

## Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Personalstrukturen in Ostdeutschland

Bettina Wiener

Zentrum für Sozialforschung Halle e. V.  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg

## wirtschaftlicher Strukturwandel im Zeitraffer

Ausgewählte Wirtschaftszweige	1989	1994	Veränderung
Land- und Forstwirtschaft	10,0	3,6	-6,4
Verarbeitendes Gewerbe	35,0	17,0	-18,0
Baugewerbe	6,4	16,0	+9,6
Dienstleistungsbereich	6,0	17,0	+11,0

Quelle: Beschäftigungsobservatorium Ostdeutschland, Nr. 16/17, Nov. 1995,  
Beschäftigungsanteil in Prozent

## Rückgang der Erwerbstätigkeit um ca. 40 Prozent

(Angaben in 1.000; für 1990 – 1993 jeweils 2. Halbjahr)

	<b>[1989]</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>
<b>Erwerbstätige insgesamt</b>	[9.747]	8.060	6.903	6.298	6.259
davon (jeweils Vollzeitäquivalent)					
maßnahmegefördert*		886	984	464	296
„marktinduziert“		7.174	5.919	5.834	5.963
<b>Arbeitslose</b>		642	1.038	1.110	1.175

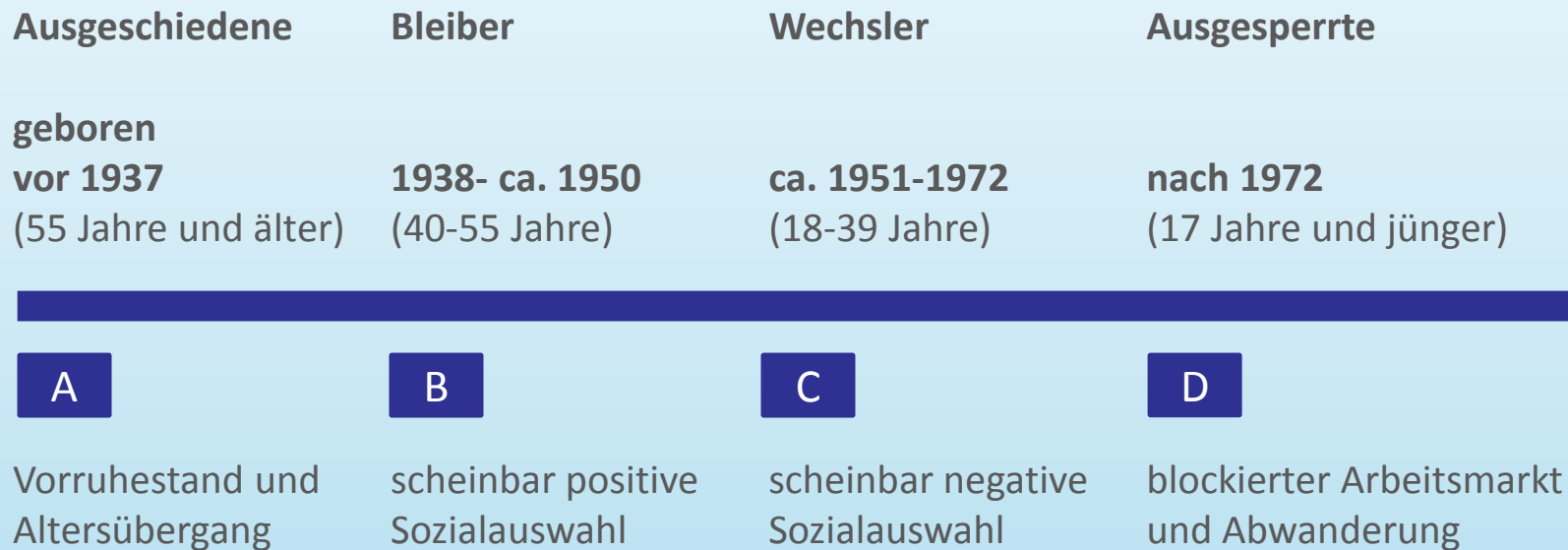
Quelle: Beschäftigungsobservatorium Ostdeutschland, Nr. 16/17, Nov. 1995

\* Arbeitsbeschaffungsmaßnahmen und Kurzarbeit

- ❖ Umfangreiche sozialpolitische Maßnahmen, um den Arbeitsplatzabbau sozialpolitisch abzufedern
- ❖ Ungleiche Perspektiven für Bleiber und Wechsler
- ❖ Kurzes „Gelegenheitsfenster“ neuer Chancen

# Unterschiedliche Auswirkungen auf die Alterskohorten

## Zeitstrahl – vor allem ...



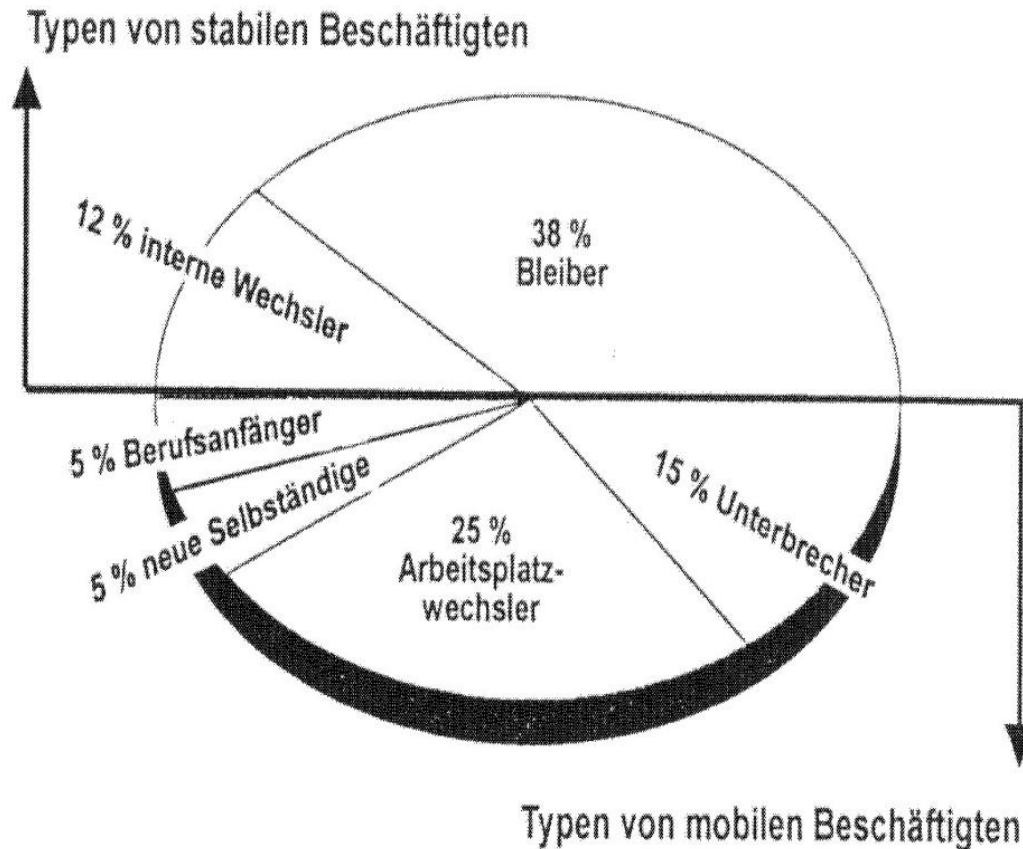
(Angaben in 1.000; für 1990 – 1993 jeweils 2. Halbjahr)

