

Gerda Jasper
Birgitt Wählisch
(Hg.)

Wettbewerb um Nachwuchs & Fachkräfte

Generationenübergreifender Dialog
für berufliche Orientierung und Entwicklung

Inhaltsverzeichnis

	VORWORT	7
1	EINFÜHRUNG	10
2	DEMOGRAFISCHER WANDEL, FACHKRÄFTEGEWINNUNG UND -ENTWICKLUNG	15
	2.1 Betriebliche Dilemmata des demografischen Wandels	15
	2.1.1 Weniger Nachwuchskräfte morgen – verdeckt durch Lehrstellenmangel heute.....	15
	2.1.2 Geringere Auswahl bei Nachwuchskräften – gleichzeitig steigende Qualifikationsanforderungen	17
	2.1.3 Erfahrungswissen – drohender Verlust bei höherer Wertschätzung	18
	2.2 Regionale Dilemmata des demografischen Wandels	19
	2.2.1 Reduziertes Ausbildungsangebot – Abwanderung leistungsstarker Schulabsolvent/innen.....	19
	2.2.2 Wachsender Aufwand für berufliche Orientierung und Beratung	20
	2.3 Fazit	21
3	BERUFLICHE ORIENTIERUNG UND NACHWUCHSGEWINNUNG	22
	3.1 Neue Herausforderungen	22
	3.2 Vielfalt der Wege beruflicher Orientierung	24
	3.2.1 Motive für die Wahl des Ausbildungsbetriebes	24
	3.2.2 Berufliche Orientierung durch Betriebspraktika von Schülern (Regelschulen).....	33
	3.2.3 Wirtschaftlich-technisches Praktikum für Gymnasiasten bei SCHOTT JENA ^{er} GLAS GmbH	42
	3.2.4 Spezielle berufliche Orientierung für junge Frauen: Girls‘ Day.....	43
	3.2.5 Stufenmodell der beruflichen Orientierung: Berufsinformessen, Schnupperlehre, Training Day, Tage der offenen Tür	46
	3.2.6 Zusammenarbeit bei der beruflichen Orientierung zwischen Unternehmen und Schulen	48
	3.2.7 Berufliche Orientierung über Website – wenig genutzte Chance seitens der Unternehmen.....	50
	3.2.8 Die Gewinnung von hochqualifizierten Fachkräften – Hochschulmarketing	60
	3.3 Überbetriebliche Zusammenarbeit und regionales Netzwerk – jetzt	64
	3.4 Fazit	67

4	WEGE UND WIRKUNG DES BERUFLICHEN EINSTIEGS	69
4.1	<i>Beruflicher Einstieg – wichtige Etappe aus individueller Sicht.....</i>	69
4.1.1	<i>Bedingungen und Schwellen des beruflichen Einstiegs.....</i>	69
4.1.2	<i>Untersuchung zum Einstieg in die berufliche Ausbildung: Vorgehen und Ergebnisse</i>	70
4.1.3	<i>Sichten zum Einstieg der Azubis in die Ausbildung</i>	72
4.1.4	<i>Sichten von Jungfacharbeiter/innen zur Übernahme nach der Lehre</i>	74
4.1.5	<i>Einschätzungen zur Ausbildung.....</i>	74
4.2	<i>Erleichterung des beruflichen Einstiegs an der ersten Schwelle.....</i>	77
4.2.1	<i>Das Jungarbeiter-Projekt für Schulabgänger/innen ohne Abschluss</i>	77
4.2.2	<i>Juniorfirma trainiert früh eigenständiges Handeln.....</i>	77
4.3	<i>Der Nachwuchskräftepool – Erleichterung des beruflichen Einstiegs an der zweiten Schwelle.....</i>	80
4.3.1	<i>Die Ausgangssituation</i>	80
4.3.2	<i>Der Nachwuchskräftepool.....</i>	81
4.3.3	<i>Argumente für eine Poollösung und abzubauenen Barrieren</i>	83
4.4	<i>Fazit.....</i>	86
5	BINDUNG VON FACHKRÄFTEN, FLEXIBLE PERSONALENTWICKLUNG, BERUFLICHE UMORIENTIERUNG	88
5.1	<i>Fachkräftebindung und Wandel der Arbeit.....</i>	88
5.2	<i>Erwartungen von Auszubildenden und Jungfacharbeitern an die berufliche Perspektive und Bindungsmotive</i>	92
5.2.1	<i>Erwartungen an die berufliche Perspektive.....</i>	92
5.2.2	<i>Gründe für Bleiben oder Gehen: Sichten von Azubis und Jungfacharbeitern</i>	94
5.3	<i>Wege flexibler Personalentwicklung.....</i>	96
5.4	<i>Berufliche Umorientierung und Personalentwicklung auch für Angelernte und Ältere – ein Fallbeispiel und Hintergründe.....</i>	98
5.4.1	<i>Zielvereinbarungsgespräche als Ankerpunkte beruflicher Entwicklung.....</i>	99
5.4.2	<i>Berufliche Entwicklung – auch ein Thema für ältere Mitarbeiter/innen</i>	100
5.4.3	<i>Modulare Qualifizierung ist für alle Altersgruppen nutzbar.....</i>	101
5.5	<i>Fazit.....</i>	102

