

# Brandenburger Fachkräftestudie

Entwicklung der Fachkräftesituation  
und zusätzlicher Fachkräftebedarf

Reihe Forschungsberichte Nr. 26



Diese Druckschrift wird im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit der Brandenburgischen Landesregierung herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von Wahlwerbern oder Wahlhelfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden. Dies gilt für Landtags-, Bundestags- und Kommunalwahlen sowie für die Wahl der Mitglieder des Europäischen Parlaments. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die Druckschrift nicht so verwendet werden, dass es als Parteinahme der Landesregierung zugunsten einzelner Gruppen verstanden werden könnte. Den Parteien ist es jedoch gestattet, die Druckschrift zur Unterrichtung ihrer einzelnen Mitglieder zu verwenden.

Die Meinung der Autoren muss sich nicht in jedem Fall mit der Meinung des Herausgebers decken.

# **Brandenburger Fachkräftestudie**

## **Entwicklung der Fachkräftesituation und zusätzlicher Fachkräftebedarf**

**Ergebnisse einer Untersuchung im Verarbeitenden Gewerbe,  
in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie im Tourismus**

Die Studie wurde durchgeführt durch das  
Institut für Praxisorientierte Sozialforschung und Beratung (IPRAS e.V. Jena)

in Kooperation mit  
TraSt München (Transformationsprozesse und Strukturpolitik Forschung und Beratung)  
und dem Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh)

Dr. Michael Behr (IPRAS Projektleitung)  
Anja Walter (IPRAS Büro Potsdam)  
Dr. Andreas Hinz (IPRAS)  
Dr. Jürgen Riedel (TraSt)  
Thomas Ketzmerick (zsh Halle)

Jena, Potsdam 2005

**Autoren:**

Dr. Michael Behr  
Anja Walter  
Dr. Andreas Hinz  
Dr. Jürgen Riedel  
Thomas Ketzmerick



## Vorwort

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

vor dem Hintergrund der Diskussionen um den demographischen Wandel und des zunehmenden Fachkräftemangels legt das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie mit dieser Publikation eine wissenschaftliche Analyse zur Fachkräftesituation in ausgewählten Branchen und Regionen mit unterschiedlichem Problem- und Chancenprofil vor. Die Brandenburger Fachkräftestudie hat schon viel Aufmerksamkeit bewirkt und ich wünsche mir, dass die Debatte um Fachkräftesicherung und Entwicklung der Humanressourcen weiter an Dynamik gewinnt. Dies ist angesichts der Herausforderungen unerlässlich, vor denen Politik, Wirtschaft und Verbände im Land Brandenburg in den nächsten Jahren stehen.

Die Brandenburger Fachkräfteprognose zeigt beachtliche Bedarfe an qualifizierten Fachkräften: In den kommenden Jahren bis Ende 2010 ist mit einem Fachkräftebedarf von annähernd 100.000 Personen in der Wirtschaft zu rechnen. Bis zum Jahr 2015 werden weitere 100.000 Personen in den Betrieben benötigt. Jeder vierte Beschäftigte im Land Brandenburg muss bis zum Jahr 2015 ersetzt werden. Jede fünfte neu eingestellte Fachkraft wird den Abschluss einer Fachhochschule oder Universität benötigen. Erhebliche Personalbedarfe werden zudem bei Fachangestellten und Facharbeitern entstehen. Die Einstellung von gering qualifizierten Beschäftigten wird hingegen an Bedeutung verlieren.

Die Betriebe werden mit einem Fachkräfteproblem in nicht unbeträchtlicher Größenordnung konfrontiert. Frühzeitige Fachkräftesicherung ist die Herausforderung der Stunde. Durch die berechneten Fachkräftebedarfe erwarte ich in den nächsten Jahren jedoch nur eine bedingte Entlastung auf dem Arbeitsmarkt. Die Daten widerlegen einerseits pessimistische Zukunftsaussichten, andererseits sollten sie aber auch nicht zu einem falschen Optimismus verleiten. Wir werden zunehmend eine Gleichzeitigkeit von Arbeitslosigkeit und Fachkräfteknappheit haben. Grund ist eine nur schwer zu verringernde Passgenauigkeit der Qualifikationen von Arbeitslosen und der Personalbedarfe der Betriebe. Gleichwohl werden die Chancen gerade für junge Menschen deutlich besser.

Die Zeit zum Handeln ist begrenzt, denn die Fachkräftestudie macht deutlich: Unsere Unternehmen befinden sich derzeit in einer Situation, dass sie in den nächsten drei, vier oder fünf Jahren eine Strategie zur Fachkräftesicherung entwickeln und umsetzen müssen. Wenn das Problem fehlender Fachkräfte erst zur betrieblichen Realität geworden ist, sind schnelle Reaktionen des Managements so gut wie nicht mehr möglich. Die Fachkräftesicherung kann nur vor Ort bei den Betrieben erfolgen. Sie ist eine Aufgabe primär in der Verantwortung der Wirtschaft und der Unternehmen.

Mehr betriebliche Ausbildung, verstärkte Weiterbildungsanstrengungen, zunehmende Bedarfsermittlung und passgenaue Qualifizierungen sind entscheidende Mittel zur Schaffung ausreichender Kapazitäten an Fachkräften. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen wird in den nächsten Jahren nicht unwesentlich davon abhängen, ob es gelingt, rechtzeitig genügend engagierte und gut ausgebildete Nachwuchskräfte „an Bord“ zu holen. Mit dem Ziel der Fachkräftesicherung verfolgt mein Haus seit geraumer Zeit eine Strategie wirtschaftsnaher Qualifizierung und unterstützt neben der beruflichen Erstausbildung die Kompetenzentwicklung in Klein- und Mittelunternehmen.