	<b>[1989]</b>	<b>1990</b>	<b>1991</b>	<b>1992</b>	<b>1993</b>
<b>Erwerbstätige insgesamt</b>	[9.747]	8.060	6.903	6.298	6.259
<b>Arbeitslose</b>		642	1.038	1.110	1.175
<b>Arbeitsmarktentlastung durch:</b>					
FuU-Maßnahmen*		45	310	434	368
Vorruhestand und Altersübergang		460	705	834	778

Quelle: Beschäftigungsobservatorium Ostdeutschland, Nr. 16/17, Nov. 1995

\* Fortbildungs- und Umschulungsmaßnahmen

# B und C – Bleiber und Wechsler



**Typen stabiler und mobiler ostdeutscher Beschäftigter, Sommer 1994 (N = 1.880)**

Quelle: Sozio-ökonomisches Panel 1990-1994; eigene Berechnungen: Lutz (1996)

## Die innerdeutsche Migration (Angaben in 1000)

	[1989]	1990	1991	1992	1993	1994	1995 (1-8)	Insgesamt
<b>Fortzüge aus den neuen Bundesländern</b>	388,4	395,3	249,7	199,1	172,3	163,0	109,3	1677,1
<b>Zuzüge in die neuen Bundesländer</b>	5,1	36,2	80,2	111,3	119,1	135,7	93,7	581,3
<b>Saldo Ost -&gt; West</b>	383,3	359,1	169,5	87,8	53,2	27,3	15,6	1095,8

Quelle: Friedrich-Ebert-Stiftung 2001

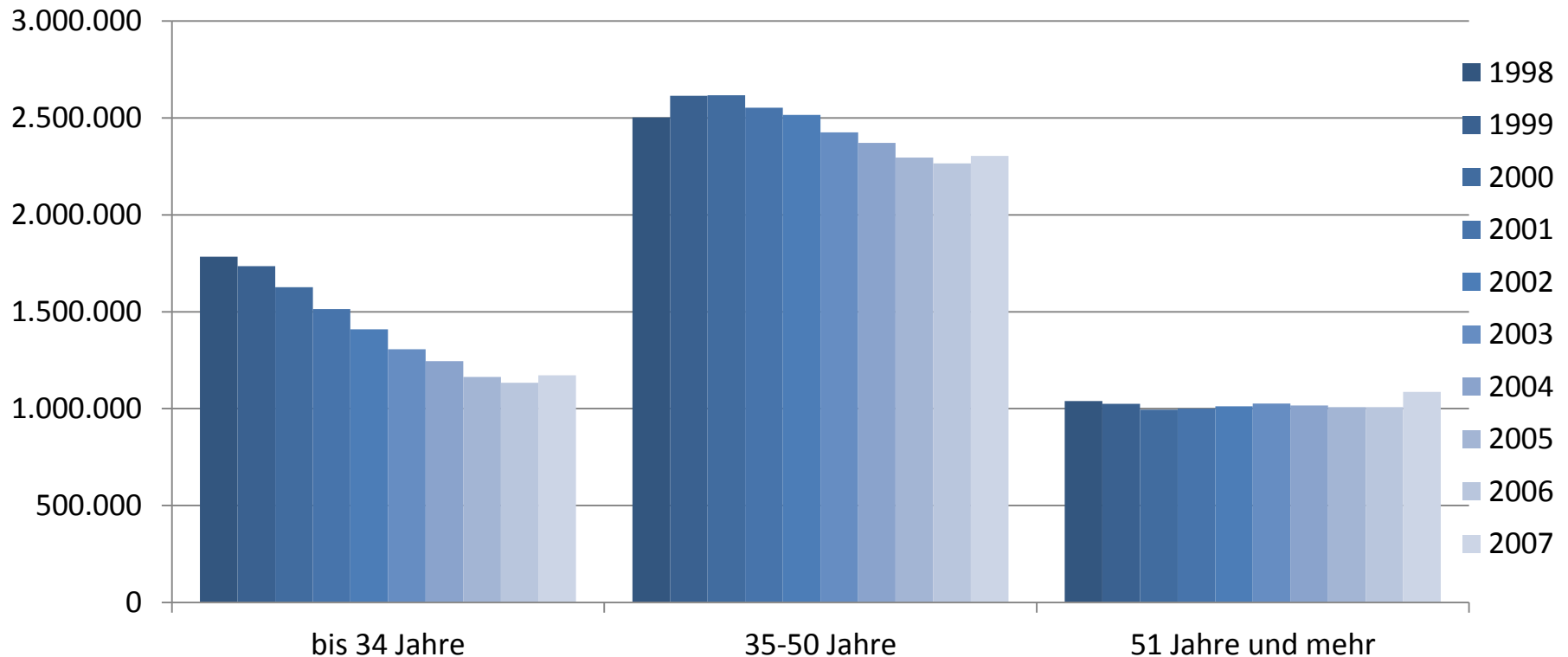


- ❖ Tendenzielle Schließung betrieblicher Personalstrukturen gegenüber Neueintritten vor dem Hintergrund eines sehr hohen Nachwuchskräfteangebotes
- ❖ Altershomogene Belegschaften
- ❖ Blockierter Generationenaustausch vor allem bei Führungskräften

