat der Bildungsstätte Zeulenroda, welches eigens für das Projekt saniert wurde. Das

Land finanziert die Unterbringungspauschale sowie die Sprachkurse für die Jugendlichen. Unterstützt wird das Vorhaben durch den Rotary Club Gera.

Bis zum September 2017 durchliefen die Teilnehmer verschiedene Etappen des Projekts in Zeulenroda und Rudolstadt. In einem Sprachkurs wurden bis Anfang 2016 zunächst elementare Deutschkenntnisse erworben, an den sich weiterführende berufsbezogene Sprachkurse sowie ein Integrationskurs im Sommer desselben Jahres anschlossen. Im Frühjahr wurde mit den Jugendlichen eine Kompetenzfeststellung für die Ausbildung im Handwerk durchgeführt – sie stellt die Grundlage für den Qualifikationserwerb im Pilotprojekt dar. Dazu gehört die Erprobung verschiedener Berufsfelder im Handwerk sowie ein Orientierungspraktikum mit einem Umfang von 960 Stunden, an das sich ein zwölfwöchiges Praktikum in einem Betrieb anschloss. Gleichzeitig erwarben die Projektteilnehmer bis zum Ende der Projektlaufzeit sprachliche und fachlich begleitende Zusatzqualifikationen. Im Frühjahr 2017 begann der letzte Projektabschnitt – für die einen mit einer assistierten Ausbildung, die im Anschluss an das Projekt in eine außerbetriebliche Ausbildung mündet, und für die anderen jungen Menschen folgt daraus eine Einstiegsqualifizierung, welche wiederum die Voraussetzung für eine reguläre betriebliche Ausbildung darstellt. Begleitend führt die Kammer seit Oktober 2015 eine Umfrage unter den regionalen Handwerker/-innen und Handwerksbetrieben durch, um die Stimmung der Mitglieder der Handwerkskammer zur beruflichen Integration von Geflüchteten in Erfahrung zu bringen. Die Resonanz war bisher recht positiv – mehr als 60 Prozent der Mitglieder seien demnach bereit, Geflüchteten Praktika, Lehrstellen und auch Arbeitsplätze anzubieten.

Inzwischen gibt es eine Vielzahl ähnlicher Projekte, auch außerhalb des Handwerks. Derartige Projekte werden häufig öffentlich gefördert, etwa von den Ländern, dem Europäischen Sozialfonds oder durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung. Kritisch zu bewerten ist ihre zeitlich begrenzte Reichweite; so sind die Projektlaufzeiten häufig auf maximal drei Jahre beschränkt. Für eine gelungene Arbeitsmarktintegration, deren wichtigster Faktor der (fachspezifische) Spracherwerb ist, ist das ein kurzer Zeitraum. Für die Betroffenen besteht die Gefahr, in „Projektkarrieren“ auf der Stelle zu treten, statt den Übergang in den ersten Arbeitsmarkt zu schaffen. Auch die Zielgruppe geförderter Projekte ist eingeschränkt. Viele Frauen, Über-35-Jährige sowie Menschen, denen es an elementarer Schulbildung fehlt, erfüllen die Voraussetzungen der meisten Projekte nicht. Der Zugang zum Arbeitsmarkt wird so erschwert, negative Bumerangeffekte für die gesellschaftliche Integration sind vorprogrammiert. Geflüchtete, die als Asylbewerber anerkannt werden, fallen zudem nicht mehr unter das Asylbewerberleistungsgesetz, sondern werden fortan durch die Jobcenter betreut. Ausgeschriebene Projekte beinhalten häufig die Auflage, dass nur Teilnehmer/-innen in Frage kommen, die nicht zum Rechtskreis des SGB II (z.B. Empfänger/-innen von ALG II) gehören, wodurch Geflüchtete mit einem geklärten Aufenthaltsstatus oft kategorisch ausgeschlossen werden. Solche bürokrati-

schen Hürden tragen dazu bei, dass eine Ausgrenzung vom Arbeitsmarkt und der Gesellschaft droht; ein Problem, das bei dem Projekt der Handwerkskammer für Ostthüringen eher gering ist.

Kontakt für Informationen: Sarah Hinz (sarah.hinz@uni-jena.de)

4.5 JenaWirtschaft – die Rolle von Wirtschaftsförderung für den ostdeutschen „Leuchtturm“ Jena

Wirtschaftsförderung spielt im gesamten Bundesgebiet eine große Rolle – jedes Bundesland hat eine eigene Wirtschaftsförderung. Als öffentliche Einrichtung findet sie sich häufig auf regionaler und kommunaler Ebene – in den größeren Agglomerationen wie auch in kleineren Gemeinden. Ihre wichtigste Aufgabe besteht darin, die Wirtschaft mit verschiedenen, regionalspezifischen Maßnahmen zu beleben und für ihre Akteure entsprechende Angebote bereitzustellen. Das führt dazu, dass die Wirtschaftsförderungen über Regionen und Bundesländer mit ihren verschiedenen Voraussetzungen und Bedingungen hinweg sehr heterogen sind – in Aufbau, Ausrichtung, aber auch Erfolg. So ist nicht nur das Tätigkeitsfeld einer Wirtschaftsförderung in einem boomenden Ballungszentrum ein anderes als in einer strukturschwachen Region; auch ihr Gestaltungsraum und die damit verbundenen Möglichkeiten und Grenzen sind stark ausdifferenziert.

Die kreisfreie Stadt Jena gilt als zukunftssträchtiger Hightech-Standort in Thüringen. Die hier einggerichtete Wirtschaftsförderung agiert in einer im Aufschwung begriffenen Region. Das betrifft zunächst die Wirtschaft, deren Motor längst nicht mehr nur durch die traditionelle Optikindustrie angetrieben wird. In den vergangenen Jahren hat die regionale Wirtschaft sich immer weiter ausdifferenziert. So gewinnt Jena als Standort inzwischen auch in den Bereichen Pharma und Biotechnologie, Medizintechnik sowie Software und E-Commerce an Bedeutung. Auch als Bildungsstandort kommt der Stadt und der Wirtschaft eine tragende Rolle zu mit ihrer Universität, der Hochschule sowie zahlreichen Bildungseinrichtungen in öffentlicher und freier Trägerschaft. Die Stadt erfährt seit Jahren Zuwanderung, sowohl aus dem In- als auch dem Ausland, und die Geburtenraten schießen in die Höhe – das macht Jena aktuell zur einzigen Region in Thüringen, die eine positive natürliche Bevölkerungsentwicklung aufweisen kann.