Ich sehe derzeit mehrere Handlungsfelder für die Arbeitsmarktpolitik des Landes, aber auch für benachbarte Politikfelder: Die Berufsorientierung muss verbessert werden. Wir brauchen eine frühzeitige Zusammenarbeit und ein aktives Engagement von Schule und Wirtschaft. Die betriebliche Ausbildungsbasis und die Ausbildung im Verbund müssen gestärkt werden. Die Programme zur Schließung der Ausbildungsplatzlücke werden noch einige Zeit benötigt. Die Kompetenzentwicklung der Beschäftigten in den Betrieben wird weiter gefördert. Wir werden darüber hinaus entsprechend den Empfehlungen der Studie über die Unterstützung der Fachkräftesicherung und ein regionales Fachkräftemonitoring nachdenken müssen. Wir dürfen die Qualifizierung der Arbeitslosen nicht vernachlässigen. Hier werden die Agenturen für Arbeit und Träger der Grundsicherung für Arbeitssuchende gefordert sein. Immer wichtiger wird der Transfer von Fachkräften zwischen Wirtschaft und Hochschulen, nicht zuletzt weil uns die Studie einen hohen Bedarf an Hochschulabsolventen mit technischem und naturwissenschaftlichem Studium anzeigt. Schließlich ist für die Standortentwicklung eine enge Abstimmung von Wirtschaftsförderung und Arbeitsmarktpolitik erforderlich.

In der Koalitionsvereinbarung vom 12. Oktober 2004 ist festgelegt, dass die Landesregierung angesichts des demographischen Wandels und des erwarteten Fachkräftemangels vieler Brandenburger Unternehmen gemeinsam mit der Wirtschaft, den Gewerkschaften und der Wissenschaft eine Strategie zur Bewältigung des Fachkräftemangels entwickelt. Die Brandenburger Fachkräftestudie ist ein wichtiger Schritt dafür. Gerade auch mit ihren qualitativen Ergebnissen liefert sie eine wichtige Grundlage für den Dialog. Die nächsten Schritte sind bereits eingeleitet. Dabei werden wir auch die Frage stellen müssen, welche Instrumente zur Unterstützung der Fachkräftesicherung am Besten geeignet sind.

Herrn Dr. Michael Behr, seinem Team und den Kooperationspartnern aus Halle und München danke ich herzlich für die engagierte Arbeit und den reichhaltigen Bericht.



Dagmar Ziegler  
Ministerin für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie

Potsdam, 24. August 2005

# Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis .....	5
Kurzfassung .....	7
1. Einleitung .....	10
1.1. Problembeschreibung.....	10
1.2. Gespaltene demographische Entwicklung in Brandenburg .....	11
1.3. Sozioökonomische Entwicklung in Brandenburg .....	14
1.4. Zielsetzung und Themenfelder der Fachkräftestudie .....	18
1.5. Datenbasis und Methodik.....	18
1.5.1. <i>Branchenauswahl</i> .....	19
1.5.2. <i>Regionenauswahl</i> .....	21
1.5.3. <i>Methodik der Studie</i> .....	23
1.5.4. <i>Untersuchte Unternehmen</i> .....	24
1.5.5. <i>Zu den Befragten</i> .....	26
1.6. Struktur des Berichts.....	27
2. Der Maschinenbau in Brandenburg .....	28
2.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen .....	28
2.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen.....	29
2.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf .....	32
2.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf .....	33
2.5. Resümee.....	35
3. Der Fahrzeugbau in Brandenburg.....	35
3.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen .....	35
3.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen.....	36
3.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf .....	39
3.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf .....	41
3.5. Resümee.....	43
4. Die Nahrungsmittelindustrie in Brandenburg.....	43
4.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen .....	43
4.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen.....	44
4.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf .....	48
4.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf .....	49
4.5. Resümee.....	50
5. Die Biotechnologie in Brandenburg .....	51
5.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen .....	51
5.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen.....	52
5.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf .....	55
5.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf .....	56
5.5. Resümee.....	58
6. Die chemische Industrie in Brandenburg.....	59
6.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen .....	59
6.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen.....	59
6.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf .....	63
6.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf .....	64
6.5. Resümee.....	66

7. Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft in Brandenburg .....	67
7.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen .....	67
7.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen .....	67
7.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf .....	75
7.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf .....	78
7.5. Resümee.....	80
8. Der Tourismus in Brandenburg.....	81
8.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen .....	81
8.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen .....	82
8.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf .....	87
8.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf .....	89
8.5. Resümee.....	91
9. Fazit und Handlungsempfehlungen.....	91
9.1. Entwicklungspotenziale und Fachkräftebedarfe in den untersuchten Branchen.....	92
9.1.1. <i>Die Industriebranchen: Verarbeitendes Gewerbe im Aufwind.....</i>	92
9.1.2. <i>Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft: Zwischen Ökonomisierungsdruck und steigender Nachfrage .....</i>	93
9.1.3. <i>Der Tourismus: Schwierige ökonomische Bedingungen, aber Zukunftsoptimismus.....</i>	94
9.2. Fachkräfteprognose für Brandenburg: Große Rekrutierungsbedarfe bis 2010 und 2015.....	95
9.3. Betriebliche Strategien zur Fachkräftesicherung .....	104
9.3.1. <i>Ausbildung .....</i>	105
9.3.2. <i>Weiterbildung .....</i>	107
9.3.3. <i>Perspektiven weiblicher Beschäftigung: Ungünstige Aussichten gerade in frauentypischen Beschäftigungsfeldern.....</i>	108
9.3.4. <i>Personalwirtschaft.....</i>	109
9.4. Die untersuchten Regionen: Zwischen Erfolgsgeschichten und Abstiegsbedrohung .....	112
9.4.1. <i>Heterogene regionale, demographische Entwicklung.....</i>	112
9.4.2. <i>Wirtschaftliche Entwicklungspotenziale .....</i>	112
9.4.3. <i>Regionaloptimismus und Regionalpessimismus .....</i>	116
9.5. Handlungsempfehlungen.....	117
9.5.1. <i>Handlungsbedarf auf betrieblicher Ebene: Höherer Stellenwert für Personalstrategien und Stärkung der Innovationskraft .....</i>	118
9.5.2. <i>Dialog Politik-Wirtschaft: Intensive Zusammenarbeit der wirtschaftspolitischen Akteure zur Stärkung der Klein- und Mittelunternehmen.....</i>	119
9.5.3. <i>Imagepolitik für Wirtschaft und Region: Heraus aus dem Stimmungstief.....</i>	121
9.5.4. <i>Handlungsempfehlungen für die Dienstleistungsbranchen: Sicherung von Berufsperspektiven in weiblich dominierten Branchen .....</i>	123
Tabellenanhang zur Fachkräfteprognose .....	125
Literaturverzeichnis.....	129

# Kurzfassung

## Problemstellung und empirische Basis

Die Studie nimmt Analysen zur Fachkräftesituation in ausgewählten Regionen und Branchen vor. Ziel ist die Schaffung einer Informationsbasis, die es den wirtschafts- und arbeitsmarktpolitischen Akteuren ermöglicht, einen handlungsorientierten Dialog zur Entwicklung von Humanressourcen zu initiieren und Wege aus demographisch bedingten Fachkräftengpässen zu finden. Speziell ging es darum, auf Basis wirtschaftlicher Entwicklungsdynamiken und der Altersstrukturen von Belegschaften den Personalbedarf für den Zeitraum der nächsten zehn Jahre abzuschätzen.