# Tendenzielle Schließung betrieblicher Personalstrukturen gegenüber Neueintritten

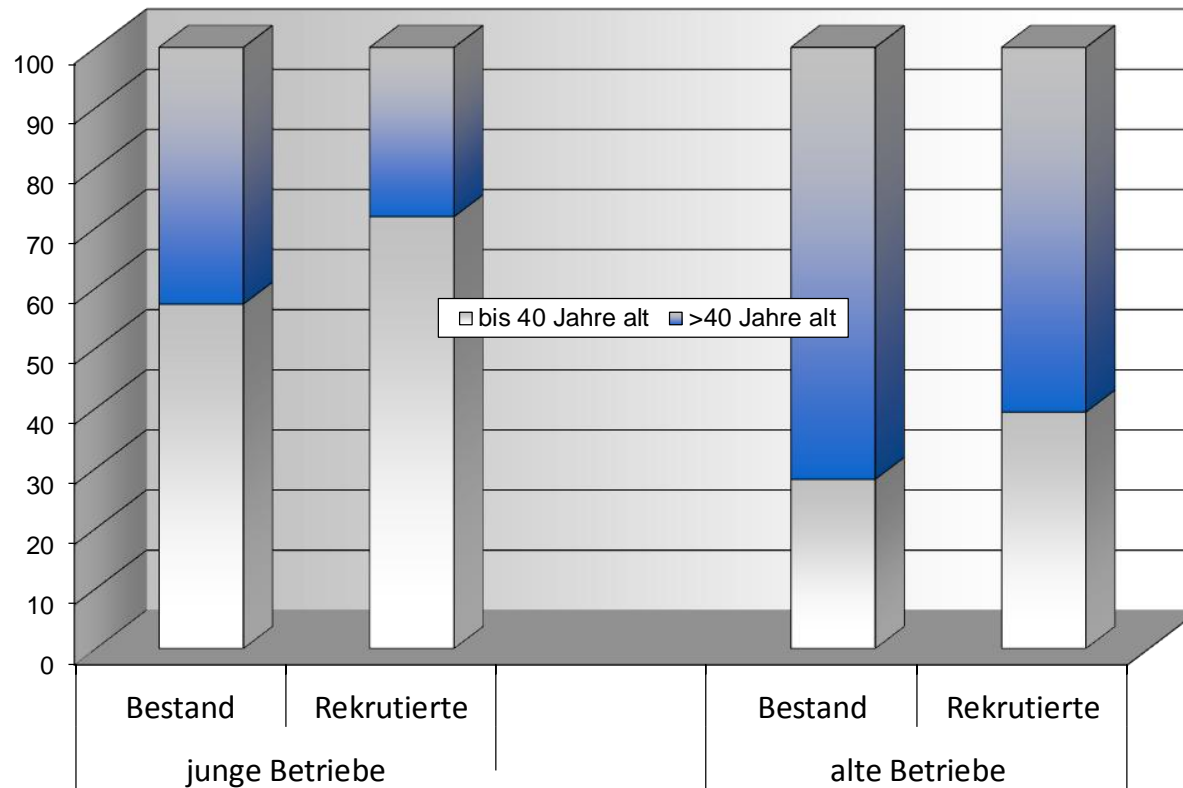
## Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Ostdeutschland 1998 – 2007

(ohne Auszubildende, Praktikanten, geringfügig Beschäftigte, Beschäftigte in Altersteilzeit, Rentner)



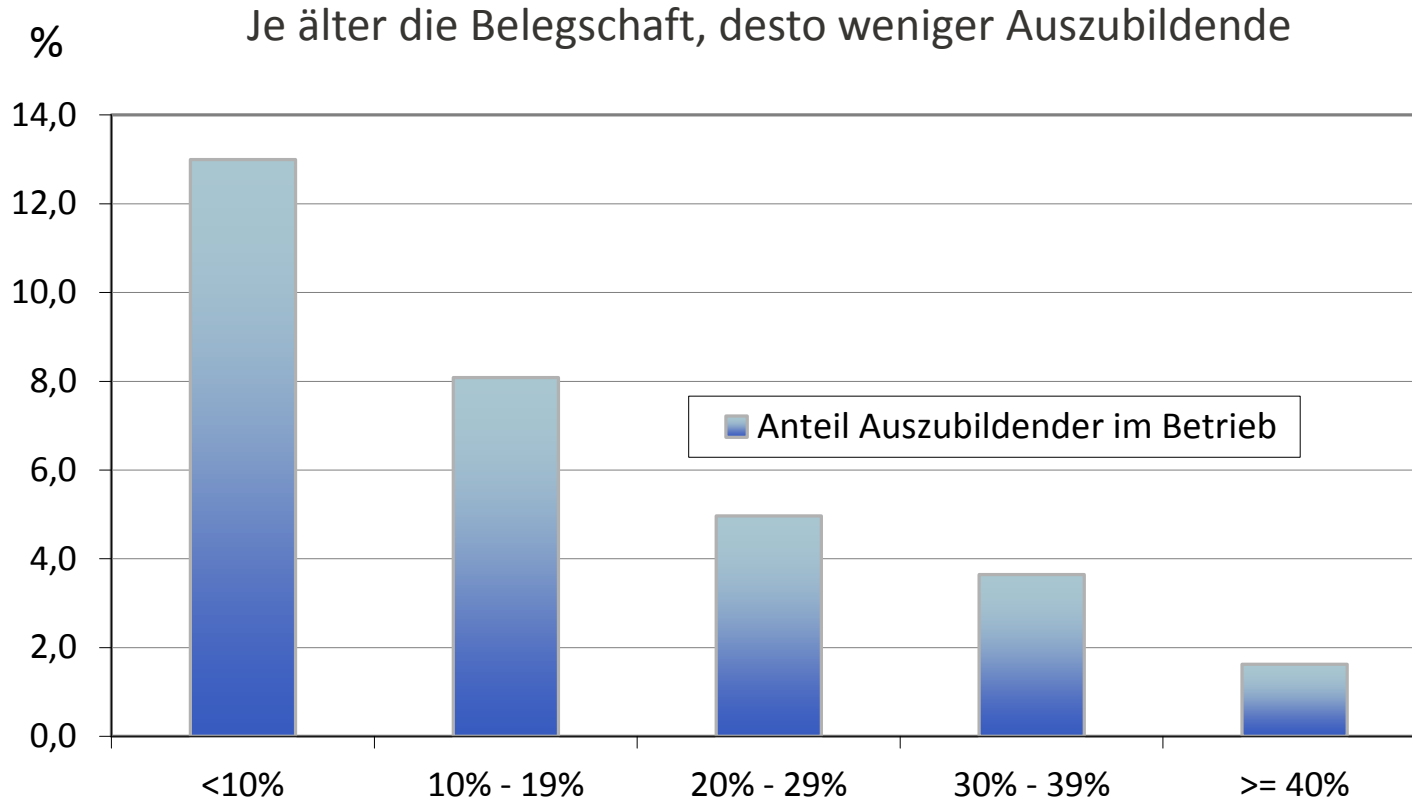
Quelle: Beschäftigtenpanel der BA, diverse Jahrgänge, Berechnungen des ZSH