6	GENERATIONSÜBERGREIFENDER DIALOG – VIELFÄLTIGE WEGE DES TRANSFERS VON WISSEN UND ERFAHRUNG	103
6.1	<i>Erfahrung, Wissen und ihr „Transfer“: nicht nur zu den Begriffen.....</i>	103
6.2	<i>Explizieren und Weitergabe von Erfahrungswissen: Kommunikativ-reflektierende Methoden</i>	106
6.2.1	<i>Kommunikativ- reflektierende Methoden</i>	107
6.2.2	<i>Erfahrungswissen und betriebliche Konsequenzen: Ein Beispiel.....</i>	122
6.3	<i>Methoden des Transfers von (Erfahrungs-) Wissen – elektronisch gestützt.....</i>	126
6.3.1	<i>Zum Verhältnis von EDV und Wissensmanagement</i>	126
6.3.2	<i>Software für Wissensmanagement</i>	127
6.3.3	<i>Zur Software im Einzelnen.....</i>	129
6.4	<i>Fazit.....</i>	136
7	RESÜMEE UND AUSBLICK	137
8	ANHANG.....	139
9	LITERATUR.....	157

Verzeichnis der Abbildungen

Abb. 1:	Das Projekt GENIA bei der SCHOTT JENA ^{er} GLAS GmbH.....	11
Abb. 2:	Das Projekt GENIA bei der DESAG AG.	11
Abb. 3:	Das Projekt GENIA bei der EKO Stahl AG.	12
Abb. 4:	Das Projekt GENIA bei der B&B Maschinenbau GmbH.	13
Abb. 5:	Das Projekt GENIA bei der MIREC GmbH & Co. KG, Standort Nürnberg.	13
Abb. 6:	Entwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung von 1979 bis 2020 (nach Buck, 2003).	15
Abb. 7:	Exemplarische Entwicklung einer Altersstruktur (nach Köchling, 2002).	16
Abb. 8:	Betriebliche Dilemmata des demografischen Wandels.	19
Abb. 9:	Regionale Dilemmata des demografischen Wandels.	20
Abb. 10:	Gesamtstichprobe (N = 270): Anteile von Männern und Frauen.	24
Abb. 11:	Gesamtstichprobe: Anteile nach Ausbildungsjahr (N = 221, keine Angabe: 36, trifft nicht zu: 13).	25
Abb. 12:	Anteil an Gesamtstichprobe: Ausbildungsberuf = Wunschberuf.	30
Abb. 13:	Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes in Abhängigkeit von der Möglichkeit, den Wunschberuf zu erlernen (bei Azubis und Jungfacharbeitern von SCHOTT JENA ^{er} GLAS).	31
Abb. 14:	Motive für die Wahl des Ausbildungsplatzes bei Frauen und Männern.	33
Abb. 15:	Netzwerk für wirksame berufliche Orientierung von Nachwuchs- und Fachkräften in der Region Ostthüringen.	64
Abb. 16:	Ergebnisse der IHK-Befragung von 270 Unternehmen im Raum Ostthüringen I (IHK Gera, 2002).	66
Abb. 17:	Ergebnisse der IHK-Befragung von 270 Unternehmen im Raum Ostthüringen II (IHK Gera, 2002).	66
Abb. 18:	Vorgehen zur partizipativen Gestaltung der Ausbildung.	71
Abb. 19:	Meinungen und Gestaltungsvorschläge von Azubis zur Juniorfirma.	78
Abb. 20:	Doppelte Herausforderung an Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung.	89
Abb. 21:	Gründe für den Ausbildungsaustritt: Befragung von 2.300 Jugendlichen, die ihren Ausbildungsvertrag aufgelöst hatten; Mehrfachnennungen möglich (nach: Schöngen, 2003).	93
Abb. 22:	Wandel der Arbeit und Fachkräftebindung.	96
Abb. 23:	Tätigkeitsfelder und Ausrichtung der Fachkarrieren beim Software-Unternehmen VSS im Motivationsportfolio (nach Lawo, 2000).	97
Abb. 24:	Wissen in Abgrenzung von Daten und Informationen (nach: Derboven et al., 1999).	103
Abb. 25:	Doppelcharakter bzw. Janusköpfigkeit von Erfahrung.	104
Abb. 26:	Transformationskreisläufe im Wissensmanagement (nach: Derboven et al., 1999).	105
Abb. 27:	Gekürztes Protokoll eines Experteninterviews mit einem Konstrukteur.	123
Abb. 28:	Methodisches Vorgehen zum Identifizieren, Explizieren und Strukturieren von Erfahrungswissen.	124