Die Jenaer Wirtschaftsförderung versteht sich als unabhängige, nachhaltige und transparente Organisation. Ihr operatives Geschäft konzentriert sich auf den Wirtschaftsservice. Dieser beinhaltet die Beratung und Unterstützung für neue Firmen sowie für Bestandskunden in Jena. Die Organisation fungiert als Ansprechpartner für sämtliche Fragen rund um die Themenfelder Standort, Investitionen

und Fördermittel. Das reicht von der Vermittlung von Gewerbeobjekten und Mietflächen über die Unterstützung bei Planungsvorhaben bis hin zur Beratung bezüglich Personalzuschüssen, Darlehen, etc. Der Wirtschaftsservice fungiert dabei als Schnittstelle zur Stadtverwaltung sowie zu entsprechenden Landes- und Bundesbehörden. Eng mit dem Wirtschaftsservice verknüpft ist ein umfassendes Marketing, das Jena als wichtigen Technologiestandort bewirbt. Dazu zählt die Presse- und Öffentlichkeitsarbeit mit der Erstellung von Werbematerialien, der Konzeption und Durchführung von Standort-Kampagnen sowie der Organisation von Veranstaltungen.

Ein Schwerpunkt der Jenaer Wirtschaftsförderung ist die gezielte Unterstützung für Fachkräfte am Standort, mit Fokus auf hochqualifizierte Expert/-innen sowie spezialisierte Fach- und Führungskräfte. Dem dazugehörigen „Willkommensservice“ kommt eine herausragende Bedeutung zu. Unternehmen können jene Dienstleistung für sich beanspruchen, um neuen Fachkräften eine Orientierung in Jena zu ermöglichen, die bis hin zu einer intensiven Betreuung reichen kann. Geht es dabei um internationale Fachkräfte, wird der sogenannte International Club Jena einbezogen, der ebenfalls von JenaWirtschaft etabliert wurde. Dieser strebt eine stärkere Einbindung und Vernetzung ausländischer Fachkräfte an, etwa durch regelmäßig stattfindende Stammtische und sogenannte Ladies Lunches. Jene Serviceleistungen werden von solchen Unternehmen in Anspruch genommen, die eine ohnehin proaktive Personalentwicklung forcieren. Auch die „Jenaer Allianz für Fachkräfte“ wird durch JenaWirtschaft koordiniert. Bestehende Informationsangebote, Termine und Neuigkeiten werden von den Mitarbeiter/-innen der Wirtschaftsförderung gebündelt und für entsprechende Zielgruppen aufbereitet. Dazu gehört etwa auch, Materialien zur Berufsorientierung zu erstellen – eine Vielzahl von Angeboten für Schüler/-innen von rund 140 Schulen in Jena und Umgebung wird so zusammengetragen und der Öffentlichkeit bereitgestellt.

Die Jenaer Wirtschaftsförderung versteht sich auch als Schnittstelle zur Politik. Zu ihrem Selbstverständnis gehört es daher auch, Defizite aufzuzeigen, die einer Weiterentwicklung des Erwerbspersonenpotenzials und des Standortes im Wege stehen können. Ihr Anspruch ist es, den Überblick darüber zu gewährleisten, welche Themen in Politik und Wirtschaft im Fokus stehen und welche an Resonanz verlieren. Entsprechend ist JenaWirtschaft um eine strategische Ausrichtung von politischen und wirtschaftlichen Arbeitsgruppen bemüht. Neben ihrer unmittelbar standortbezogenen Tätigkeit legt die Wirtschaftsförderung Wert auf eine überregionale Vernetzung. So besteht ein enger Austausch mit den Wirtschaftsförderungen in Aachen und Heidelberg. Dabei wird zwar keine Clusterbildung angestrebt; primär geht es um den Wissenstransfer mit Regionen, die vergleichbare wirtschaftliche Strukturen und Größenordnungen aufweisen.

Für strukturschwache Regionen kann die Jenaer Wirtschaftsförderung als Beispiel von good practice gelten. Der Wirtschaftsservice, das Engagement zur Fachkräftesicherung sowie die Vernetzung von

Akteuren aus Politik und Wirtschaft sind in weiten Teilen übertragbar. Für die Wirtschaftsförderung in anderen Regionen kann sich der Fokus auf das Thema Netzwerkbildung mit vergleichbaren Regionen als vielversprechend erweisen. Voraussetzung für eine nachhaltige Implementierung solcher Ideen ist eine entsprechende Ausstattung mit Ressourcen für Personal, Kampagnen und dauerhafte Projekte.

Kontakt für Informationen: Sarah Hinz (sarah.hinz@uni-jena.de)

4.6 Staatliche Strukturpolitik – Skellefteå 2030

Die Folgen des demografischen Wandels äußern sich nicht nur in Deutschland, auch Regionen in anderen europäischen Nachbarländern sind betroffen. Eine dieser Regionen ist die Gemeinde Skellefteå mit ca. 72.000 (1995: 75.400) Einwohner/-innen, rund 700 km nördlich von Stockholm in der Provinz Västerbottens län. Die Fläche der Gemeinde ist etwa halb so groß wie die von Thüringen. Und obwohl der Freistaat einige ländliche Regionen aufweist, ist die Bevölkerungsdichte mit knapp 134 Einwohnern pro Quadratkilometer deutlich höher als in Skellefteå mit nur rund 10 Einwohnern/km². Knapp die Hälfte der Bevölkerung der Gemeinde lebt zudem im gleichnamigen Hauptort. In der Region, deren Wirtschaft von Bergbau, Forstwirtschaft, Elektrizitätsgewinnung (Wasserkraft), Tourismus und ITK-Unternehmen geprägt ist, äußerte sich der demografische Wandel in den vergangenen Jahren in sinkenden Einwohnerzahlen, einer Alterung der Bevölkerung und Fachkräftemangel. Grund hierfür ist auch die Binnenmigration in Schweden, viele junge Menschen zieht es in die Ballungszentren im Süden des Landes.