# Die betriebliche Altersstruktur wird durch die Rekrutierung reproduziert



Quelle: Beschäftigtenpanel der BA 2005; Berechnungen des ZSH

# Betriebe mit Alter Belegschaft bilden weniger aus

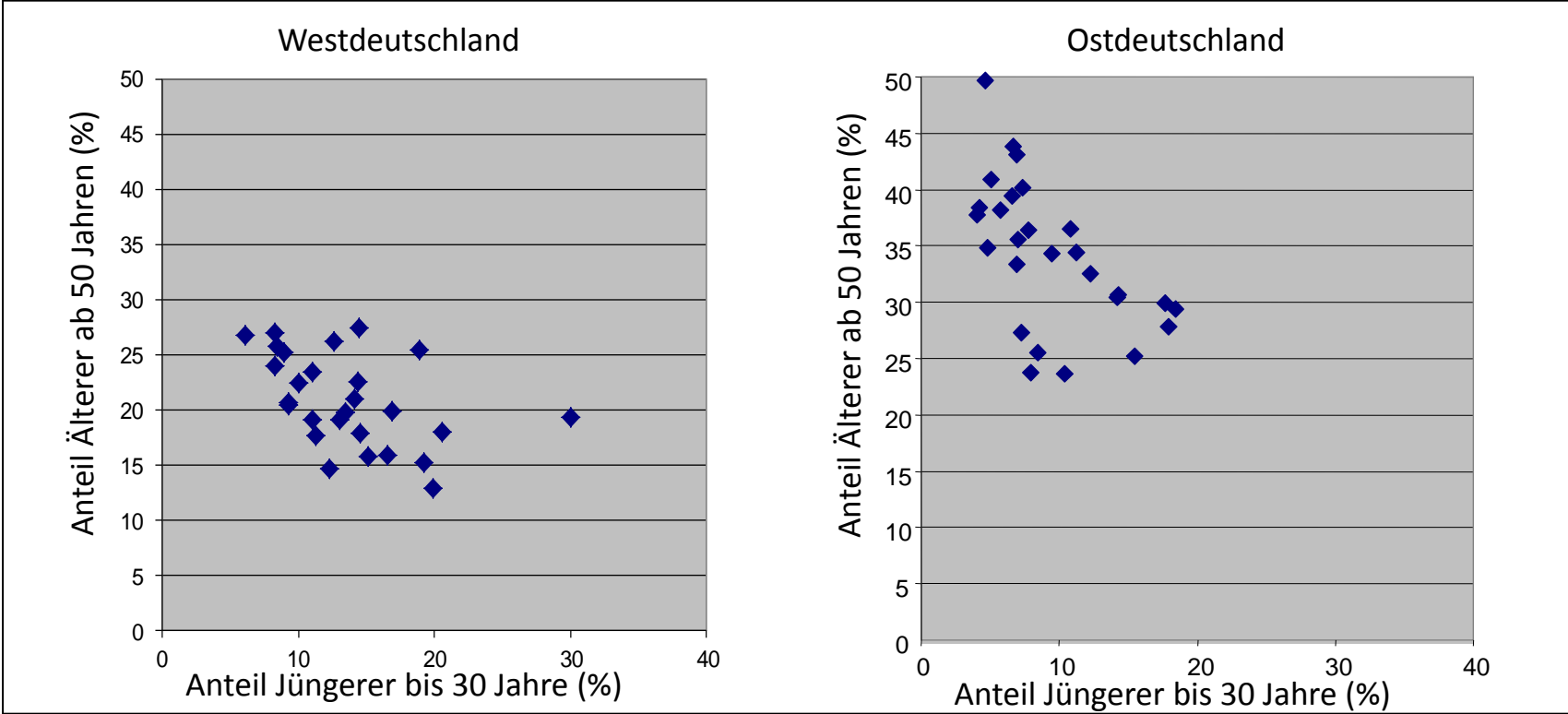


Anteil Älterer über 50 Jahre im Betrieb

Quelle: Beschäftigtenpanel der BA 2005; Berechnungen des ZSH

# Beispiel: Hochqualifizierte

*Branchen/Beschäftigtengruppen\* nach Anteilen Älterer ab 50 Jahren und Jüngerer bis 30 Jahren (nur Angestellte mit FH/Uni-Abschluss, Meister, Poliere)*