Verzeichnis der Tabellen

Tab. 1:	<i>Erwerbstätige (ohne Auszubildende) nach unterschiedlichen Anforderungsprofilen der Tätigkeiten (nach Weidig et al., 1999).</i>	17
Tab. 2:	<i>Instrumente zur Gewinnung von Auszubildenden (Dietl 2002, S. 36).</i>	23
Tab. 3:	<i>Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden bei der SCHOTT JENA^{er} GLAS GmbH (N = 33). (UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)</i>	25
Tab. 4:	<i>Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden bei der EKO Stahl GmbH (N = 118). (UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)</i>	26
Tab. 5:	<i>Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden bei der DESAG AG (N = 42). (UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)</i>	27
Tab. 6:	<i>Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes von Auszubildenden, befragt auf den Berufsinformessen 2003 in Jena und Gera (N = 77). UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)</i>	28
Tab. 7:	<i>Gründe für die Wahl des Ausbildungsplatzes: Ergebnisse der Gesamtstichprobe (N = 270). (UN = Unternehmen; AA = Arbeitsamt)</i>	29
Tab. 8:	<i>Stichprobe der Befragung zu Schülerpraktika</i>	34
Tab. 9:	<i>Schülerpraktikum 2002 und 2003: Berufsgruppen und Betriebe.</i>	34
Tab. 10:	<i>Zugangswege zum Praktikumsbetrieb.</i>	35
Tab. 11:	<i>Auswirkungen des Praktikums auf den Berufswunsch</i>	38
Tab. 12:	<i>Anteil der weiblichen Auszubildenden nach Berufsbereichen in Prozent (nach: Große Rövekamp & Weißhuhn, 2002, S. 23).</i>	43
Tab. 13:	<i>Anteil der Mädchen an Bewerbungen für Ausbildungsberufe im SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUM.</i>	44
Tab. 14:	<i>Mögliche Kooperationsbereiche zwischen Unternehmen und Schulen (nach Institut Unternehmen und Schule, 2003)</i>	49
Tab. 15:	<i>Vorschläge und Anmerkungen zur Profilierung des Angebots an Praktika.</i>	67
Tab. 16:	<i>Bedingungsgefüge an den Schwellen des beruflichen Einstiegs.</i>	69
Tab. 17:	<i>Erleichternde und erschwerende Faktoren des Einstiegs in die Ausbildung.</i>	73
Tab. 18:	<i>Bewertung einer Juniorfirma anhand ihrer Vorzüge und Herausforderungen.</i>	79
Tab. 19:	<i>Antworten auf die Frage: Welche Vorstellungen haben Sie von Ihrer beruflichen Perspektive?</i>	92
Tab. 20:	<i>Gründe für den Verbleib im Unternehmen (Azubi und Jungfacharbeiter).</i>	95
Tab. 21:	<i>Gründe, das Unternehmen zu verlassen (Azubi und Jungfacharbeiter).</i>	95

2 Demografischer Wandel, Fachkräftegewinnung und -entwicklung

Gerda Jasper

Der demografische Wandel und seine Konsequenzen werden nicht nur in den Medien und der einschlägigen Fachliteratur verstärkt erörtert. Zunehmend widmen sich auch Führungskräfte, vor allem Personalverantwortliche, diesem Thema; denn es ist voraussehbar, dass sich bereits in diesem Jahrzehnt die Relation zwischen Jüngeren und Älteren sowohl in der Bevölkerung als auch unter den Erwerbstätigen zu Gunsten der Älteren verändert.