In telefonischen Interviews wurden 212 Industrieunternehmen aus Maschinenbau, Fahrzeugbau, Nahrungsmittelindustrie, Chemie und Biotechnologie erfasst. Im Dienstleistungssektor bildeten die Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie der Tourismus die Untersuchungsfelder. In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft nahmen 142 Krankenhäuser, Reha-Kliniken, Pflegeheime und ambulante Pflegedienste an den Befragungen teil. Im Tourismusbereich wurden 97 Hotels, Pensionen, Gaststätten und Cafés erfasst. Unter regionalen Gesichtspunkten konzentrierten sich die Untersuchungen auf die drei Planungsregionen Havelland-Fläming (180 Interviews), Lausitz-Spreewald (164 Interviews) und Uckermark-Barnim (92 Interviews).

## Beträchtliche Dynamik im industriellen Sektor

Der industrielle Sektor bietet einen deutlich erkennbaren Lichtblick in der wirtschaftlichen Entwicklung Brandenburgs. Insgesamt 40% der befragten Industrieunternehmen sehen sich in einer guten wirtschaftlichen Situation. Immerhin 42% beurteilen ihre wirtschaftliche Lage als befriedigend. Unternehmen in einer schlechten Situation bilden mit 18% eine Minderheit. Im Hinblick auf Umsatz-erwartungen ist Optimismus Trumpf: 62% der Befragten erwarten in den nächsten beiden Jahren Steigerungen. Dass mehr als die Hälfte der Unternehmen die Entwicklung neuer Produkte plant und nicht wenige darüber hinaus auch Standorterweiterungen anvisieren, spricht ebenfalls für eine positive Entwicklungsdynamik. In den untersuchten Industriebranchen geht man in den nächsten Jahren von zum Teil deutlichen Beschäftigungszuwächsen in Brandenburg aus.

- ➔ Der Maschinenbau spielt innerhalb der regionalen Wertschöpfungsketten eine wichtige Rolle. Die wirtschaftliche Lageeinschätzung und die Umsatzerwartungen fallen moderat günstig aus. Die Wachstumserwartungen beim Personal und ein altersstrukturbedingter hoher Ersatzbedarf bis 2010 führen insgesamt zu einem Rekrutierungsbedarf von gut 2.500 Beschäftigten. Insbesondere bei Ingenieuren, die eine Schlüsselfunktion für die Innovationskraft der Branche haben, drohen durch Verrentungen Personalengpässe.
- ➔ Der Fahrzeugbau weist eine hohe Entwicklungsdynamik auf. Eine im Durchschnitt recht günstige wirtschaftliche Situation, vor allem aber erheblich steigende Umsatzerwartungen, starke Innovationsbestrebungen und große Wachstumserwartungen beim Personal zeigen, dass die Zeichen auf Expansion stehen. Der Ersatz- und insbesondere der Erweiterungsbedarf belaufen sich bis 2010 auf voraussichtlich 4.000 Beschäftigte. Damit stellen sich dem Fahrzeugbau von allen untersuchten Industriebranchen die höchsten Anforderungen im Bereich der Nachwuchskräfte-sicherung in gewerblichen wie auch in den ingenieurtechnischen Bereichen.
- ➔ Die Nahrungsmittelindustrie ist die größte Industriebranche Brandenburgs, der es gelungen ist, sich auf den regionalen Märkten und teilweise auch deutschlandweit zu etablieren. Wirtschaftliche Situation und Umsatzerwartungen weisen auf eine positive Entwicklung hin. Die Wachstumserwartungen im Hinblick auf das Personal sind moderat. Erweiterungs- und Ersatzbedarf in dieser so beschäftigungsstarken Branche ergeben einen Neurekrutierungsbedarf von über 2.750 Personen in einem sehr heterogenen Berufsspektrum, wobei das quantitative Gewicht akademischer Fachkräfte recht gering ist.
- ➔ Die Biotechnologie steht nach den schwierigen Jahren zu Beginn des Jahrzehnts vor der Aufgabe, den Aufwärtstrend für die Branche zu stabilisieren. Die Umsetzung von Entwicklungsleistungen in marktfähige Produkte ist dabei von zentraler Bedeutung. Steigende Umsatzerwar-

tungen, Innovationsaktivitäten und Planungen zur massiven Ausweitung des Personals prägen die Stimmung. Die Ausstattung mit Fachkräften wirft keine großen Probleme auf. Insbesondere die Universitäten bieten eine gute Rekrutierungsbasis für naturwissenschaftlich-technische Fachkräfte, wobei der Erweiterungsbedarf gegenüber dem Ersatzbedarf sehr deutlich überwiegt. Insgesamt ist bis 2010 mit einem Bedarf von gut 1.000 Beschäftigten zu rechnen.

- ➔ In der chemischen Industrie stellt sich die wirtschaftliche Situation positiv dar. Es gibt häufig gute Beurteilungen der wirtschaftlichen Situation und die Erwartung steigender Umsätze. Auch im Hinblick auf Innovationsaktivitäten ist man in der Branche sehr aktiv. Anders als bei den anderen untersuchten Industriebranchen fehlt aber die Beschäftigungsdynamik, was mit Rationalisierungseffekten zu tun haben kann. Aus den Altersstrukturen ergibt sich jedoch ein erheblicher Ersatzbedarf. Bis 2010 ist mit einem Rekrutierungsbedarf von 900 Beschäftigten zu rechnen, der fast ausschließlich auf Verrentungen zurückzuführen sein wird. Auch hier ergeben sich gerade in den Bereichen akademischer Beschäftigung hohe Anforderungen zur Integration junger Fachkräfte.

#### Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft: Gute wirtschaftliche Lage ohne Beschäftigungsausweitung

In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft dominieren günstige wirtschaftliche Lageeinschätzungen das Bild. Die positiven Einschätzungen sind vor allem bei den Krankenhäusern und Pflegeheimen verbreitet, während bei den kleinen ambulanten Pflegediensten relativ häufig eine schlechte Situation konstatiert wird. In Anbetracht von erheblichen Kostensenkungszwängen stehen die Zeichen nicht auf Expansion: Es dominieren konstante Umsatzerwartungen. Unisono sehen sich die Einrichtungen in einer Klemme zwischen hohen Einsparungszwängen und steigenden Leistungsanforderungen an die Beschäftigten. Es ist auch der Einsparungsdruck, der die Einrichtungen beschäftigungspolitisch pessimistisch in die Zukunft schauen lässt. Bei der längerfristigen Personalprognose bis 2010 kommt es zu einem Beschäftigungsrückgang um 3,6%. Dabei schlägt insbesondere zu Buche, dass die beschäftigungsstarken Krankenhäuser von einem Personalarückgang von 11% ausgehen. Einzig die ambulante Altenpflege rechnet mit einem bedeutenden Personalwachstum in der Größenordnung von 13%. Trotz der insgesamt eher erwarteten rückläufigen Personalentwicklung besteht in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ein Personalbedarf von mehr als 3.100 Beschäftigten, um aufgrund von Verrentungen ausgeschiedene Beschäftigte zu ersetzen. Ähnlich wie in den Industriebranchen besteht dabei ein überproportionaler Bedarf an akademischen Fachkräften.

#### Tourismus: Aktuelle Situation schwierig, doch es gibt Zukunftsoptimismus

Im Tourismussektor sind ungünstige wirtschaftliche Situationsbeschreibungen am stärksten von allen untersuchten Branchen verbreitet. Insbesondere die Gaststätten und Cafés haben erhebliche Probleme mit der schwachen Binnenkonjunktur, die zur Nachfragezurückhaltung bei den Kunden führt. Besser sieht es in den Hotels aus, bei denen positive Lageeinschätzungen überwiegen. Trotz der wirtschaftlichen Schwierigkeiten herrscht in der Branche ein gewisser Optimismus im Hinblick auf Umsatzerwartungen und die weitere Entwicklung der Geschäftstätigkeit vor. Die positiven Zukunftserwartungen sind es wohl auch, die die befragten Geschäftsführer ein beträchtliches Personalwachstum erwarten lässt. In dieser in Bezug auf die Altersstrukturen recht jungen Branche fällt dieser Erweiterungsbedarf stärker ins Gewicht als der Ersatzbedarf. Insgesamt ist bis 2010 mit Neurekrutierungen in einer Größenordnung von etwa 3.600 Beschäftigten zu rechnen.

#### Fachkräftesicherung: Die Herausforderung in der nahen Zukunft

Anknüpfend an die Untersuchungsergebnisse zu den Branchen ist für Brandenburg ein beschäftigungspolitisches Entwicklungsszenario wahrscheinlich, welches für das nächste Jahrzehnt von in etwa konstanten Beschäftigungszahlen ausgeht. Die Eckpfeiler der Prognose lassen sich auf folgenden Nenner bringen: Zu erwarten ist ein leichtes Wachstum bei privaten Dienstleistungen, aber ein Rückgang der öffentlichen Beschäftigung. Ein Beschäftigungsrückgang dürfte darüber hinaus auch noch im Bausektor anstehen. Dagegen ist jedoch mit einem Anstieg industrieller Beschäftigung zu rechnen. Das düstere Szenario einer stagnierenden oder gar zurückgehenden Wirtschaftskraft Brandenburgs ist zwar nicht auszuschließen, mit Blick auf die beobachteten positiven Entwicklungstrends allerdings weniger wahrscheinlich. Zu erwarten ist freilich, dass die regionalen

Disparitäten zwischen dem engeren Verflechtungsraum um Berlin und den peripheren Regionen Brandenburgs fortbestehen. Die Regionen Uckermark-Barnim und Lausitz-Spreewald haben insgesamt eine ungünstigere Wirtschafts- und Branchenstruktur als die Region Havelland-Fläming.

Die Prognose insgesamt stabiler Beschäftigung in Brandenburg läuft auf einen großen Personalbedarf innerhalb des nächsten Jahrzehnts hinaus: Den Ausgangspunkt bilden bei dieser Berechnung nicht nur die SV-Beschäftigten, sondern die Erwerbstätigen in Brandenburg insgesamt mit 881.000 Personen. Als durchschnittliches Renteneintrittsalter werden rund 61,5 Jahre veranschlagt. Angesichts der Tatsache, dass im Jahr 2004 bereits 24% der Beschäftigten in Brandenburg 50 Jahre und älter waren, ist bis 2015 mit einem rechnerischen Personalbedarf von etwa 200.000 zu rechnen. Allein bis 2010 beträgt der Personalbedarf knapp 100.000.

Der mit 33% außerordentlich hohe Anteil von akademisch qualifizierten Beschäftigten über 50 Jahre birgt gerade in wissensintensiven Branchen große Engpassrisiken. Bei den Fachangestellten und Facharbeitern liegt der Anteil mit 20% bzw. 16% zwar niedriger, doch führt allein das hohe beschäftigungsstrukturelle Gewicht der beiden Gruppen zu einem großen Rekrutierungsbedarf. In diesem Kontext ist hervorzuheben, dass sich der Ersatzbedarf an Personal weit überwiegend auf qualifizierte Beschäftigung richtet.

Vor dem Hintergrund der Anforderung, in großer Zahl junge Fachkräfte in die Brandenburger Wirtschaft zu integrieren, ist die Personalwirtschaft in den Betrieben gefragt: Zwar sind die Ausbildungsquoten der ausbildenden Betriebe aner kennenswert, allerdings ist der Anteil nicht ausbildender Betriebe noch zu hoch. Positiv hervorzuheben ist jedoch die mit etwa drei Vierteln hohe Übernahmequote von Auszubildenden in Industriebetrieben, was für Nachhaltigkeit im Ausbildungsengagement spricht. In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und im Tourismussektor liegt die Übernahmequote nur bei einem Drittel bzw. sogar bei nur einem Viertel.

Problematisch ist die geringe Bedeutung von Personalstrategien in den untersuchten Betrieben: Kurze Zeithorizonte bei der Personalplanung von unter einem Jahr dominieren das Bild. Anwerbungs- und Rekrutierungsstrategien für Fachkräfte kommen nur eine geringe Bedeutung zu. Das gleiche gilt für den wichtigen Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen alt und jung. Schließlich begünstigt eine geringe Bezahlung Abwanderungstendenzen gerade bei qualifizierten Kräften.