Die politischen Entscheidungsträger in der Gemeinde und Stadt Skellefteå beschlossen 2013 den Auswirkungen des demografischen Wandels die Stirn zu bieten. Mit dem Programm Skellefteå 2030 versucht die Gemeinde, die Bevölkerungszahl bis zum Jahr 2030 um 8.000 Menschen zu steigern. Das Ziel ist, einer Schrumpfungsspirale aus sinkender Bevölkerungszahl, nachlassender wirtschaftlicher Leistungsfähigkeit, reduziertem Steueraufkommen und Rückbau öffentlicher Leistungen entgegenzuwirken. Skellefteå 2030 ist ein integriertes, von einer breiten Akteurskonstellation getragenes Programm, wesentliche Unterstützer sind Politik und Kommunalverwaltung. Skellefteå 2030 gründet auf folgenden Kernideen: Bürgerbeteiligung (A) stärken, eine lebenswerte Gemeinde für alle (B) schaffen, wirtschaftliche Innovation und Bildung (C) fördern sowie die Integration von Migrant/-innen und Geflüchteten (D) bemühen.

Der demografische Wandel und seine Folgen sind in Skellefteå nicht nur in kleinen Expert/-innenkreisen Thema, sondern im öffentlichen Bewusstsein in hohem Maße präsent. An die Bevölkerung erging der Appell, sich aktiv in die Entwicklung und Realisierung des Programms Skellefteå

2030 einzubringen (A). Kernfrage war: „Was muss in Skellefteå geschehen, damit die Gemeinde lebenswert für alle ist, wie wollen wir in Skellefteå zukünftig leben?“ In einem einzigartigen Bürgerdialog engagierten sich tausende Menschen in Diskussionen, Arbeitsgruppen und Ideensammlungen. Es wurden mehr als 10.000 Vorschläge entwickelt. Die Bürger/-innen konnten sich um staatliche Förderung bewerben, um die Realisierung von Ideen zu ermöglichen. Voraussetzung für den Erfolg des Beteiligungsprozesses war, dass die Kommune die finanziellen und personellen Ressourcen hierfür aufbringen konnte. In einem dialogischen Prozess wurden die Ergebnisse in die Öffentlichkeit zurück gespiegelt. Regionale Akteure aus Wirtschaft, Wissenschaft und den Verbänden wurden auf diese Weise systematisch in die Projektentwicklung einbezogen.

Weiterhin zielt das Programm Skellefteå 2030 auf die Steigerung der Lebensqualität ab (B). Die Gemeinde, die in der Vergangenheit stark durch eine eher männlich-industrielle Kultur geprägt war, soll für alle Bevölkerungsgruppen attraktiv gemacht werden. Besonderes Augenmerk liegt dabei auf Frauen, Familien, Jugend und Migrant/-innen. Dazu sollen Freizeitmöglichkeiten weiterentwickelt und Orte der Kommunikation gestärkt werden. Zu diesem Zweck entsteht ein neues Kultur- und Veranstaltungszentrum im Stadtkern. Umfassende Investitionen der Kommune fließen in den Wohnungsbau, um es unterschiedlichen sozialen Gruppen zu ermöglichen, sich in Skellefteå niederzulassen. Angesichts der alternden Bevölkerung besitzt auch die Versorgung mit qualitativ guten Gesundheits- und Pflegeleistungen (mit einer vergleichsweise guten Entlohnung der Beschäftigten in dem Bereich) ein wachsendes Gewicht für die Attraktivität der Region. Eine Herausforderung besteht darin, Bewohner/-innen in ländlich-schrumpfenden Gebieten den Zugang zur sozialen Infrastruktur zu erhalten, darunter zählen verkehrspolitische Maßnahmen, die diese Regionen stärker an die Stadt Skellefteå anbinden.

Die Strategie Skellefteå 2030 setzt zudem auf eine wirtschaftliche Diversifizierung (C) in der Region. Sie fördert Anstrengungen der Wirtschaft, Produkte und Dienstleistungen für die Megatrends gesellschaftlichen Wandels zu entwickeln (Urbanisierung, nachhaltiges Wirtschaften, Digitalisierung). Infrastrukturelle Maßnahmen und Förderprogramme richten sich an Start-Up-Unternehmen und Hochschulabsolvent/-innen. Außerdem baut die Kommune das Bildungssystem angesichts der Schrumpfungsprozesse und veränderter Altersstrukturen nicht zurück, sondern unternimmt massive Investitionen in die (vor-)schulische Bildung. Ein explizites Ziel besteht darin, die künftigen Qualifikations- und Kompetenzbedarfe der Wirtschaft stärker mit schulischen Bildungsinhalten zu koppeln. Das Schulsystem soll explizit das Interesse der Schüler/-innen für Technik, Wissenschaft und die Gesundheitswirtschaft fördern; ein hochmodernes Technikzentrum (Exploratorium) unterstützt dieses Ziel.

Ein wichtiger Bestandteil des Projekts Skellefteå 2030 ist die Integration von Migrant/-innen und Geflüchteten (D). Dieser Personenkreis wird von den maßgeblichen Akteuren in Verwaltung, Politik und Wirtschaft als zentrale soziale Gruppe verstanden, die es zu binden gilt, wenn eine Steigerung der Bevölkerung bis zum Jahre 2030 erreicht werden soll. Die Gemeinde verfügt über langjährige Erfahrung mit der Integration von Geflüchteten. So existieren bereits seit den 1980er Jahren erfolgreiche Programme zur Aufnahme und Betreuung unbegleiteter Jugendlicher. Angesichts der im Jahr 2015 stark gestiegenen Zahl Schutzsuchender bedarf es nun neuer Anstrengungen und Maßnahmen für eine gelingende Eingliederung. Die Integration der Geflüchteten in schulische Bildungseinrichtungen durch differenzierte Programme, Maßnahmen zum Spracherwerb, Kompetenzerwerb für ältere Geflüchtete, Kompetenzevaluation, Ausbau der Vermittlung in die Wirtschaft und durch Unterbringungsmöglichkeiten sind zentrale Handlungsfelder.

Zusammengefasst: Skellefteå 2030 ist ein zukunftsorientiertes Programm, das darauf zielt, Negativwirkungen der demografischen Entwicklung frühzeitig zu begegnen. Eine Vielzahl unterschiedlicher Akteure kooperiert zu diesem Zweck in verschiedenen Handlungsfeldern: Die Projektinitiativen zielen auf die Erbringung exzellenter öffentlicher Leistungen und reichen von der Stadtplanung über die Kultur-, Wohnungs- und Arbeitsmarktpolitik bis hin zur Bildungspolitik. Die demografische Entwicklung gilt den Akteuren in Skellefteå nicht als Faktum, auf das lediglich mit Rückbau reagiert werden kann. Vielmehr wird dem demografischen Wandel durch prospektiv orientiertes Handeln begegnet. Skellefteå 2030 wird allerdings unter bestimmten Bedingungen realisiert: Die Verwaltung als starkem, koordinierendem Zentrum und ein hohes Maß an politischer Stabilität in der Gemeinde ermöglichen partizipative Prozesse und die Kooperation in komplexen Akteurskonstellationen. Als Ergebnis konnten demografische Effekte kompensiert werden, der Niedergangstrend wurde umgekehrt, die Bevölkerungszahl steigt seit einigen Jahren langsam aber kontinuierlich.