Um die richtigen Maßnahmen bezüglich dieser Veränderungen ergreifen zu können, gilt es zunächst, das Wesen des demografischen Wandels zu verstehen:

Noch in diesem Jahrzehnt wird der Anteil derjenigen Erwerbspersonen, die 50 Jahre und älter sind, den Anteil der 15- bis 29-Jährigen übersteigen (Abb. 6). Gleichzeitig wird der Anteil der 30- bis 49-Jährigen unter den Erwerbspersonen in Deutschland sinken. In Westdeutschland zeichnet sich dieser Trend ab 2008, in Ostdeutschland bereits ab 2006 ab.

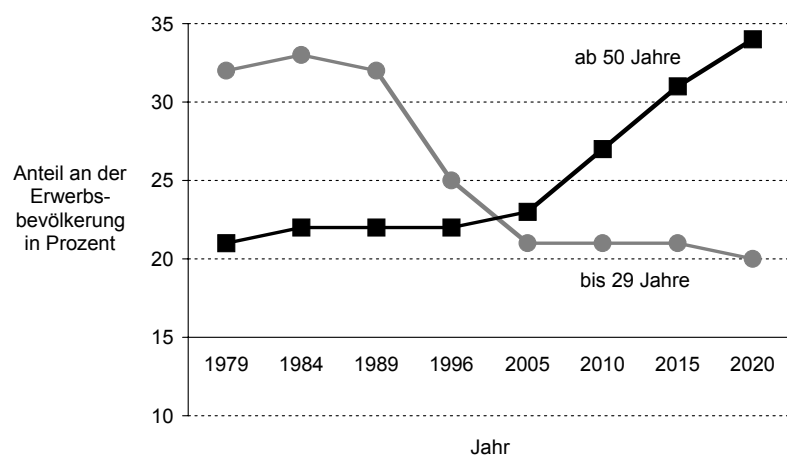


Abb. 6: Entwicklung der erwerbstätigen Bevölkerung von 1979 bis 2020 (nach Buck, 2003).

Diese Entwicklung stellt Unternehmen aller Größenordnungen vor Herausforderungen, die zweifellos

zu bewältigen sind und per se noch kein Dilemma darstellen müssen. Werden jedoch die dargestellten Entwicklungen durch weitere, zum Teil regionale Trends potenziert, können sich durchaus Dilemmata entwickeln. Diese wollen wir im Folgenden skizzieren und in den darauffolgenden Kapiteln mögliche Wege des Umgangs mit ihnen erörtern.

2.1 Betriebliche Dilemmata des demografischen Wandels

2.1.1 Weniger Nachwuchskräfte morgen – verdeckt durch Lehrstellenmangel heute

In der ersten Hälfte der 2010er Jahre mangelt es akut an Ausbildungsplätzen für Schulabsolvent/innen. Das gilt insbesondere für Ostdeutschland, wo relativ geburtenstarke Jahrgänge auf einen Ausbildungsmarkt drängen, der durch die Deindustrialisierung der Nachwendezeit ausgedünnt ist.¹

¹ Er ist außerdem dem Missverhältnis zwischen dem Qualifikationszuschnitt arbeitsloser Fachkräfte auf der einen Seite und den steigenden Qualifikationsanforderungen geschuldet. (vgl. folgenden Abschnitt)