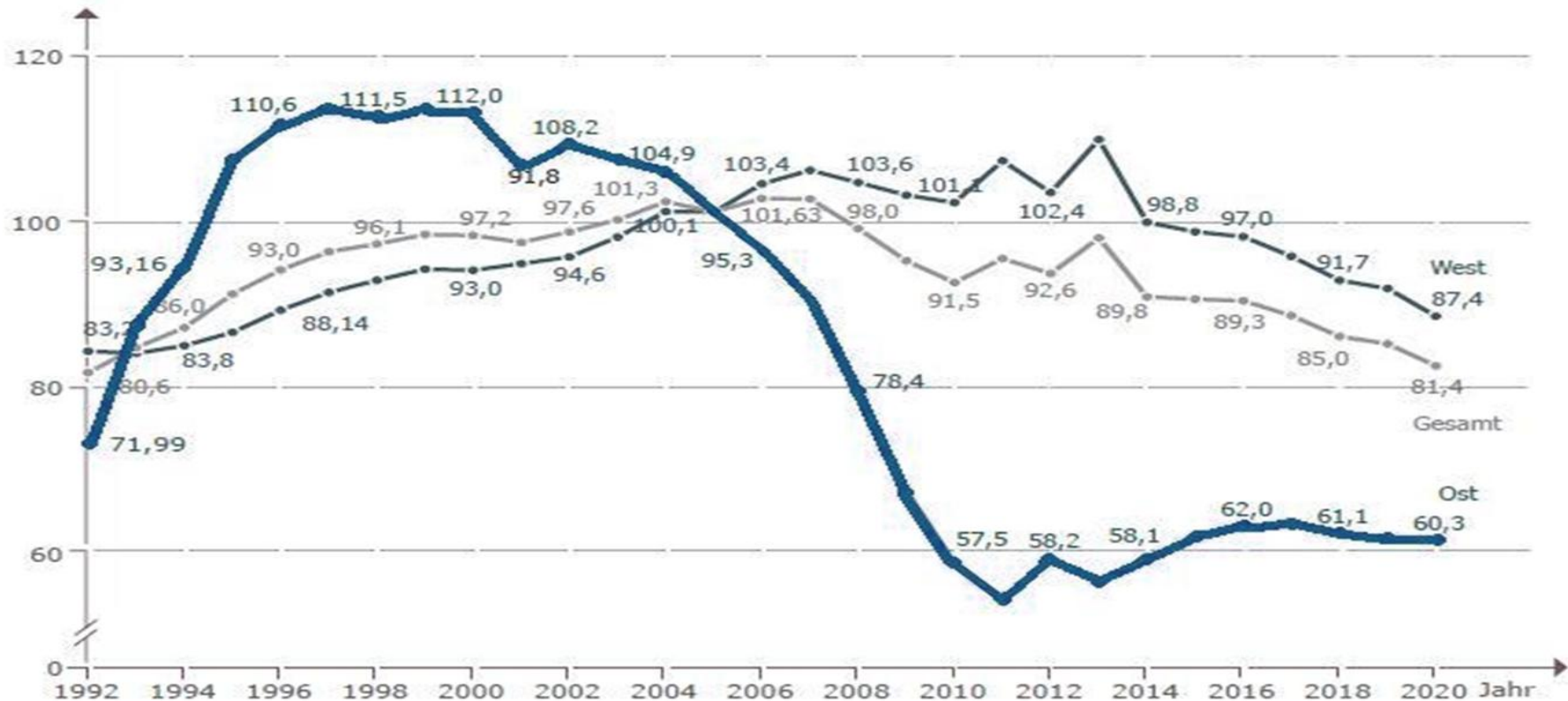
\*Klassifikation aus 29 Branchen a 3 Stellungs-/Qualifikationsgruppen;  
Quelle: Beschäftigtenpanel der BA 2005, ZSH-Berechnungen

# IV. Umschlag der Knappheitsverhältnisse am Arbeitsmarkt

- ❖ Demografisch sinkendes Angebot an Nachwuchskräften
- ❖ Verstärkter Rekrutierungsbedarf (Ersatz und Erweiterung)
- ❖ Dellenbetriebe – eine neue Form unausgewogener Altersstrukturen

# A. Nachwuchskräfte für Betriebe: Vom Überschuss zur Knappheit

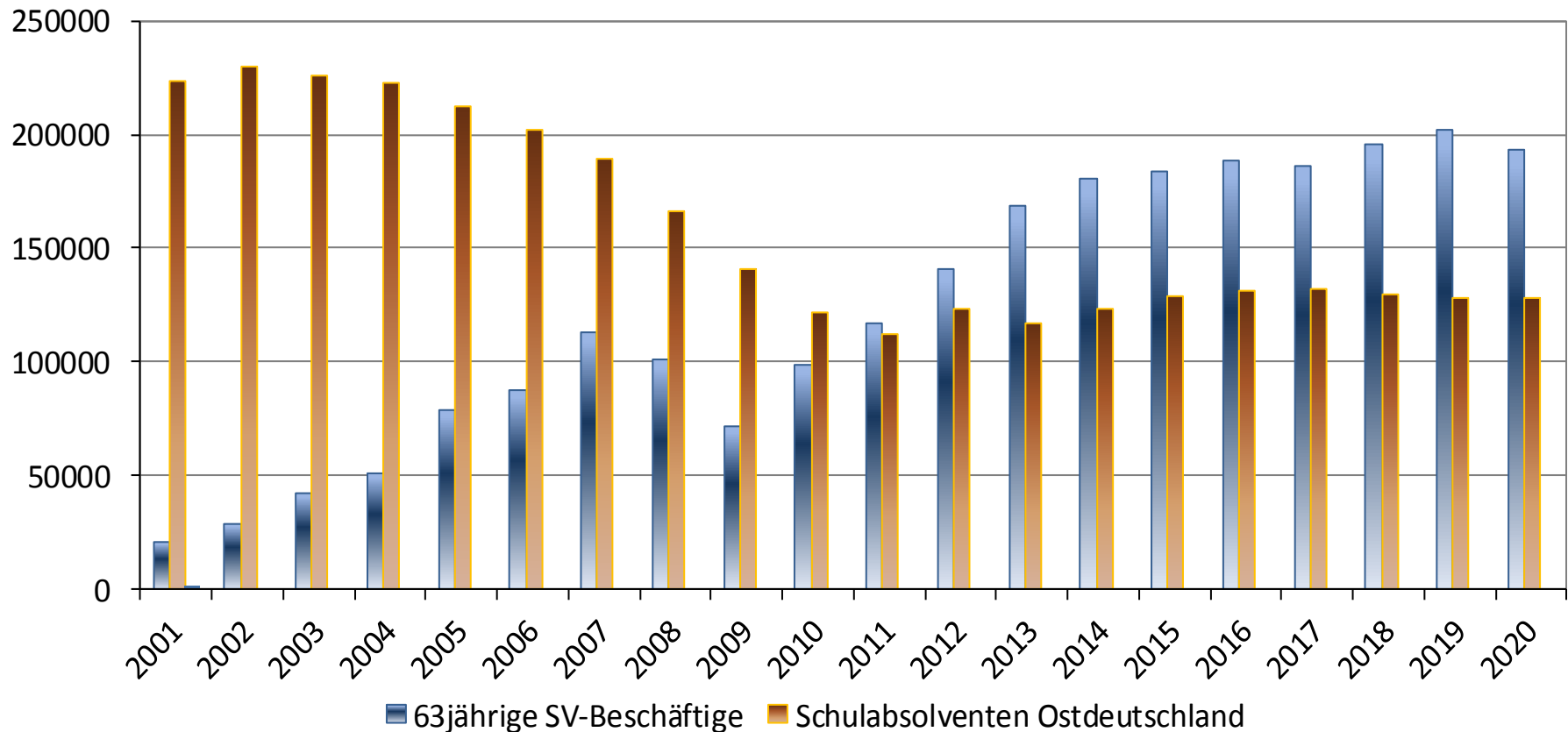
Entwicklung der Schulabgängerzahlen in den Jahren 1990 bis 2020