Auf geschlechtsspezifische Restriktionen beruflicher Perspektiven weist die überproportionale Abwanderung junger Frauen hin. In den untersuchten Branchen zeigten sich dabei folgende Probleme: Mit Ausnahme der Biotechnologie nimmt weibliche Beschäftigung in den ohnehin von männlichen Beschäftigten geprägten Industriebranchen ab. Ihr Anteil an den Auszubildenden ist geringer als ihr Beschäftigtenanteil. In den von Frauen dominierten Branchen Tourismus und Gesundheits- und Sozialwirtschaft herrschen relativ schlechte Übernahmeperspektiven nach der Ausbildung. In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft als Bastion qualifizierter weiblicher Beschäftigung besteht aufgrund von Kostensenkungsdruck die Gefahr einer Verschlechterung der Arbeitsbedingungen.

#### Handlungsbedarf: Personalpolitische Offensive in den Betrieben mit Unterstützung der Politik

Um zu verhindern, dass Fachkräfteengpässe zu einem Entwicklungshemmnis für die Brandenburger Wirtschaft werden, sind verstärkte Anstrengungen zur Integration junger Menschen in die Arbeitswelt erforderlich. Gerade in Anbetracht hoher und tendenziell steigender Qualifikationsanforderungen stellt das Matching von Fachkräftenachfrage und -angebot hohe Anforderungen an die Akteure. Ausbildungsverbände oder auch in einigen Industriebranchen bereits erkennbare nachhaltige Aktivitäten zur Ausbildung und Integration junger Fachkräfte weisen in die richtige Richtung.

Gefragt ist generell eine Stärkung personalstrategischer Aktivitäten in den Betrieben – nicht zuletzt auch im Hinblick auf die Erschließung weiblicher Begabungsreserven. Aufgaben der Politik sind Unterstützungsleistungen für die kleinen und mittleren Unternehmen in den Feldern Ausbildung, Analyse von Fachkräftebedarf, bei Maßnahmen zur Verbesserung des Images der Regionen und schließlich auch bei der Verbesserung des Zugangs zu Wissenschaft und Forschung.

# 1. Einleitung

## 1.1. Problembeschreibung

Die Sicherung der Fachkräftebasis stellt eine der wichtigsten Herausforderungen für die weitere Entwicklung der Wirtschaft in Brandenburg dar. Der verantwortungsvolle Einsatz von Mitteln aus Länder-, Bundes- und EU-Haushalten zur Stärkung von Aktivitäten, vor allem im Bereich Aus- und Weiterbildung, setzt ein möglichst präzises Wissen über kurz- und mittelfristige Bedarfslagen der regionalen Wirtschaft voraus. Ohne Personal- und Qualifikationsbedarfsanalysen drohen Fehlinvestitionen in Bildung, die in Anbetracht eines zunehmenden Drucks auf zielgenauen Mitteleinsatz und angesichts einer voraussehbaren, demographisch begründeten Verknappung von Begabungsreserven nicht mehr legitimierbar sind. Bisher gibt es aus verschiedenen Regionalanalysen<sup>1</sup> deutliche Hinweise, dass die gute Fachkräftebasis in den neuen Ländern erodiert und es bei relevanten Berufsgruppen zukünftig zu Engpässen kommen kann, ja diese zum Teil heute schon vorhanden sind.

Auch wenn es innerhalb der Wissenschaft und der gesellschaftlichen Praxis in ihrer Akzentsetzung verschiedene Positionen gibt, so herrscht doch Einigkeit darüber, dass sich die Rahmenbedingungen für die Unternehmen bzw. ihr personalwirtschaftliches Handeln zum Teil dramatisch verändern werden. Es sind im Wesentlichen drei Determinanten, die unstrittig sind:

- ➔ Der Wirtschaft werden zukünftig deutlich weniger junge Nachwuchskräfte zur Verfügung stehen.
- ➔ Die Zahl der Renteneintritte wird sich in den nächsten 10 Jahren, vor allem in den Bereichen Bildung, Sozialwirtschaft, Industrie und öffentliche Verwaltung, deutlich erhöhen.
- ➔ Das Reservoir an gut ausgebildeten Fachkräften auf den Arbeitsmärkten wird deutlich abschmelzen.

Aus diesen drei Determinanten ergibt sich kein genereller Arbeitskräftemangel. Die Reserven an – jüngeren und erfahrenen – Arbeitskräften bieten auch in Brandenburg immer noch ein größeres regionales Ausschöpfungspotenzial als in den meisten Regionen Westdeutschlands – was auch als weiterhin sehr wichtiger Standortvorteil zu bewerten ist. Darüber hinaus kann Zuwanderung aus den unmittelbaren östlichen Nachbarländern Polen und Tschechische Republik durchaus einen Beitrag zur Schließung von Lücken in der Versorgung von Arbeitskräften leisten – auch dies ist ein Aspekt, der für die Standortqualität Brandenburgs spricht.

Realistisch und heute bereits in einigen Bereichen erkennbar sind dagegen Engpässe in der Versorgung mit hoch qualifizierten, gewerblich-technischen Fachkräften in Landwirtschaft, unternehmensnahen Dienstleistungen und Industrie.<sup>2</sup> Deshalb wird es notwendig, diese die Innovations- und Wachstumsfähigkeit des Landes Brandenburg potenziell gefährdenden Engpässe zu identifizieren und zu beheben. Diese Perspektive darf dabei nicht auf die verschiedenen Industriebranchen – deren Exportfähigkeit von Gütern und Unternehmensdienstleistungen für Brandenburg besonders wichtig ist – beschränkt werden. Sie gilt auch für die öffentliche Verwaltung, deren Bedeutung für die Leistungsfähigkeit einer modernen Industrie- und Dienstleistungsstruktur meist unterschätzt wird, sowie für die medizinische und sozialwirtschaftliche Betreuung älterer Menschen und für die Sicherung einer attraktiven Tourismusinfrastruktur. Das eine mindert das Abwande-

---

<sup>1</sup> IPRAS hat in den vergangenen Jahren mehrere Regionalstudien u. a. in Thüringen (Trendreports Optische Technologien), Sachsen-Anhalt (Metall- und Elektroindustrie), Südwestsachsen (Maschinenbau, Fahrzeugbau, Textil- und Metallindustrie) durchgeführt.