In den kommenden Jahren werden die ostdeutschen Länder im Gegensatz zu dieser Situation mit einer kontinuierlich sinkenden Zahl von Lehrstellenbewerbern konfrontiert: Die Zahl der 16-Jährigen betrug hier im Jahr 2002 noch 212.000. Sie wird jedoch bis 2009 auf 111.000 zurückgehen. Das entspricht einem Rückgang um 48 Prozent. Diese Entwicklung ist dem Geburtenrückgang nach der Wende 1990/91 geschuldet, als die Geburtenrate um zwei Drittel – von jährlich 240.000 (1988) auf 80.000 (1994) Kinder – sank. Ostdeutschland hatte zeitweilig die niedrigste Reproduktionsrate der Welt. Die Zahl der 20-Jährigen wird im selben Zeitraum nur leicht von 218.000 auf 211.000 absinken (IG Metall, 2002). Das bedeutet, dass sich die demografische Falle als doppelte erweisen könnte: Der Rückgang der Schulabsolvent/innen in diesem Jahrzehnt wird durch den heutigen Mangel an Ausbildungsplätzen regelrecht verdeckt. Stellen sich aber Unternehmen auf die demografischen Veränderungen erst dann ein, wenn sie Realität sind, könnte es für einige von ihnen schlicht zu spät sein (Lutz, 2001).

Behr (2002) fasst die ostdeutsche Situation, die ohne geeignete Maßnahmen zu entstehen droht, treffend zusammen:

„Richtig problematisch könnte die Situation für die Betriebe schon in wenigen Jahren werden, wenn sich nämlich die versäumte Auflockerung der Altersstruktur der Belegschaft rächen wird. Plötzlich verlassen innerhalb weniger Jahre erhebliche Teile der Belegschaft aus Altersgründen den Betrieb. Die Verrentungswelle ab 2006 fällt dann ausgerechnet mit jenem Zeitpunkt zusammen, an dem sich der rapide Geburtenrückgang nach der Wende auswirkt. Erst auf dem Ausbildungs-, später auch auf dem Arbeitsmarkt fällt die Nachfrage von einem Jahr auf das andere dramatisch ab. ... Die gegenwärtige Problemlage am Lehrstellenmarkt könnte dann regelrecht auf den Kopf gestellt werden: Statt des heutigen Problems der Lehrstellenknappheit könnten wir morgen das der Lehrlingsknappheit haben.“ (Behr, 2002, S. 33)

Wie nah wir diesen Entwicklungen sind, zeigt die Tatsache, dass bei weniger modernen bzw. weniger attraktiven Berufen bereits Anfang dieses Jahrzehnts kurzzeitig die Zahl der Bewerber sank: Eine Studie der DIHK (Ermert, 2003) zeigt solche Missverhältnisse zwischen modernen und scheinbar weniger modernen Berufsbildern: Für eine kaufmännische Ausbildung im Einzelhandel beispielsweise bewarben sich drei Schüler/innen auf einen Ausbildungsplatz. Für eine Ausbildung zur Fachverkäuferin im Nahrungsmittelhandel lag das Verhältnis zwischen Bewerbern und Ausbildungsstellen bei 1:5.

Ähnlich schlecht ist die Situation im metallverarbeitenden Gewerbe. So war im Jahr 2002 das Verhältnis zwischen Bewerbungen und Ausbildungsplätzen im SCHOTT-ZEISS-BILDUNGSZENTRUM beim modernen Beruf Mechatroniker 9:1, beim Verfahrensmechaniker dagegen 0,5:1.

Unternehmen, die bereits heute ein Altern ihrer Belegschaft konstatieren, werden vermutlich früh genug auf den demografischen

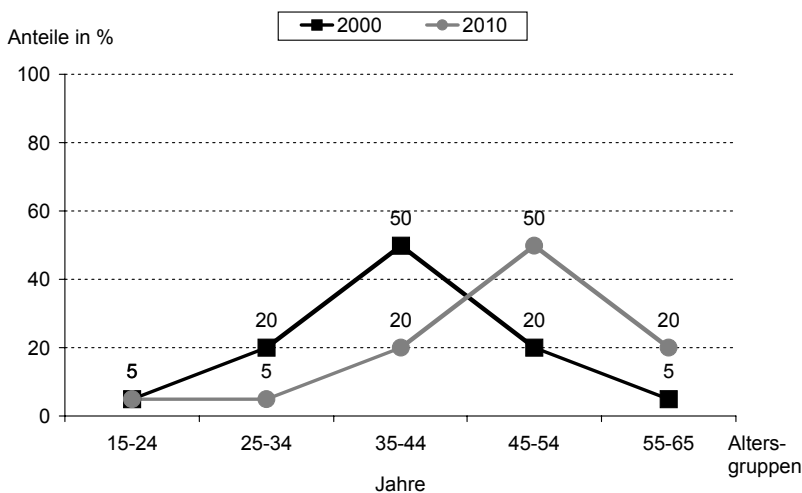


Abb. 7: Exemplarische Entwicklung einer Altersstruktur (nach Köchling, 2002).

