

## **Protokoll zur Netzwerktagung „Strategien im Umgang mit dem demografischen Wandel“**

im Landratsamt Altenburg am 14. November 2017

### **TOP 1: Begrüßung durch Matthias Bergmann**

Herr Matthias Bergmann, erster Beigeordneter des Landkreises Altenburger Land, begrüßte zunächst alle Anwesenden und betonte den akuten und hohen Handlungsbedarf, der aus der demografischen Dynamik in Ostthüringen resultiere. Der demografische Wandel stelle zwar ein Risiko für die regionale Entwicklung dar, halte aber ebenso Chancen für die Zukunft Ostthüringens bereit.

### **TOP 2: Begrüßung und Einführung in die Netzwerktagung durch Ingo Singe (FSU Jena)**

Ingo Singe von der Friedrich-Schiller-Universität Jena stellte in seiner Begrüßung das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderte Verbundprojekt *rebeko* („Zukunftsfähiges Kompetenzmanagement – prospektiv, lebensphasenorientiert und regional flankiert“) mitsamt seinen Verbundpartnern vor. Ausgangspunkt des Projekts sei eine ökonomische Belebung der Region nach dem Ende einer lange Jahre andauernden schwierigen Arbeitsmarkt- und Wirtschaftslage. In der Vergangenheit seien hoch qualifizierte Arbeitnehmer/-innen angesichts der verfestigten Arbeitslosigkeit bereit gewesen, zu niedrigen Löhnen zu arbeiten. Sie akzeptierten schwierige Arbeitsbedingungen und zeigten eine insgesamt hohe Loyalität gegenüber ihrem Arbeitgeber. Seit einigen Jahren zeichne sich jedoch das Ende jenes „Fachkräfteparadieses“ ab. Mit der Umkehrung dieser Asymmetrien auf den (Teil-)Arbeitsmärkten gehe eine partielle Revision der in der Nachwendezeit dominanten Arbeitnehmer/-innenorientierungen („ostdeutsche Bescheidenheit“) einher. Diese Entwicklung belegen auch aktuelle demografische und arbeitsmarktpolitische Statistiken. Geeignete Strategien, um einem drohenden Fachkräftemangel zu begegnen, seien, so Herr Singe, eine Aufwertung von Arbeit und eine Steigerung der Attraktivität von Arbeitsplätzen, durch u.a. innerbetriebliche Weiterqualifizierungs- und Partizipationsmöglichkeiten. Facharbeit sei als „regionales Kollektivgut“ zu verstehen, dass es in der Kooperation regionaler Akteure zu fördern gelte. Das Projekt *rebeko* verschränke zu diesem Zweck betriebliche und regionale Forschung bzw. Gestaltung.

### **TOP 3a: Vortrag „Kompetenzmanagement zwischen Potentialentwicklung und Verteilung des Mangels“ durch Wolfgang Anlauff (ffw GmbH, Nürnberg)**

Daran anknüpfend stellte Wolfgang Anlauff als Geschäftsführer der ffw GmbH Strategien vor, die geeignet sind, dem demografischen Wandel angemessen zu begegnen. Strategien der Arbeitskraftabwerbung betrachtete Anlauff kritisch, sie liefen primär auf eine „Neuverteilung des Mangels“ heraus. Regionale Arbeitskraftpotenziale seien durchaus noch existent, sie zeigten sich in der Unterbeschäftigungsquote (beispielsweise in unfreiwilliger Teilzeit), diese liege in Altenburg und Gera bei rund 10 Prozent. Betriebsinterne Potenziale fänden sich in Unternehmen u.a. bei Personen, die eine hohe Wechselbereitschaft zeigen, bzw. innerlich