<sup>2</sup> Zu diesem Ergebnis kommt auch das Brandenburg-Delphi auf Basis einer breiten Expertenbefragung in Brandenburg im Auftrag des MASGF 2004.

rungsrisiko in den Regionen, das andere sichert aktiv die Attraktivität für Gäste und potenzielle Zuwanderer.

Aus den veränderten Rahmenbedingungen auf den Arbeitsmärkten und Beschäftigungsfeldern ergeben sich fünf zentrale Herausforderungen:

- ➔ Das Potenzial älterer Arbeitnehmer und Arbeitsloser muss wirksamer erschlossen werden.
- ➔ Die Begabungsreserven von Frauen werden unzureichend genutzt; es sollten zukünftig in stärkerem Maße weibliche Arbeitskräfte auch für gewerblich-technische und naturwissenschaftliche Berufe gewonnen werden.
- ➔ Fehlqualifizierung im Aus- und Weiterbildungssystem muss vermieden werden.
- ➔ Das personalwirtschaftliche Instrumentarium in den Unternehmen muss zukunftsfähig entwickelt werden.
- ➔ Die Unternehmen sind auf eine regionale Unterstützungsstruktur zur Absicherung und Entwicklung der regionalen Fachkräftebasis angewiesen.

Sowohl das betriebliche Personal- und Ausbildungsmanagement in den Unternehmen als auch die öffentliche und private Aus- und Weiterbildungsinfrastruktur muss „geschlechts- und generationensensibilisiert“ werden. Das schließt eine gezielte Erschließung der weiblichen Arbeitskräfteressourcen, eine Politik für die Gruppe der über 50-Jährigen und eine Organisierung des Wissenstransfers im Generationenaustausch ebenso mit ein wie den notwendigen Nachwuchsaufbau und eine „regionale Jugendpolitik“, die Bildungs- und Einmündungsprozesse in Beschäftigung enger miteinander koordiniert.

Auch im Zuge der EU-Osterweiterung, der Liberalisierung der Arbeitsmärkte und neuer Optionen grenzüberschreitender Wirtschaftsaktivitäten (Pendeln und Wandern von Arbeitskräften, Subcontracting, Direktinvestitionen, sonstige Unternehmenskooperationen) ändern sich wesentliche Rahmenbedingungen in Brandenburg.

Unabhängig davon, welche exogenen Faktoren Einfluss auf die wirtschaftliche Dynamik nehmen und wie sich Gestaltungsspielräume und Chancen im Land Brandenburg entwickeln, ohne ein weiterhin hohes Niveau an Fachkräften wird die märkische Wirtschaft hinter das jetzige Niveau zurückfallen. Mit einer Verjüngung der Fachkräftebasis – möglich durch die wachsenden Renteneintritte – kann die Wirtschaft dagegen eine neue Wachstumsdynamik entwickeln, in der der Erfahrungsschatz der Älteren und die Innovationsfreude der Jüngeren positiv zusammenwirken. Alles läuft auf folgendem Imperativ für die Unternehmen hinaus: Fachkräftebedarf identifizieren, in der Region kommunizieren, junge Menschen und Arbeitssuchende motivieren, Arbeitskräfte bedarfsgerecht ausbilden und passgenau in den Unternehmen einsetzen. Zur Unterstützung der Unternehmen müssen dafür die Arbeitsmarkt- und Wirtschaftspolitik die entsprechenden Rahmenbedingungen schaffen.

Um diesen Fachkräftebedarf bestimmen zu können, müssen einerseits Unternehmen hinsichtlich ihrer Personalstrukturen sowie zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklungspotenzialen untersucht werden, andererseits müssen auch die demographische Entwicklung der Brandenburger Bevölkerung sowie sozioökonomische Strukturen betrachtet werden.

## **1.2. Gespaltene demographische Entwicklung in Brandenburg**

Brandenburg ist anders als alle anderen neuen Bundesländer bislang nur in geringem Umfang vom Rückgang der Bevölkerung betroffen. So verminderte sich die Zahl der Einwohner von 2.602.404 im Jahr 1990 lediglich auf 2.567.704 im Jahr 2004.<sup>3</sup> Die Bevölkerungsentwicklung

---

<sup>3</sup> Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2004b sowie 2004c.

gestaltete sich jedoch in den Planungsregionen sehr unterschiedlich: Während die Bevölkerungszahl in der Region Havelland-Fläming von 1990 bis 2004 um 50.579 Personen (+7,4%) stieg, sank sie in der gleichen Zeit in der Region Lausitz-Spreewald um 76.512 Personen (-10,3%). In den anderen drei Planungsregionen blieb die Bevölkerungszahl trotz regionaler Disparitäten insgesamt relativ konstant: Zwischen 1990 und 2004 verringerte sich die Bevölkerung in der Region Uckermark-Barnim um 3.781 Personen (-1,2%), in der Region Prignitz-Oberhavel um 80 Personen (-0,02%) und in der Region Oderland-Spree um 4.906 Personen (-1,1%).<sup>4</sup>

Das Land konnte in den vergangenen Jahren von der Zuwanderung aus Berlin profitieren. Dieser Zuwanderungstrend ist in den letzten Jahren jedoch stark rückläufig. Verzeichnete Brandenburg im Jahr 2000 noch einen Wanderungsgewinn gegenüber Berlin von 17.146 Menschen, so waren es 2003 nur noch 10.808.<sup>5</sup> Während das fast durchweg negative Wanderungssaldo in den anderen neuen Bundesländern weiterhin eine untergeordnete Rolle spielt, nahm die Bedeutung der Ost-West-Migration für Brandenburg zwischen 2000 und 2002 dramatisch zu. Verlor das Bundesland im Jahr 2000 im Saldo noch 11.024 Menschen an die Altbundesländer, so waren es im Jahr 2002 14.013, ein Zuwachs um rund 27%. Im Jahr 2003 sank dieser Wanderungsverlust jedoch wieder auf 9.950 Personen.<sup>6</sup>

Betrachtet man sich die Zu- und Fortzüge der Brandenburger Bevölkerung etwas genauer, so wird deutlich, dass vor allem Personen im Alter zwischen 18 und 30 Jahren die Region verlassen, also gerade die Altersgruppen, die für den Fachkräftenachschub in den Brandenburger Unternehmen von großer Bedeutung sind.<sup>7</sup>