Kontakt für Informationen: Ingo Singe (ingo.singe@uni-jena.de)

Als Ergebnis der einzelnen Fälle kann festgehalten werden: Der demografische Wandel ist ein Gestaltungsraum, der von Akteuren genutzt werden kann, ja vor dem Hintergrund der Dringlichkeit der vielfältigen Herausforderungen genutzt werden müsste. Alle hier dargestellten Beispiele zeigen, dass auf unterschiedlichen Ebenen Handlungsoptionen bestehen, um die Folgen des demografischen Wandels abzufedern. Diese reichen von der staatlichen Politik über regionale Netzwerke bis hin zu betrieblichen Strategien. Dabei wird deutlich, dass es sich bei den dargestellten „best practice“-Modellen nicht um bloße Anpassungsleistungen handelt, sondern vielmehr langfristig orientiertes

und vorausschauendes Handeln gefragt ist – im Betrieb und in der Region. Auch wenn die Fälle sicherlich nicht eins zu eins von Betrieb zu Betrieb oder von Region zu Region übertragen werden können, dienen sie dennoch als Blaupausen, um Strategien zum Kampf gegen die Auswirkungen des demografischen Wandels zu entwickeln. Einzelne Elemente können transferiert und unter anderen Rahmenbedingungen getestet werden. Dieses Lernen von Erfolgsbeispielen ist der Schlüssel, um die demografische Abwärtsspirale zu durchbrechen und wird zukünftig auch in Ostthüringen eine große Rolle bei der Bewältigung der Folgen des demografischen Wandels spielen.

5 Ergebnisse: Demografischer Wandel als Gestaltungsraum

Der demografische Wandel mit seinen vielschichtigen Ursachen und Auswirkungen ist zwar nicht umkehrbar, aber gestaltbar. Denn weder leicht steigende Geburtenraten noch eine hohe Zuwanderung können die demografische Entwicklung aufhalten, sondern sie allenfalls abbremsen. Die Abwärtsspirale aus sinkender Bevölkerung, wirtschaftlicher Stagnation und Verfall von Infrastruktur mag als Bedrohung erscheinen; aber wenn die Dringlichkeit des Problems durch die Akteure erkannt wird, ist es unwahrscheinlich, dass es zu Katastrophenszenarien kommt. Notwendig ist hierfür jedoch der Blick auf das Ganze, gezielte Planung und vorausschauendes Handeln. Im Folgenden werden einige Ergebnisse der Studie zusammengefasst, die zur Strategiebildung dienlich sein könnten.

Ergebnis 1: Demografische Entwicklung als Herausforderung annehmen

Der demografische Wandel bringt weitgehende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt mit sich, die auch in Thüringen zur Herausforderung werden. Die Betriebe vor Ort sind nun mit älteren Belegschaften konfrontiert, die häufiger und länger krank sind. Auch entstehen seit einigen Jahren Fachkräfteengpässe, die auch auf demografische Entwicklungen zurückzuführen sind. Eine weitere Herausforderung besteht darin, dass prekäre Beschäftigung (Befristungen, Leiharbeit, Mini-Jobs, etc.) und niedrige Entlohnung zu einem negativen Standortfaktor werden, indem sie zur Abwanderung qualifizierter Fachkräfte beitragen und die demografische Entwicklung verschärft wird. Es geht darum, diese Herausforderungen anzunehmen und sie gezielt zu gestalten.

Ergebnis 2: Kein umfassender Fachkräftemangel in Ostthüringen – Probleme sind regional ungleich verteilt

Prognosen, die eine direkte Verbindung zwischen demografischem Wandel und einem branchenübergreifenden Fachkräftemangel herstellen, sind nicht haltbar. Vielmehr sind es vor allem ländliche, strukturschwache Regionen und Kleinstädte, die mit Fachkräfteengpässen konfrontiert sind. Phänomene wie die Überalterung der Erwerbsbevölkerung oder niedrige Ausbildungsquoten in den Betrieben sind hier besonders ausgeprägt. In Ostthüringen besteht etwa ein deutliches Stadt-Land-Gefälle, aber auch ein starker Kontrast zwischen den Städten Jena und Gera. Während Jena als Universitätsstadt und Zentrum der Optikindustrie junge Menschen und größere, wissensbasierte Unternehmen anzieht, fallen Gera – in der DDR ein wichtiges Zentrum der Planwirtschaft – und die östlichen Landkreise zurück. In diesen Gebieten manifestieren sich demografisch bedingte Probleme stärker

und sind schwieriger zu lösen. Es bedarf hierbei besonderer Kraftanstrengungen in Betrieb, Gesellschaft und Region.

Ergebnis 3: Neue Ansprüche – Abschied vom ostdeutschen Arbeitsspartaner

Die Unternehmen in Ostthüringen sehen sich neuen Anspruchshaltungen der Beschäftigten gegenüber. Das ausgeprägte (Über-)Angebot an Arbeits- und Fachkräften, das den Arbeitsmarkt in Thüringen bis Mitte der 2000er Jahre prägte, nimmt ab. Mit der sinkenden Arbeitslosigkeit geht auch die Kompromissbereitschaft vieler Beschäftigter zurück. Sie nahmen über Jahre niedrige Löhne, lange Arbeitszeiten und harte Arbeitsbedingungen im Tausch gegen Beschäftigungssicherheit in Kauf. Heute formulieren viele (gerade jüngere) Beschäftigte Ansprüche nach höheren Löhnen, kürzeren Arbeitszeiten, Mitsprache im Betrieb und einer körperlichen Entlastung am Arbeitsplatz. Die Arbeitgeberseite steht vor der Aufgabe, stärker auf die Bedürfnisse der Beschäftigten einzugehen und neue Kompromisse zu schmieden, um den Bedarf an Arbeits- und Fachkräften zu sichern.