gekündigt haben und auf unbefriedigende Arbeitssituationen mit reduziertem Engagement reagierten. Die Reduzierung hoher Ausfallzeiten in Folge von (Fehl-)Beanspruchungen sei notwendig, um endogenen Potenziale zu realisieren. Gleichzeitig erblickte Anlaufs die Möglichkeit einer erweiterten Potenzialnutzung, die gelingen könne, wenn die Diskrepanz zwischen existenten Qualifikationen und „engen“ Tätigkeitsanforderungen reduziert würde. Ein adäquates Kompetenzmanagement müsse vor allem auf die Bindung der Arbeitnehmer/-innen durch gute Arbeit (Ausbildung, Beteiligung) zielen und lern- und gesundheitsförderliche Bedingungen etablieren. Angesichts der betrieblichen Altersstrukturen besitze die Know-How-Sicherung über ein systematisches Wissensmanagement höchste Bedeutung. Weitere Ansätze für eine erfolgreiche Potenzialentwicklung in der Region bestünden in der Kooperation von Unternehmen im Bereich Aus- und Weiterbildung, bspw. in Form einer „Verbundausbildung“, die aus einer Kombination (über-)betrieblicher Leistungen bei der Berufsausbildung bestehe, beständigen Dialogen zwischen Unternehmen und Politik sowie in einem Erhalt und ggf. einer Weiterentwicklung der regionalen Infrastruktur in der Aus- und Weiterbildung, bspw. bei öffentlichen Einrichtungen, Fach- und Berufsschulen.

### **TOP 3b: Diskussion**

In der anschließenden Diskussion wurde unter anderem die Problematik zwischen den hohen Qualifikationen der Beschäftigten und den real ausgeübten Tätigkeiten problematisiert. Ein Vertreter der Arbeitsverwaltung bemerkte, dass die regionalen Arbeitskraftpotenziale nahezu ausgeschöpft seien, die Reintegration von Arbeitslosen sei vielfach erfolgreich gewesen. Eine betriebliche Integration bedürfe angemessener Entlohnung, Partizipationsmöglichkeiten und verstärkten betriebsgerechten Aus- und Weiterbildungsanstrengungen durch regionale Unternehmen. Steigende Vakanzzeiten seien ein wichtiger Indikator für die Aktualität der demografischen Herausforderung, allerdings habe das Austrocknen des Arbeitskraftreservoirs bisher nicht dazu geführt, dass es in der Breite zu Entgelterhöhungen gekommen sei, die dazu beitragen können, Kompetenzen anzuziehen und zu binden.

Die Integration von Migrant/-innen in die Unternehmen stelle eine weitere Herausforderung dar. Dringend bedürfe es eines Abbaus von Ressentiments, weiterführender Sprachkurse und rechtlicher Klarheit, um den Betrieben eine kalkulierbare Grundlage für die Beschäftigung von Geflüchteten zu verschaffen. Ein Interessenvertreter aus einem der Verbundbetriebe berichtete über ermutigende Integrationserfahrungen aus „seinem“ Betrieb.

### **TOP 4a: Vortrag Prof. Dr. Michael Behr (TMASGFF)**

Anschließend berichtete Prof. Dr. Michael Behr vom Thüringer Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Frauen und Familie (TMASGFF) über aktuelle Entwicklungen am Arbeitsmarkt in Thüringen. Thüringen verfüge erstmals über ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeitnehmer/-innen- und Arbeitgeberkündigungen und Verrentungen. Die positive Entwicklung der Beschäftigungszahlen in Thüringen beruhe auf dem Rückgang der Arbeitslosigkeit bei gleichzeitigem Anstieg der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigung und einer Zunahme der Industriearbeitsplätze. Auffällig sei jedoch, dass mit ansteigendem Industriearbeitsvolumen das Durchschnittseinkommen in Thüringen absinke. Dies resultiere aus einer untergeordnet-abhängigen Position Thüringer Unternehmen innerhalb der Wertschöpfungskette. Treiber der positiven Beschäftigungsentwicklung seien das verarbeitende Gewerbe sowie unternehmensbezogene Dienstleistungen. Die positive Arbeitsmarktlage mit einem geringen Gender Pay Gap und einer niedrigen Arbeitslosenquote äußere sich bei der Bevölkerung in einer gesteigerten Lebenszufriedenheit und sinkenden Sorgen um den eigenen Arbeitsplatz. Der Anstieg sozialversicherungspflichtiger Beschäftigungsverhältnisse resultiere aus der Ausschöpfung bislang brachliegender Potenziale