Quelle: Prognose der Kultusministerkonferenz 2007, ZSH-Berechnungen (Der Wert von 2005 entspricht 100%)

# B. Nachwuchskräfte für Betriebe: Vom Überschuss zur Knappheit

Schulabgänger und 63-jährige Beschäftigte in Ostdeutschland 2001-2020



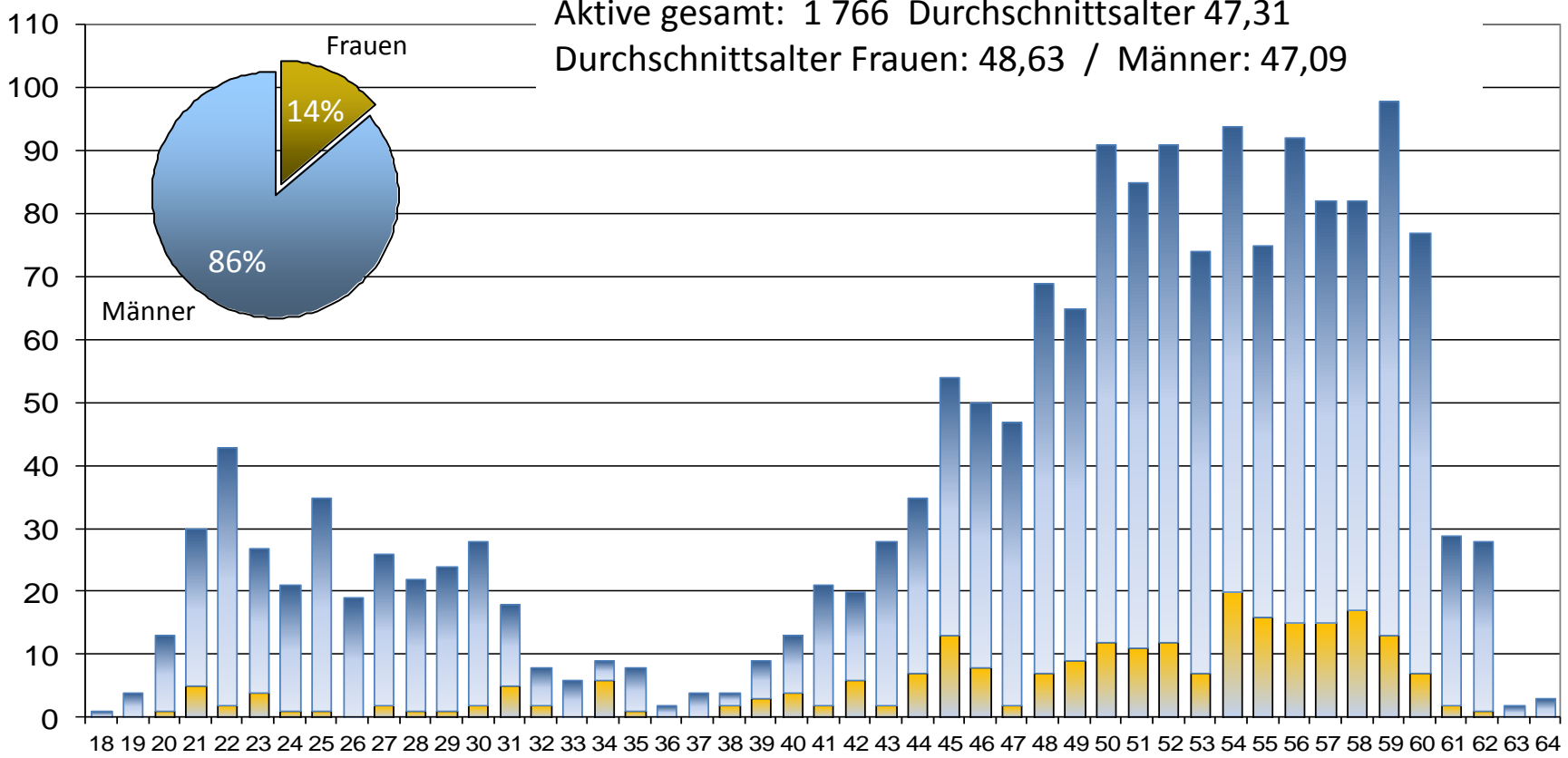


# Beispiel für einen Dellenbetrieb

Aktive (ohne Azubi und Trainee, ohne ATZ-Freistellung) zum 31.12.2011

Anzahl der Mitarbeiter

Aktive gesamt: 1 766 Durchschnittsalter 47,31  
 Durchschnittsalter Frauen: 48,63 / Männer: 47,09



Dellenbetriebe sind geprägt durch einen blockierten Generationenaustausch. Aus dem blockierten Generationenaustausch wird aufgrund der Altersstruktur ein blockierter Wissensaustausch.