Ergebnis 4: Nachhaltige Entwicklung von Arbeits- und Fachkräften im Betrieb – Ausbildung, Wissenstransfer und Gesundheitsmanagement als Kernaufgaben

Der demografische Wandel zwingt viele Unternehmen, ihre Personalpolitik zu überdenken. Im Kern geht es um langfristig angelegte Strategien, die Arbeitskräfte binden und Kompetenzen in der Belegschaft nachhaltig entwickeln. Das bedeutet, dass ein Wissenstransfer zwischen älteren Beschäftigten und Berufsanfängern organisiert wird oder auch gesundheitliche Belastungen reduziert werden, um zu verhindern, dass die Arbeitskraft der Beschäftigten „vernutzt“ wird. Auch die betriebliche Ausbildung (und Weiterqualifizierung) spielt eine wichtige Rolle: Auf diese Weise können Arbeitnehmer/-innen an den Betrieb gebunden und der Fachkräftebedarf gedeckt werden.

Ergebnis 5: Der Staat als gestaltender Akteur auf dem Arbeitsmarkt – Potenziale erschließen und Hindernisse abbauen

Staatliche Institutionen können einen entscheidenden Beitrag leisten, um die Auswirkungen des demografischen Wandels abzdämpfen. Um Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt zu sichern und zu entwickeln, sind gezielte Investitionen notwendig: Dazu zählen etwa die Unterstützung der Berufsausbildung, um die Abbruchquote zu senken oder Maßnahmen, um die Vereinbarkeit von Familie und Beruf zu erhöhen und so unfreiwillige Teilzeitarbeit von Frauen zu reduzieren. Gleichzeitig sollten ‚Vermittlungshemmnisse‘ von Langzeitarbeitslosen durch Kompetenzsicherung abgebaut und Geflüchtete gezielt durch Förderprogramme in den Arbeitsmarkt zu integriert werden. Die Staatstä-

tigkeit sollte demnach darauf zielen, ein neues Leitbild guter Arbeit (inklusiv, sicher, partizipativ) gesellschaftlich zu verankern, das auch von den Sozialpartnern, Verbänden und der Zivilgesellschaft mitgetragen wird.

Ergebnis 6: Voneinander lernen – Erfolgsbeispiele in Betrieb, Gesellschaft und Politik

Es existiert bereits eine Vielzahl von Best-Practice-Modellen, um die Auswirkungen des demografischen Wandels zu gestalten. Erfolgreiche Gestaltungskonzepte können auf verschiedenen Ebenen ansetzen: in der betrieblichen Arena kann eine innovative Tarif- und Gesundheitspolitik mittelfristig zu Erfolgen führen. Gesellschaftliche Akteure wie die Verbände und Kammern können Kooperationen mit Betrieben und politischen Akteuren zur Ausbildung von Geflüchteten aufbauen. Gelungene Wirtschaftsförderung oder eine kluge Strukturpolitik können dazu beitragen, die Attraktivität von Standorten zu steigern und die regionale Fachkräftebasis zu entwickeln. Viele der Beispiele sind jedoch öffentlich nicht bekannt: es geht also darum, neue (über)regionale Netzwerke für den Wissenstransfer zwischen zentralen Akteuren zu etablieren. Derartige Netzwerkbildungen bedürfen staatlicher Impulse und Unterstützungsleistungen, um langfristig stabile Kooperationszusammenhänge zu ermöglichen.

Literatur

- BA (2017a): Statistik nach Regionen. Arbeitsmarkt im Überblick. URL: <https://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Regionen/Politische-Gebietsstruktur-Nav.html> (Abruf: 09.11.2017).
- BA (2017b): Der Arbeitsmarkt im Oktober 2017. Presseinfo Nr. 23. 02.11.2017. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- BAMF (2017): Asylgeschäftsbericht 9/2017. Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.
- Behr, Michael (2017): Das Ende des ostdeutschen Arbeitsspartaners. Warum der Umbruch auf dem Arbeitsmarkt die Arbeitskultur verändern wird. In: *Berliner Debatte Initial* 28 (3), 29-42.
- Behr, Michael (2000): Ostdeutsche Arbeitsspartaner. In: *Die politische Meinung* 369, 27-38.
- Behr, Michael/Ehrlich, Martin/Wiekert, Ingo (2009): Fachkräfteverwöhnt und und Jugendentwöhnt – Neue Risiken für Unternehmen in der Nachwuchs- und Fachkräftesicherung. In: Wiekert, Ingo (Hrsg.): *zsh Herbsttagung zu Fachkräftesicherung in turbulenten Zeiten. Tagungsband 2, Forschungsberichte aus dem zsh 10-1*. Halle: Universitätsverlag Halle-Wittenberg, 11-27.
- Berger, Sarah/Kempermann, Hanno/Koppel, Oliver/Orth, Anja Katrin /Röben, Enno (2017) Innovationsatlas: Die Innovationskraft deutscher Wirtschaftsräume im Vergleich. In: *IW-Analyse 117*. Köln: Institut der Deutschen Wirtschaft.
- Berlin-Institut (2016b): Deutschlands demografische Herausforderungen. Wie sich unser Land langsam aber sicher wandelt. Discussion Paper 18. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung.
- Berlin-Institut (2004): Deutschland 2020. Die demografische Zukunft der Nation. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung.
- Berlin-Institut (2016a): Im Osten auf Wanderschaft. Wie Umzüge die demografische Landkarte zwischen Rügen und Erzgebirge verändern. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerungsentwicklung.
- Berlin-Institut (2007): Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen? München: Deutscher Taschenbuchverlag.
- Bingler, Klaus/Bosbach, Gerd (2011): Die Demografie als Sündenbock: Wie Rechnungen ohne den Wirt gemacht werden. 23.03.2011. URL: <http://www.bpb.de/internationales/europa/europa-kontrovers/38216/standpunkt-gerd-bosbach-klaus-bingler> (Abruf: 11.11.2017).
- BMAS (2014): Fortschrittsbericht 2013 zum Fachkräftekonzept der Bundesregierung, Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.
- Bosch, Gerhard (2011): Fachkräfte – Das Geheimnis der deutschen Wettbewerbsfähigkeit. In: *Wirtschaftsdienst: Zeitgespräch. Fachkräftemangel: Scheinproblem oder Wachstumshemmnis?* 91 (9), 583-586.
- Boston Consulting Group (2015): Die halbierte Generation. Die Entwicklung des Arbeitsmarktes und ihre Folgen für das Wirtschaftswachstum in Deutschland. Boston: The Boston Consulting Group, Inc.
- BpB (2012): Die soziale Situation in Deutschland. Geburten. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61550/geburten> (Abruf: 06.11.2017).