und dem Abbau der Arbeitslosigkeit im Freistaat. Trotz dieser positiven Dynamik und ökonomischer Prosperität existiere weiterhin ein Gefühl der Chancenlosigkeit bei Arbeitslosen, resultierend aus der Wiedervereinigungszeit in den 1990er Jahren. Es gelte, diese negativen Gedanken abzustreifen und sich positiv gen Zukunft zu richten. Erste Ergebnisse einer aktuellen Fachkräftestudie würden auf eine Stabilisierung der insgesamt positiven Entwicklung der letzten Jahre hinweisen. Interessanterweise ginge die Digitalisierungsbemühungen in den avancierten Industrieunternehmen eher mit Stellenaufwuchs denn mit Arbeitsplatzabbau einher. Digitalisierung sei daher auch aus Arbeitnehmer/-innenperspektive zuerst als ein chancenreicher Prozess zu werten.

Laut Prof. Behr sei der Mangel besonders an Facharbeiter/-innen bereits deutlich zu spüren. Die Integration von Migrant/-innen in Arbeit könne den Fachkräftemangel lindern. Die Zukunft Thüringens sei offen. Das Schüren von Ängsten und Ressentiments sei eine Gefahr für das Bundesland, es gehe vielmehr darum, Chancen kommunizieren und zu nutzen.

#### **TOP 4b: Diskussion**

In der abschließenden Diskussion wurde neben den Gründen für einen Anstieg der Industriebeschäftigten seit 1996 erörtert, wie die relativ hohe Fertilitätsquote mit der hohen Beschäftigungsquote von Frauen und Männern zu vereinbaren sei. In Thüringen existiere keine diskriminierende „Kultur der Rabenmütter“, entsprechend hoch sei die Akzeptanz gegenüber staatlicher Kinderbetreuung. Der niedrige Gender Pay Gap sei ein wichtiger Anreiz für Frauen zur Erwerbstätigkeit. Gleichzeitig bestehe eine ökonomische Notwendigkeit der Arbeitsmarktbeteiligung beider Eltern — Haushaltseinkommen, die sich allein aus dem Erwerbseinkommen einer Person speisten, seien vielfach völlig unzureichend.

Abschließend wurde nach den Gründen gefragt, warum die präsentierten positiven Arbeitsmarktentwicklungen in relevanten Segmenten der Arbeiterschaft nicht ankomme. Viele Arbeitnehmer/-innen interpretierten die aktuellen Entwicklungen keineswegs ungebrochen als „Aufwertungs- und Aufstiegs Geschichte“. Stattdessen sind Unzufriedenheit, Elitenkritik und rassistische Orientierungen weit verbreitet. Offensichtlich fühlen sich viele Arbeitnehmer/-innen zu wenig an der positiven Wirtschaftsentwicklung beteiligt: Die Verdichtung von Arbeit, eskalierende Leistungsanforderungen und beanspruchende Arbeitssituationen (z.B. Schichtarbeit) stellen wichtige Belastungsfaktoren dar.

#### **TOP 5: Abschluss**

Die Anwesenden vereinbarten, sich auf dem nächsten Treffen des Kompetenznetzwerks über konkrete Tools und Vorgehensweisen des betrieblichen Kompetenzmanagements auszutauschen. Zu diesem Zweck sollen Beiträge von Praktiker/-innen aus Unternehmen gewonnen werden, die nicht am Verbund beteiligt sind.