**Zwei vorrangige personalwirtschaftliche Aufgaben:**

- ❖ Generationenbalance als betriebliches Konzept
- ❖ „Suchraum“ erweitern

- ❖ Größere Anstrengungen zur Nachwuchsrekrutierung
- ❖ Neue Aufgaben bei der Integration von Auszubildenden und jungen Fachkräften in überwiegend ältere Teams
- ❖ Beziehungen zwischen jungen Führungskräften und älteren Leistungsträgern im Betrieb neu lernen und gestalten (Mentoring, Coaching)

- ❖ Jüngere
- ❖ (Langzeit-) Arbeitslose
- ❖ Ältere
- ❖ Migranten
- ❖ Frauen

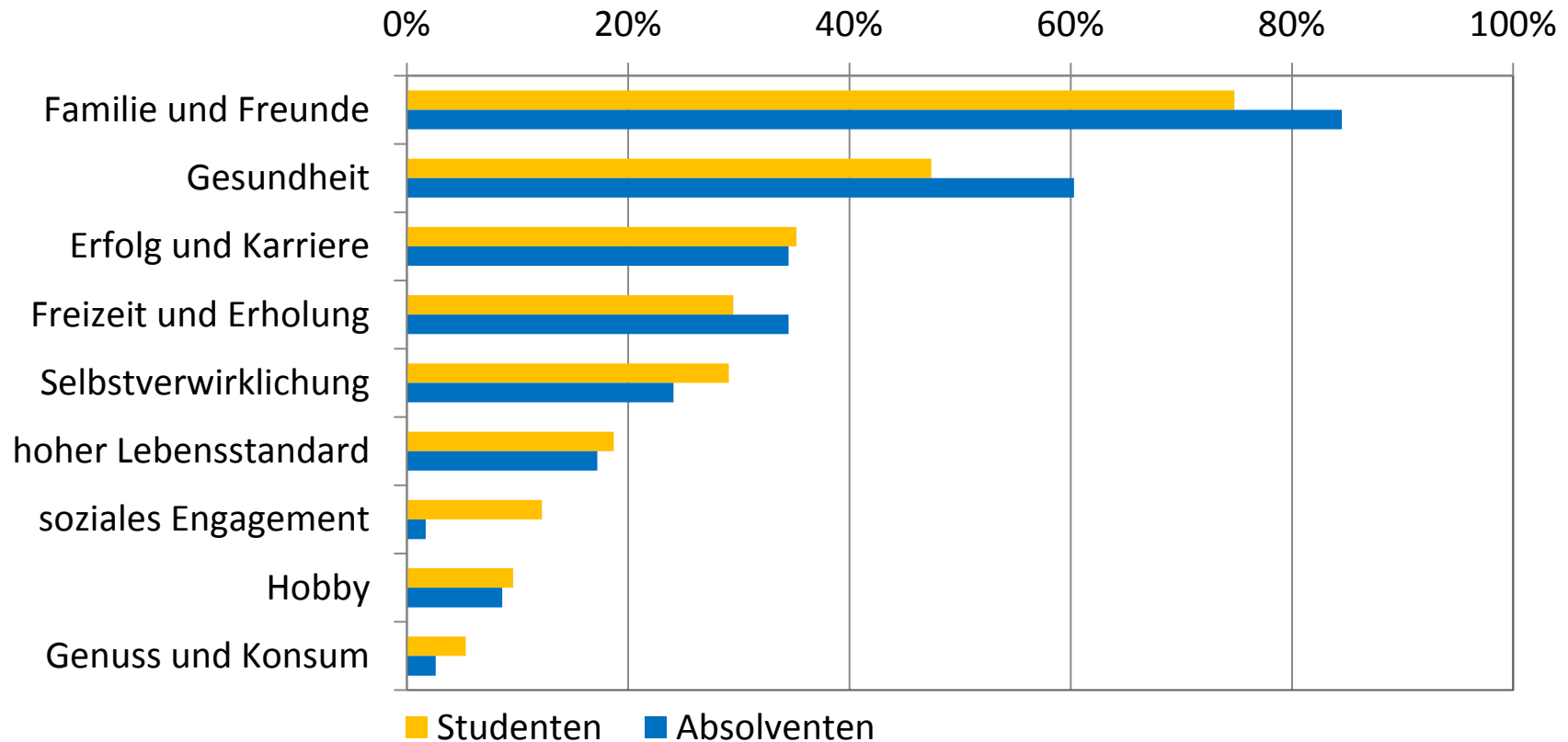
- ❖ Ordentliche Konditionen zum Arbeitsvertrag
- ❖ Vereinbarkeit von Beruflichem und Privaten
- ❖ Frühzeitige Bindung
- ❖ Offenes, kreatives Arbeitsumfeld
- ❖ Lebensphasenorientierte Personalpolitik

# Erwartungen an den Arbeitgeber und Konditionen zum Arbeitsvertrag

- ❖ Es gibt nach wie vor den Wunsch nach einem „Normalarbeitsverhältnis“ (Vollzeit, unbefristet).
- ❖ Gleichzeitig steigen die Erwartungen an Flexibilität und Selbstbestimmung.
- ❖ Erwartungen familiärer Unterstützung lösen Statussymbole, wie Dienstwagen, ab.