- BpB (2012): Historischer Rückblick. In: Dies, (Hrsg.): Deutsche Verhältnisse. Eine Sozialkunde. 28.11.2012. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/zahlen-und-fakten/soziale-situation-in-deutschland/61625/auslaendische-bevoelkerung-nach-laendern> (Abruf: 09.11.2017).
- Brenzel, Hanna/Czepek, Judith/Kubis, Alexander/Moczall, Andreas/Rebien, Martina/Röttger, Christof/Szameitat, Jörg/Warning, Anja (2014): Neueinstellungen im Jahr 2013. Robuste Personalnachfrage im Westen wie im Osten. In: *IAB-Kurzbericht* 19/2014. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Brücker, Herbert/Brunow, Stephan/Fuchs, Johann/Kubis, Alexander/Mendolicchio, Concetta/Weber, Enzo (2013): Fachkräftebedarf in Deutschland. Zur kurz- und langfristigen Entwicklung von Fachkräfteangebot und –nachfrage, Arbeitslosigkeit und Zuwanderung. In: *IAB-Stellungnahme* 3 (1). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- ddn (2013): Der demographische Wandel – Zahlen, Daten und Fakten. Dortmund: ddn – Das Demografie Netzwerk.
- Destatis (2015): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 13. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Destatis (2016): Arbeitsmarkt auf einen Blick. Deutschland und Europa. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Destatis (2017a): Arbeitsmarkt. Arbeitslosigkeit Deutschland. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/Konjunkturindikatoren/Arbeitsmarkt/arb210.html> (Abruf: 06.11.2017).
- Destatis (2017b): Bevölkerung. Lebendgeborene und Gestorbene. URL: <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Bevoelkerung/lrbev04.html> (Abruf: 02.11.2017).
- Destatis (2017c): Zusammengefasste Geburtenziffern (je Frau): Bundesländer, Jahre, Altersgruppen. Genesis-Datenbank (Abruf: 07.11.2017).
- Dietrich, Ingrid/Fritzsche, Birgit/Fuchs, Michaela/Kropp, Per (2011): Strukturbericht Thüringen. In: *IAB-Regional Sachsen-Anhalt-Thüringen* 6 (2). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Dörre, Klaus (2014) Das deutsche Jobwunder. Vorbild für Europa? Brüssel: Rosa-Luxemburg-Stiftung, Büro Brüssel.
- Dörre, Klaus/Goes, Thomas/Schmalz, Stefan/Thiel, Marcel (2016): Streikrepublik Deutschland? Die Erneuerung der Gewerkschaften in Ost und West. Frankfurt a.M./New York: Campus.
- Dummert, Sandra/Kubis, Alexander/Leber, Ute/Müller, Anne (2014): Betrieblicher Arbeitskräftebedarf 2006-2012. In: *IAB-Forschungsbericht*, 11 (3). Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- EMN (2015): Country factsheet: Germany 2015. Brüssel: European Migration Network.
- Eurostat (2017): Erwerbstätigenquoten nach Geschlecht, Altersgruppe 20-64. URL: http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=t2020_10&language=de. Zuletzt abgerufen: 06.11.2017.
- Fuchs, Michaela/Weyh, Antje (2016): Rückwanderung von Beschäftigten nach Thüringen. Eine Analyse anhand der Beschäftigten-Historik des IAB. In: *IAB-Regional* 2/2016. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Götttert, Anne/Hinz, Sarah/Meyer, Daniel/Schmalz, Stefan/Singe, Ingo (2016): Erste Ergebnisse der Regionalstudie „Arbeit und Leben“ (RAuL). Jena: Friedrich-Schiller-Universität.
- Grünert, Holle/Ketzmerick, Thomas/Wiener, Bettina (2017): Exklusion, Integration oder Konkurrenz. Erwerbsintegration von Migranten und Migrantinnen. In: *Berliner Debatte Initial* 28 (3), 73-88 .

- Hans-Böckler-Stiftung (2017): *Atypische Beschäftigung in Deutschland*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung/Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.
- Helaba (2011): *Die 100 größten Unternehmen in Thüringen*. Erfurt/Mainz: Landesbank Hessen-Thüringen.
- HIE-RO (2013): *Atlas der Industrialisierung der neuen Bundesländer*. Rostock: Hanseatic Institute for Entrepreneurship and Regional Development.
- Holst, Hajo/Nachtwey, Oliver/Dörre, Klaus (2009): *Funktionswandel von Leiharbeit. Neue Nutzungsstrategien und ihre arbeits- und mitbestimmungspolitischen Folgen*. Eine Studie im Auftrag der Otto-Brenner-Stiftung, *OBS-Arbeitsheft* 61. Frankfurt/Main: Otto-Brenner-Stiftung.
- IAB (2015a): *IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen 2014*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- IAB (2015b): *Flüchtlingseffekte auf das Erwerbspersonenpotenzial*. In: *IAB-Kurzbericht* 17/2015. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- IAB (2016a): *IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen 2015*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- IAB (2016b): *IAB-Betriebspanel Ostdeutschland. Ergebnisse der 20. Welle 2015*. Berlin: SÖSTRA Sozialökonomische Strukturanalysen GmbH.
- IAB (2017a): *Arbeitszeitwünsche und Erwerbstätigkeit von Müttern. Welche Vorstellungen über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bestehen*. In: *IAB-Kurzbericht* 10/2017. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- IAB (2017b): *IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen 2016*. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Kröhnert, Steffen/Medicus, Franziska/Klingholz, Reiner (2006): *Die demografische Lage der Nation. Wie zukunftsfähig sind Deutschlands Regionen?* München: dtv.
- Kröhnert, Steffen/van Olst, Nienke/Klinholz, Reiner (2005): *Deutschland 2020. Die demografische Zukunft der Nation*. Berlin: Berlin Institut für Bevölkerung und Entwicklung.
- Kubis, Alexander/Schneider, Lutz (2007): „Sag‘ mir, wo die Mädchen sind...“. Regionale Analyse des Wanderungsverhaltens junger Frauen. In: *Wirtschaft im Wandel* 13 (8), 298-307.
- Land, Rainer (2010): *Ostdeutschland 1989 bis 2010 - fragmentierte Wirtschaftsentwicklung*. In: Thünen-Institut für Regionalentwicklung e.V. (Hrsg.): *Beiträge für German Studies Association 34th Annual Conference*. Bollewick: Thünen-Institut.
- Ludwig, Udo (2015): *Der unvollendete Aufholprozess der ostdeutschen Wirtschaft. Gesamtwirtschaftliche Befunde*, In: *Berliner Debatte Initial* 26 (2), 34-49.
- Lutz, Burkart (2003): *Zukunft der Arbeit in Ostdeutschland*. In: Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg (Hrsg.): *Perspektiven der Arbeitsgesellschaft – Ansätze für eine neue Qualität der Arbeit*. Potsdam: BBJ Consult AG, 22-32.
- Meyer-Gräwe, Uta/Steffen-Kriege, Astrid (2014): *Frauen im Niedriglohnsektor in Thüringen*. Frankfurt a.M.: DGB Hessen-Thüringen.
- Nadler, Robert/Wesling, Mirko (2013): *Zunehmende Rückwanderung von Arbeitskräften nach Ostdeutschland*. In: *Nationalatlas aktuell* Nr. 7 (12/2013) 11.
- Oschmiansky, Frank (2013): *Angebot und Nachfrage. Entwicklungen seit der deutschen Vereinigung*, Dossier Arbeitsmarktpolitik. 15.02.2013. URL: <http://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/164509/entwicklung-seit-1990?p=all> (Abruf: 09.11.2017).
- Ostthüringer Zeitung-Online (2015): *SRH Waldklinikum in Gera größter Arbeitgeber vor Stadtverwaltung und Rentenversicherung*. 08.09.2015. URL: <http://gera.otz.de/web/gera/>