Wandel reagieren, weil sie mit den neuen demografischen Realitäten früher als die Mehrheit der Unternehmen konfrontiert sind. Zu spät reagieren werden eher jene Betriebe, die heute noch (!) eine scheinbar ausgewogene Altersstruktur der Belegschaft haben, wie sie Abb. 7 exemplarisch zeigt. Die hier vorgestellte betriebliche Personalstruktur wird sich deutlich alterszentriert entwickeln, wenn nicht aktiv gegen gesteuert wird. Ohne Rekrutierung von Nachwuchskräften machen die Jüngeren bis 35 Jahre, die heute noch ein Viertel der Beschäftigten bilden, in zehn Jahren nur noch etwa 5 Prozent der Belegschaft aus. Auch der Anteil der Mittelalten (35 bis 44 Jahre) sinkt von 50 auf etwa 20 Prozent. Demgegenüber steigt der Anteil der Älteren (über 45 Jahre) von 25 auf etwa 70 Prozent (Köchling, 2002). Dieses Übergewicht kann durch die heute noch übliche Frühverrentung nicht mehr ausgeglichen werden: Das strukturelle Gewicht der Älteren steigt erheblich.

Selbstverständlich kann ein Unternehmen auch ausschließlich mit älteren Fachkräften arbeiten und verstärkt in den Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter/innen investieren. Nur wird ein Unternehmen, wenn es mittel- oder langfristig nicht personell ausbluten will, ohne Nachwuchskräfte nicht auskommen. Das Neben- und Miteinander der Generationen zu erhalten, ist aber nicht nur eine Frage vorausschauender Analyse und Planung von Personalbestand und -struktur, sondern auch eine Frage des Erhalts des Entwicklungsimpulses, den sich Generationen wechselseitig geben – zumindest geben könnten.

2.1.2 Geringere Auswahl bei Nachwuchskräften – gleichzeitig steigende Qualifikationsanforderungen

Der absehbare Rückgang potenzieller Lehrstellenbewerber schmälert die Auswahlmöglichkeiten bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften. Die Anzahl leistungsstarker Schulabsolvent/innen sinkt in gleichem Maße wie die absolute Summe aller Schulabgänger/innen. Hinzu kommt, dass sich immer weniger Schulabgänger/innen überhaupt für eine duale Ausbildung entscheiden; immer mehr streben eine weiterführende Schulausbildung an – z. B. an Berufsakademien oder Hochschulen (Ermert, 2003). Das bedeutet, dass sich auch immer weniger qualifizierte Schulabgänger/innen für Ausbildungen bewerben. Wenn Unternehmen langfristig die Anzahl ihrer Azubis nicht senken wollen, werden sie also gezwungen sein, sich intensiver auch jenen Jugendlichen zuzuwenden, die mit schlechterem oder ohne Abschluss die Schule verlassen.

Demgegenüber steigen die Qualifikationsanforderungen in den Unternehmen. Dies verdeutlicht eine Prognose des

Tab. 1: *Erwerbstätige (ohne Auszubildende) nach unterschiedlichen Anforderungsprofilen der Tätigkeiten (nach Weidig et al., 1999).*

Tätigkeiten	Anforderungen (beispielhaft)	Anteil an Erwerbspersonen in %	
		1995	2010
höherqualifizierte Tätigkeiten	Führung, Organisation, Management, Forschung, Entwicklung, Betreuung, Beratung	34,8	40,5
mittelqualifizierte Tätigkeiten	Fachtätigkeiten in der Produktion, Reparieren, Fachverkäufer, Sachbearbeiter, Assistenz in F & E,	45,8	43,7
einfache Tätigkeiten	Hilfstätigkeiten in Produktion, Reinigung, Bewirtung, Lager, Transport, einfache Büro-tätigkeiten	19,6	15,7