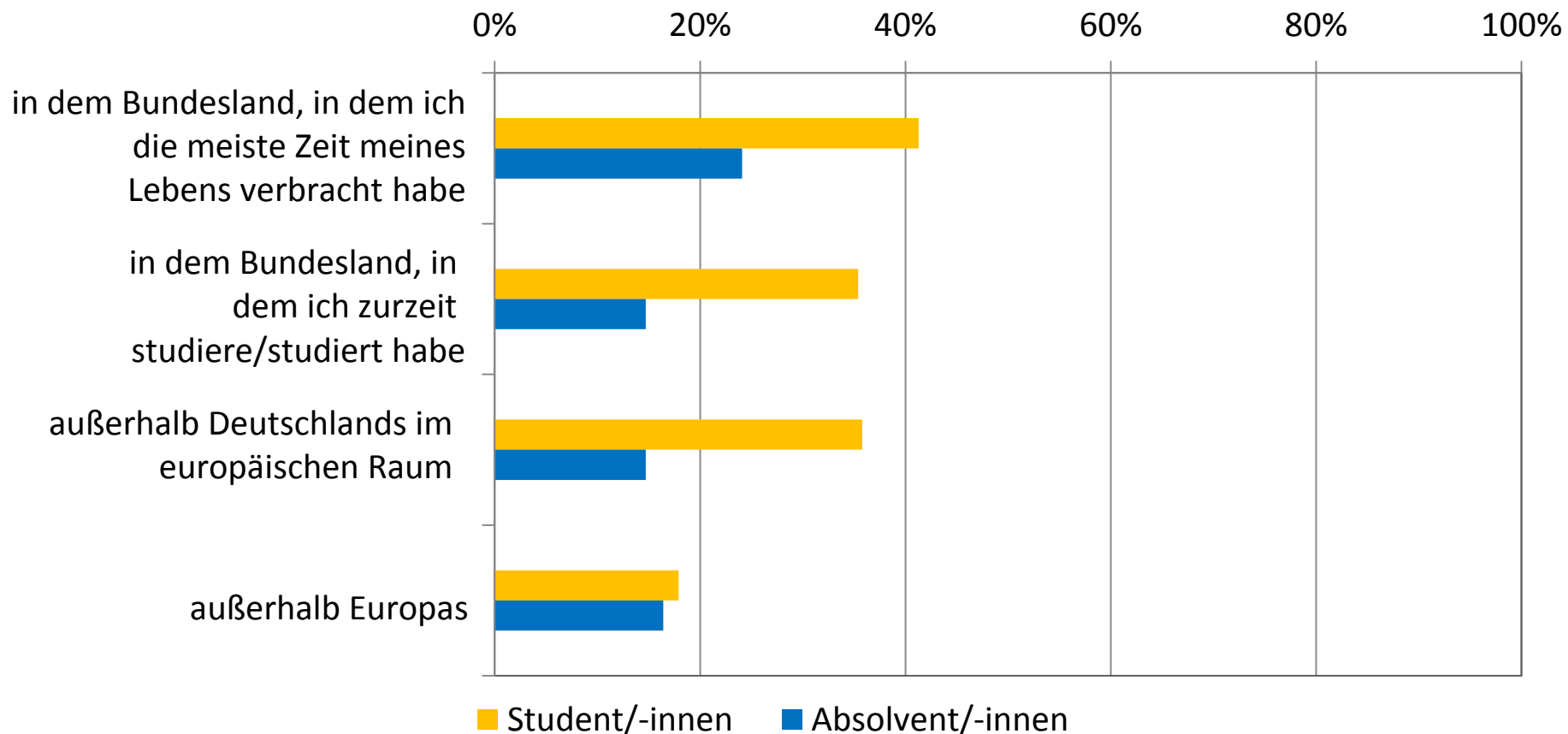
Quelle: ZSH-Online-Befragung von Student/innen und Absolvent/innen im Auftrag des Verbands angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V. (VAA) 2011

# Was ist für die jungen Menschen besonders wichtig im Leben?



Quelle: ZSH-Online-Befragung von Student/innen und Absolvent/innen im Auftrag des Verbands angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V. (VAA) 2011;  
Entscheidung für maximal 3 Aspekte

# A. Wo könnten sich die jungen Menschen vorstellen zu arbeiten?



Quelle: ZSH-Online-Befragung von Student/innen und Absolvent/innen im Auftrag des Verbands angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V. (VAA) 2011



Sind die jungen Menschen einmal weg,  
wird es schwer, sie zurückzuholen.

- ❖ Frühzeitige Gewinnung und Bindung
- ❖ Mehr Arbeitszeit- und  
Arbeitsortsouveränität
- ❖ Perspektiven aufzeigen -> beispielsweise  
durch unbefristete Verträge
- ❖ Angemessene Entlohnung

# Vereinbarkeit von Beruflichem und Privaten nicht zerreden, sondern ermöglichen

Work-Life-Balance-Maßnahmen sind beispielsweise ...

- ❖ Unterstützung bei der Absicherung der Kinderbetreuung (Randzeitenbetreuung, Angebote für Schulkinder in den Ferienzeiten u. a.)
- ❖ Enttabuisierung des Themas Pflege und Pflegeunterstützung nicht nur für die Kinder sondern auch für die Enkelgeneration

# Unterschiedliche Lebensphasen in der Personalpolitik berücksichtigen

Männer wollen stärker ihre Familienrolle wahrnehmen, Frauen wollen mehr berufliche Entwicklungsmöglichkeiten erhalten. Das bedeutet ...

- ❖ Karrieremöglichkeiten von Frauen fördern
- ❖ Elternzeit und kürzere Arbeitszeiten auch für Männer schaffen
- ❖ Alternativen zum Vollzeitmodell mit 40 Stunden (für entsprechende Lebensphasen) entwickeln

## **FAZIT:**

Aus der Not – demografische Besonderheiten in der betrieblichen Altersstruktur – eine Tugend  
➔ „betrieblichen Innovationserfolg“ machen.

Noch besteht die Chance für die Betriebe,  
aus den vermeintlichen Schwächen  
Stärken zu generieren.

# Herzlichen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Kontakt:

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V.  
an der Martin-Luther-Universität Halle-Wittenberg  
Großer Berlin 14, 06108 Halle (Saale)  
Tel: +49 345 963 96 00 (Sekretariat)

Bettina Wiener ([wieners@zsh.uni-halle.de](mailto:wieners@zsh.uni-halle.de))