- startseite/detail/-/specific/SRH-Waldklinikum-in-Gera-groesster-Arbeitgeber-vor-Stadtverwaltung-und-Rentenver-1883540867 (Abruf: 11.11.2017).
- Ostthüringer Zeitung-Online (2016a): Bis zu 280.000 Fachkräfte fehlen bis 2025 in Thüringen. 04.01.2016. URL: <http://www.otz.de/startseite/detail/-/specific/Bis-zu-280-000-Fachkraefte-fehlen-bis-2025-in-Thueringen-331344325> (Abruf: 09.11.2017).
- Ostthüringer Zeitung-Online (2016b): Immer mehr Lehrlinge bleiben in Thüringen. 09.05.2016. URL: <http://www.otz.de/web/zgt/wirtschaft/detail/-/specific/Immer-mehr-Lehrlinge-bleiben-in-Thueringen-1430781605> (Abruf: 09.11.2017).
- Prognos (2015): Arbeitslandschaft 2040. München: Vereinigung der bayrischen Wirtschaft e.V.
- Ragnitz, Joachim (2015): Ostdeutschland im Schatten gesamtwirtschaftlicher Entwicklung. Kann die „Angleichung der Lebensverhältnisse“ noch gelingen? In: *Berliner Debatte Initial* 26 (2), 5-16.
- Statista (2017): Anteil der Langzeitarbeitslosen an allen Arbeitslosen in Deutschland von 1993 bis 2017. URL: <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/17425/umfrage/anteil-der-langzeit-arbeitslosen-in-deutschland/> (Abruf: 09.11.2017).
- Thüringer Allgemeine-Online (2016): Mindestlohn steigt um 34 Cent pro Stunde – Ab 2017 monatlich 60 Euro mehr. 29.06.2016. URL: <http://www.thueringer-allgemeine.de/web/zgt/politik/detail/-/specific/Mindestlohn-steigt-um-34-Cent-pro-Stunde-Ab-2017-monatlich-60-Euro-mehr-1156084706> (Abruf: 08.11.2016).
- Thüringer Allgemeine-Online (2017): Durchschnittsalter in Thüringen: Junges Jena, altes Altenburger Land. 22.05.2017. URL: <http://www.thueringer-allgemeine.de/web/zgt/leben/detail/-/specific/Durchschnittsalter-in-Thueringen-junges-Jena-altes-Altenburger-Land-1367706463> (Abruf: 08.11.2017).
- TLS (2015): Durchschnittliche Kinderzahl je Frau in Thüringen 2014 auf höchstem Stand seit 1990. In: *Pressemitteilung* 298/2015. Erfurt: Thüringer Landesamt für Statistik.
- TLS (2016a): Bevölkerung je Quadratkilometer in Thüringen. URL: <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=zr000101%7C%7C> (Abruf: 09.11.2017).
- TLS (2016b): Berufsbildende Schulen in Thüringen. URL: <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/Portrait-Zeitreihe.asp?tabelle=zr001304%7C%7CBerufsbildende+Schulen> (Abruf: 09.11.2017).
- TLS (2017a): Fortzüge nach Altersgruppen und Geschlecht in Thüringen. URL: <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=ztw00223%7C%7C> (Abruf: 07.11.2017)
- TLS (2017b): Geborene und Gestorbene nach Kreisen in Thüringen. URL: <http://www.statistik.mthueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kr000104%7C%7C> (Abruf: 07.11.2017)
- TLS (2017c): Arbeitslose und Arbeitslosenquote im Jahresdurchschnitt nach Kreisen ab 2007 in Thüringen. URL: <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kr000310%7C%7C> (Abruf: 08.11.2017).
- TLS (2017d): Exporte im 2. Vierteljahr 2017 weiterhin ansteigend. In: *Pressemitteilung* 269/2017. Erfurt: Thüringer Landesamt für Statistik.
- TLS (2017e): Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen. Bruttolöhne und –gehälter je Arbeitnehmer nach Kreisen in Thüringen. URL: <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/TabAnzeige.asp?tabelle=kz002006%7C%7C> (Abgerufen: 08.11.2017).
- TLS (2017f): Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte – Arbeitsortangaben (personenbezogen, vierteljährlich) in Thüringen. URL: <http://www.statistik.thueringen.de/datenbank/Portrait-Zeitreihe.asp?csv=&tabelle=vr000332%7C%7CArbeitsortangaben+%28personenbezogen%2C+viertelj%2Ehrlich%29&anzahlH=->