Auch die geschlechtsspezifische Untersuchung der Zu- und Fortzüge nach und aus Brandenburg ist interessant: Hier wird deutlich, dass vor allem junge Frauen Brandenburg den Rücken kehren. Im Jahr 2003 zogen 16.332 Frauen und 15.161 Männer im Alter zwischen 18 und 30 Jahren aus Brandenburg weg. Diese Zahlen werden nicht durch Zuzüge junger Menschen im gleichen Alter kompensiert. Somit ergibt sich für Brandenburg für diese Altersgruppen ein Wanderungsverlust von 5.608 Frauen und 4.788 Männern. Allerdings ist der Wanderungsverlust in der Altersgruppe der 18- bis 21-Jährigen bei den Frauen mehr als doppelt so hoch wie bei den Männern (-2.318 und -828). Junge Männer hingegen scheinen zuerst in Brandenburg eine Ausbildung zu absolvieren und sich anschließend einen Arbeitsplatz außerhalb Brandenburgs zu suchen. So ist der Wanderungsverlust in der Altersgruppe der 25- bis 30-Jährigen bei den Männern deutlich höher als bei den Frauen (-1.368 und -668).

Hinsichtlich demographischer Entwicklungsszenarien ist jedoch zwischen äußerem Entwicklungsraum und engerem Verflechtungsraum zu unterscheiden: Während der engere Verflechtungsraum um Berlin nach der Bevölkerungsprognose des Landesbetriebs für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg bis 2020 um knapp 7% abnimmt, schrumpft die Bevölkerung im (von der Einwohnerzahl her insgesamt größeren) äußeren Entwicklungsraum um 15%.<sup>8</sup>

Nur für die bevölkerungsreichste Region Havelland-Fläming ist im Prognosezeitraum ein geringfügiger Bevölkerungszuwachs von 1% zu erwarten. Hier kann vor allem die Landeshauptstadt Potsdam von einer positiven Entwicklung ausgehen, für sie wird ein Bevölkerungsanstieg um 13% bis 2020 erwartet. Für die vier anderen Planungsregionen werden dagegen Bevölkerungsrückgänge prognostiziert, die bis 2020 jeweils zwischen 7% und 12% differieren. Am stärksten betroffen ist die Region Lausitz-Spreewald, für die ein Bevölkerungsverlust von 12% erwartet wird.

---

<sup>4</sup> Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2004b sowie 2004c.

<sup>5</sup> Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2001 sowie 2004d.

<sup>6</sup> Ebenda.

<sup>7</sup> Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung des Landes Brandenburg und Senatsverwaltung für Stadtentwicklung des Landes Berlin (2004): S. 47.

<sup>8</sup> Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg und Landesumweltamt Brandenburg 2004a.

In den letzten Jahren strömten aufgrund geburtenstarker Jahrgänge viele Absolventen auf den Arbeitsmarkt, so dass für die Unternehmen sehr günstige Rekrutierungsbedingungen bestanden. Aufgrund der seit der Wende stets sinkenden Schülerzahlen in der Primarstufe wird sich dies jedoch in den nächsten Jahren ändern.

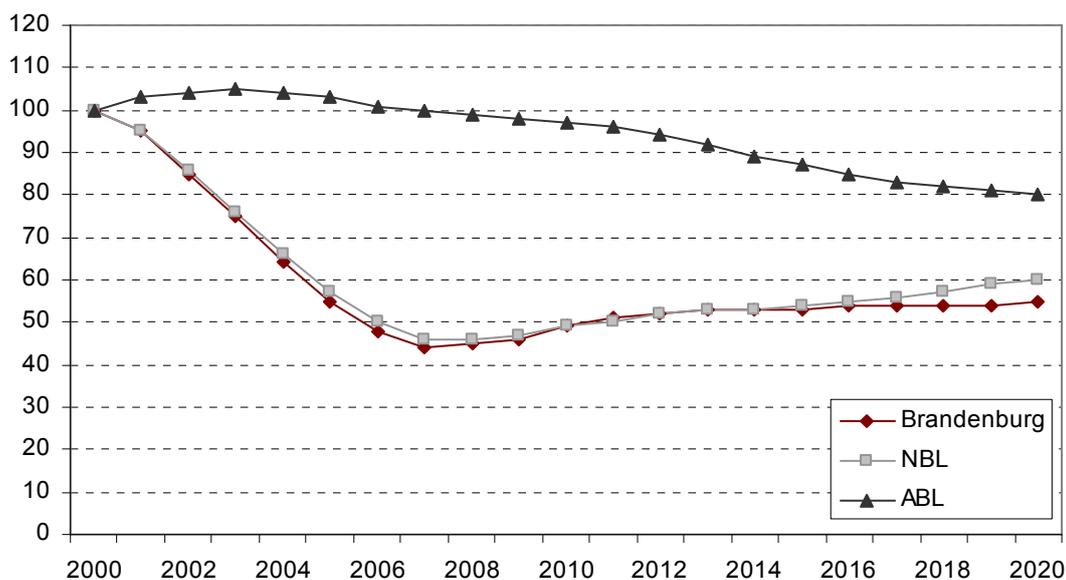
Vergleicht man die Entwicklung der Schülerzahlen in den untersuchten Planungsregionen, werden große Unterschiede deutlich: Während die Schülerzahlen in Brandenburg insgesamt seit 1994/1995 um 34,9% (Schuljahr 2004/2005) sanken, ist der Verlust in den Planungsregionen Lausitz-Spreewald (42,4%), Oderland-Spree (36,5%) und Uckermark-Barnim (36,2%) deutlich höher. In den Planungsregionen Havelland-Fläming und Prignitz-Oberhavel verlief der Rückgang der Schülerzahlen mit -25,8% bzw. 33,5% etwas weniger dramatisch.

Diese dramatische Entwicklung zeigt sich vor allem an der Zahl der Einschulungen. Die Anzahl der Schulanfänger sank in Brandenburg zwischen 1993/1994 und 2000/2001 von 37.175 auf 14.686, was einer Verminderung um rund 60% entspricht. Seit dem Schuljahr 2000/2001 stabilisierte sich die Zahl der Einschulungen wieder – allerdings weiterhin auf niedrigem Niveau. Bis zum Jahr 2003/2004 stieg die Zahl der Schulanfänger auf 18.276.