IAB und der Prognos AG (Dostal & Reinberg, 1999), die eine Zunahme des Anteils von Erwerbspersonen mit höherqualifizierten Tätigkeiten bis 2010 feststellt, während der Anteil jener mit einfachen Tätigkeiten abnimmt (Tab. 1). Diese Ergebnisse liegen nahe an früheren Projektionen und decken sich in ihren Grundaussagen mit einer Studie der Bundesländer-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung zur „Zukunft von Bildung und Arbeit“. Die Autoren der IAB/Prognos-Studie sprechen deshalb zu Recht von einer stabilen und nachhaltigen Tendenz steigender Qualifikationsanforderungen, auch wenn sich die Stärke nach Berufsfeldern, Branchen und Regionen unterscheiden wird.

Bereits heute klagen Unternehmen – trotz einer großen Zahl von Lehrstellenbewerbern – über „mangelnde Qualifikationen der Bewerber“: Das bestätigt eine standardisierte Befragung der IHK Gera unter 270 ostthüringischen Unternehmen (IHK Gera, 2002).

Auf die Frage: „Konnten Sie für das Ausbildungsjahr 2002/2003 Ausbildungsplätze aufgrund mangelnder Qualifikation der Bewerber nicht besetzen?“ antworteten 22 Prozent der befragten Unternehmen mit „Ja“ und 78 Prozent mit „Nein“.²

Teilweise unternehmen die Betriebe bereits eigene Anstrengungen, um die Ausbildungsfähigkeit der Jugendlichen zu verbessern: Zwei Drittel der Unternehmen gaben an, bereits Maßnahmen wie Nachhilfe in naturwissenschaftlichen Fächern, Training von praktischen Fertigkeiten, Ergänzungslehrgänge oder betriebliche Zusatzschulungen durchzuführen. Aber selbst bei steigender Qualität der Ausbildungsfähigkeit der Jugendlichen durch entsprechende Anstrengungen des Bildungssystems besteht das Dilemma zwischen sinkenden Auswahlmöglichkeiten und steigenden Anforderungen weiter.

Wie Unternehmen und Bildungseinrichtungen nicht ausbildungsfähige Jugendliche (z. B. solche ohne Schulabschluss) bis zur (Teil-) Ausbildung oder in eine berufliche Anlerntätigkeit führen können, stellen wir im Abschnitt 4.2 vor.

2.1.3 Erfahrungswissen – drohender Verlust bei höherer Wertschätzung

Inzwischen erkennen betriebliche Führungskräfte, wie wertvoll Erfahrene mit viel Wissen und Können sind. Zugleich sehen sie sich gerade in Krisenzeiten oder bei fortschreitender Rationalisierung zur Personalreduktion gezwungen. Dabei wird in der Regel zuerst Älteren der Ausstieg aus dem Unternehmen angeboten. Andererseits erfolgen immer weniger Neueinstellungen, so dass es an Nachwuchskräften mangeln wird und der Anteil Älterer, wie oben beschrieben, steigt.

Daraus ergibt sich ein weiteres Dilemma der sich öffnenden Schere zwischen den Generationen: Der Zeitraum, in dem ältere und jüngere Menschen gemeinsam in einem Unternehmen arbeiten, wird immer kleiner. Damit ist der Erfahrungstransfer von Alt zu Jung, aber auch umgekehrt, spürbar erschwert; denn in vielen Unternehmen werden in den nächsten fünf bis zehn Jahren viele Ältere in den Ruhestand gehen, ohne ihr Erfahrungswissen an Nachwuchskräfte oder andere nachrückende Fachkräfte weiter gegeben zu haben. (vgl. Meier, Weiß & Wiener, 2003)

² Die Frage: „Gibt es in Ihrem Betrieb Einsatzmöglichkeiten für Arbeitskräfte, die hohe theoretische Anforderungen nicht erfüllen können und eher praktisch begabt sind?“ wurde von 38 Prozent der Unternehmen bejaht und von 61 Prozent verneint (ein Prozent beantwortete die Frage nicht). Auch diese Antworten deuten auf ein hohes Anspruchsniveau der Unternehmen an die Ausbildungsfähigkeit der Jugendlichen hin.