- 6&fontgr=12&AnzeigeAuswahl=&tit2=&TIS=&XLS=&umsort=&JahresReihe=2002&JahresReihe=2016&JahresReihe= (Abruf: 08.11.2017).
- TMLBV (2014): Demografiebericht 2013. Teil 1: Bevölkerungsentwicklung des Freistaats Thüringen und seiner Regionen. Erfurt: Thüringer Ministerium für Land, Bau und Verkehr.
- TMWAT (2014): Wirtschaftsbericht 2013, Erfurt: Thüringer Ministerium für Wirtschaft, Arbeit und Technologie.
- Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder (2017a): Bruttoinlandsprodukt - in Preisen – 1991 bis 2016. URL: <http://www.vgrdl.de/VGRdL/tbls/tab.jsp?rev=RV2014&tbl=tab01&lang=de-DE> (Abruf: 08.11.2017).
- Volkswirtschaftliche Gesamtrechnungen der Länder (2017b): Bruttoinlandsprodukt preisbereinigt, verkettet – 1991 bis 2016 (Wirtschaftswachstum). URL: <http://www.vgrdl.de/VGRdL/tbls/tab.jsp?rev=RV2014&tbl=tab02&lang=de-DE> (Abruf: 08.11.2017).
- von Loeffelholz, Hans Dietrich (2011): Demografischer Wandel und Migration als Megatrends. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 10-11/2011, 34-40.
- WSI Datenbank (2016): Atypische Beschäftigung. 07.04.2016. URL: <https://www.boeckler.de/tools/atypischebeschaeftigung/index.php> (Abruf: 11.11.2017).
- ZDH (2011): Beiträge des Handwerks zur Fachkräftesicherung. Bewertung und Alternativvorschläge zum Konzept „Fachkräftesicherung – Ziele und Maßnahmen der Bundesregierung“. Berlin: Zentralverband des Deutschen Handwerks.
- ZEIT-Online (2012): Das F-Wort. 12.06.2012. URL: <http://www.zeit.de/campus/2012/04/fachkraeftemangel> (Abruf: 09.11.2017).
- ZEIT-Online (2016): Im Land der Alten. 03.11.2016. URL: <http://www.zeit.de/gesellschaft/2016-11/demografischer-wandel-deutschland-landkreise-bevoelkerung-durchschnittsalter> (Abruf: 11.11.2017).
- ZEIT-Online (2017): Digitalisierung + Demografie = stabiler Jobmarkt? 06.04.2017. URL: <http://www.zeit.de/karriere/beruf/2017-03/arbeitsmarkt-zukunft-demografie-arbeitsplaetze-fachkraeftemangel> (Abruf: 09.11.2017).
- zsh – Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (2013): Fachkräfteperspektive Thüringen 2025. Abschätzung des Arbeitskräftebedarfs in Thüringen bis zum Jahr 2025. Studie im Auftrag des Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie (TMWAT), Erfurt: Thüringer Ministeriums für Wirtschaft, Arbeit und Technologie.

WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA (WPESJ)

Bisher erschienene Ausgaben, Stand: 2017

- 2007 (Jg. 1), 1: Dörre, K.: Entsteht eine "neue Unterschicht"? Anmerkungen zur Rückkehr der sozialen Frage in die Politik
- 2007 (Jg. 1), 2: Martens, B.; Bluhm, K.: „Shareholder Value“ ohne Aktionäre? Diffusion und mögliche Folgen wertorientierter Unternehmenssteuerung im industriellen Mittelstand
- 2008 (Jg. 2), 3: Becker, K.; Brinkmann, U.; Engel, T.: Lohnt sich Arbeits- und Gesundheitsschutz? Bilanzierung von Kosten & Nutzen angesichts neuer Belastungsformen
- 2008 (Jg. 2), 4: Brinkmann, U.: "Sick society" and "Buschzulage" - Images of the East German Transformation
- 2008 (Jg. 2), 5: Dörre, K.; Holst, H.; Thieme, C.: Leiharbeit in Thüringen. Eine Bestandsaufnahme
- 2008 (Jg. 2), 6: Bluhm, K.; Demmler, P.; Martens, B.; Trappmann, V.: Fach- und Führungskräfte in mittelständischen Unternehmen – Bedarf, Rekrutierung, Bindung
- 2009 (Jg. 3), 7: Lehmann, D.; Dörre, K.; Scherschel, K.: Prekarität und Migration. Ausgewählte Daten und Trends
- 2009 (Jg. 3), 8: Brinkmann, U.: Intrapreneurship: Promises, Ambiguities and Limitation
- 2010 (Jg. 4), 9: Booth, M.; Scherschel, K.: The impact of activating labor market policies on labor market orientations and institutions
- 2011 (Jg. 5), 10: Osthoff, A.; Langbein, M.; Hartmann, T.: Verbindung von Stabilität und Flexibilität – Arbeitgeberzusammenschlüsse als regionales Instrument zur Fachkräftesicherung für KMU
- 2012 (Jg. 6), 11: Hänel, A.; Engel, T.: Abwanderungsszenario oder betriebliche Fachkräftebindung? Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung des DGB-Index „Gute Arbeit“ in Thüringen 2011
- 2012 (Jg. 6), 12: Liebig, S.: Die Riots in England im August 2011. Ein Literaturbericht
- 2016 (Jg. 10), 13: Butollo, F.; Ehrlich, M.; Engel, T.; Füchtenkötter, M.; Holzschuh, M.; Schmalz, S.; Seeliger, M.; Singe, S.; Sittel, J.; Dörre, K.: Expertise zur Zukunftsfähigkeit der Autozulieferindustrie in Thüringen
- 2016 (Jg. 10), 14: Göttert, A.; Hinz, S.; Meyer, D.; Schmalz, S.; Singe, I.: Beschäftigte mit steigenden Ansprüchen? Erste Ergebnisse der Regionalstudie „Arbeit und Leben“ (RAuL)
- 2017 (Jg. 11), 15: Hinz, S.; Schmalz, S.; Singe, I.: Die Zukunft der Region. Ostthüringen im demografischen Wandel

Impressum

WORKING PAPERS: ECONOMIC SOCIOLOGY JENA
ISSN 1864-7588

© 2017 Institut für Soziologie/Bereich: Arbeits-, Industrie- & Wirtschaftssoziologie

Friedrich-Schiller-Universität Jena
Post: D-07737 Jena, Besuch: Carl-Zeiss-Str. 2, D-07743 Jena
Telefon: +49 3641 9 45520, Fax: +49 3641 9 45522
http://www.soziologie.uni-jena.de/ls_doerre.html

DOWNLOAD: <http://www.soziologie.uni-jena.de/WPESJ.html>
REDAKTION: THOMAS ENGEL, WALID IBRAHIM, TEL. +49 3641 9 45529