Dies wird durch die Tatsache verstärkt, dass vor allem der Anteil der Mittelalten (35-44) an den Erwerbsfähigen von 24 % im Jahre 2000 auf 19 % im Jahre 2020 sinken wird (Buck et al., 2002). Das Augenmerk der Personalpolitik sollte also darauf gerichtet sein, dem drohenden Verlust von Erfahrungswissen entgegen zu wirken. Gleichzeitig fordern die wachsenden Qualifikationsanforderungen die Betriebe dazu heraus, Personalentwicklung für alle Generationen anzubieten. Abb. 8 fasst die betrieblichen Dilemmata zusammen.

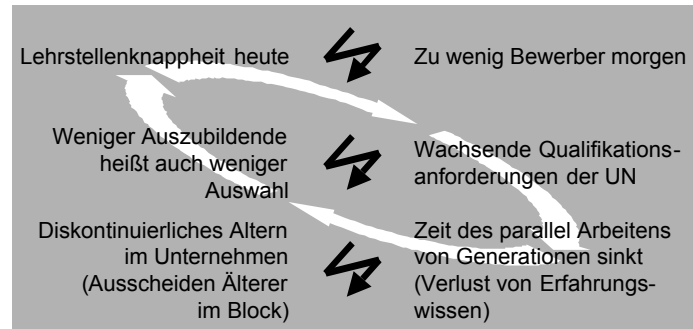


Abb. 8: Betriebliche Dilemmata des demografischen Wandels.

2.2 Regionale Dilemmata des demografischen Wandels

2.2.1 Reduziertes Ausbildungsangebot – Abwanderung leistungsstarker Schulabsolvent/innen

Sinkt in ostdeutschen Ländern die Zahl der Schulabgänger/innen, so wird das aufgrund nicht besetzter Ausbildungsplätze langfristig auch den Ausbildungsmarkt einschränken. Es liegt nahe, dass sich ohne aktives Gegenwirken beide Tendenzen wechselseitig verstärken: Ein reduzierter Ausbildungsmarkt mindert die Attraktivität einer Region für Jugendliche. Vor allem die Leistungsstarken schauen sich deshalb nach Alternativen um und wandern in Regionen mit besseren (Aus-)Bildungs-, Freizeit- und Kulturmöglichkeiten ab.

Eine Wanderungsanalyse des statistischen Landesamtes Sachsen im Jahre 2002 ergab, dass 53 % der ca. 7000 Menschen, die das Bundesland verließen, zwischen 18 und 30 Jahre alt waren. Knapp ein Drittel waren Schüler/innen, Auszubildende und Student/innen. Dabei „... verfügten die Abgewanderten im Mittel über ein höheres schulisches bzw. berufliches Ausbildungsniveau als die sächsische Durchschnittsbevölkerung.“ (Hoffmeister, 2003, S. 32 f.)³ Für die 18- bis 21-Jährigen liegen die Abwanderungsgründe in der Suche nach einem Ausbildungs- oder Studienplatz (37 %), einem Arbeitsplatz (34 %) und einem höheren Verdienst (10 Prozent). Für die 21- bis 25-Jährigen sind die Hauptmotive der Arbeitsplatz (41 %), der höhere Verdienst (17 %) und Veränderungen beim Lebenspartner (16 %). Zwar verweist Hoffmeister (2003, S. 34) darauf, dass in geburtenschwachen Jahrgängen die Konkurrenz um die Ausbildungsplätze abnehmen und dadurch der Hang zur Abwanderung zurückgehen könnte. Aber gerade für junge Leute mit guten schulischen Abschlüssen erwächst das Abwanderungsmotiv nicht nur aus der Suche nach einem Ausbildungsplatz schlechthin, sondern nach einem, der den persönlichen Neigungen und Erwartungen an Arbeits- und Lebensqualität entspricht. Nach Ansicht von Opaschowski (2001) wird künftig die Bedeutung der lokalen Lebensqualität sogar noch steigen. Dazu gehören Bildungs-, Freizeit- und Kulturmöglichkeiten. Verschlechtert sich diesbezüglich das regionale Angebot, so mindert das auch die Anziehungskraft der Region.

³ Eine sehr hohe Mobilitätsrate hatten auch Fachschul- bzw. Hochschulabsolventen (Hoffmeister, 2003, S. 33).