Entsprechend dieser drastischen Reduzierung der Schulanfängerzahlen in den letzten Jahren fällt auch die Prognose der Schulabgängerzahlen bis 2020 durch die Kultusministerkonferenz<sup>9</sup> pessimistisch aus: Bis 2008 ist eine rasante Abnahme der Schulabgängerzahlen in den neuen Bundesländern zu erwarten: Im Vergleich zum Jahr 2000 werden sich die Absolventenzahlen bis 2008 um 566.195 Schüler reduzieren, dies entspricht einem Rückgang von 54%. Ab dann wachsen die Schülerzahlen voraussichtlich in allen neuen Bundesländern auf niedrigem Niveau wieder an.

In Brandenburg verläuft die Entwicklung der Schulabgängerzahlen noch dramatischer. Hier wird ein Tiefpunkt der Schülerzahlen schon 2007 erwartet, wobei der Anteil an Schulabgängern im Vergleich zum Jahr 2000 nur noch 44% (neue Bundesländer insgesamt 46%) betragen wird. Von dieser Entwicklung sind alle Planungsregionen betroffen, wobei der äußere Entwicklungsraum noch stärker betroffen ist als der engere Verflechtungsraum. Ab 2007 steigen zwar auch in Brandenburg die Schulabgängerzahlen wieder langsam an, jedoch im Vergleich zu den neuen Bundesländern insgesamt eher unterdurchschnittlich (vgl. Abbildung 1.1).

**Abbildung 1.1: Prognose der Schulabgängerzahlen bis 2020**  
(Quelle: KMK 2002, Angaben in %)



<sup>9</sup> Kultusministerkonferenz (KMK) 2002.

Für die Brandenburger Wirtschaft bedeutet dies, dass sich die Zahl der Jugendlichen im Lehrlingsalter halbieren wird und damit das Rennen um die besten Absolventen und Nachwuchskräfte in den nächsten Jahren deutlich härter wird. Bisher profitierten die Unternehmen von den geburtenstarken Jahrgängen durch günstige Rekrutierungsbedingungen. Dieses Verhältnis wird sich in den nächsten Jahren umkehren, so dass jetzt die Absolventen die Wahl haben.

Brandenburg stellt sich insgesamt als „demographisch gespaltenes“ Bundesland dar. Dabei macht die problematische Entwicklung im äußeren Entwicklungsraum eher den – spezifisch akzentuierten – „Normalfall“ der demographischen Entwicklung der neuen Bundesländer aus, während der engere Verflechtungsraum durch eine Sondersituation gekennzeichnet ist.

Aus dieser Sondersituation wird das Bundesland Brandenburg in der Zukunft allerdings nicht unerhebliches Kapital schlagen können. Keine ostdeutsche Flächenregion – auch nicht die Leuchtturmkandidaten Leipzig, Dresden oder die Region Jena-Erfurt – hat so einen geringen Rückgang an Kindern und Jugendlichen wie der engere Verflechtungsraum um Berlin. Hier sinkt der Anteil der unter 15-Jährigen im Zeitraum 2001 und 2020 „nur“ um 9%, während er im äußeren Entwicklungsraum um mehr als die Hälfte (54%) abnimmt.

Während der Anteil der jüngeren Generation dramatisch sinkt, steigt der Anteil der über 65-Jährigen kontinuierlich an. Im Jahr 2020 wird jeder vierte Brandenburger im Rentenalter sein. Überalterung und Nachwuchskrätemangel stellen somit auch für Brandenburg eine eminente Herausforderung dar. Besonders betroffen werden dabei die Städte Cottbus und Frankfurt (Oder), die Region Oberspreewald-Lausitz, die Prignitz und die Uckermark sein. In diesen Landesteilen liegt der prognostizierte Rückgang der Einwohner bis 2015 zwischen 15% und 18%. Dabei sinkt der Anteil der potenziellen Arbeitskräfte in der Altersgruppe 15 Jahre bis 64 Jahre um mehr als 20%.<sup>10</sup>

Aufgrund des Anstiegs bei den Renteneintritten – zwischen 2006 und 2010 verdoppelt sich die Zahl der Renteneintritte über das gesamte Beschäftigungssystem der neuen Länder – ist mit einer nicht unerheblichen Nachwuchskrätefülle zu rechnen. Allerdings ist davon auszugehen, dass sich die Situation in Brandenburg in den einzelnen Branchen und Regionen innerhalb dieses Gesamtrahmens sehr unterschiedlich verändern wird. Will man Unternehmen, bildungs- und arbeitsmarktpolitische Akteure sensibilisieren, muss man die Varianz der Entwicklungsperspektiven und die Bandbreite von Problemlagen und entsprechendem Handlungsbedarf angemessen nachweisen.

### **1.3. Sozioökonomische Entwicklung in Brandenburg**

Die wirtschaftliche Entwicklung in Brandenburg entscheidet darüber, in welchem Umfang und mit welchen Qualifikationen Fachkräfte benötigt werden oder gezwungen sind, abzuwandern. Letzteres bedeutet einen Verlust an beruflichen Kompetenzen und Humanressourcen. Andererseits kommen mit der demographischen Entwicklung Herausforderungen auf das Bundesland zu, denen mit neuen Beschäftigungs- und Qualifikationsstrategien zu begegnen ist. Diese müssen sich an den sozioökonomischen Potenzialfaktoren und den Prognosen der wirtschaftlichen Entwicklung orientieren. Die folgende Analyse soll einen Beitrag zu dieser Orientierung leisten.

#### Veränderung der Bruttowertschöpfung sowie der Umsätze

Die wirtschaftliche Entwicklung ist in Brandenburg ebenso wie in den anderen neuen und alten Bundesländern in den letzten Jahren sehr schleppend verlaufen. Das BIP (zu konstanten Preisen von 1995) hatte von 1998 bis 2000 noch um fast 7% zugenommen, ist in den folgenden Jahren bis Ende 2003 jedoch um 1,5% zurückgegangen. Der absolute Wert für 2003 lag mit 41,9 Mrd. EUR nur geringfügig über dem Wert von 1999. Die jährlichen BIP-Veränderungen waren 1999 und 2000 im Verhältnis zu den Durchschnittswerten in den neuen Bundesländern noch relativ hoch, in der Folgezeit fielen sie jedoch auch überdurchschnittlich zurück.

---

<sup>10</sup> Kuchta 2003.

Die Wirtschaftssektoren haben in den vergangenen Jahren in unterschiedlicher Weise zur Bruttowertschöpfung beigetragen. So ist der Beitrag des Baugewerbes von 18,0% (1995) auf 7,7% (2003) zurückgegangen; ein Wert, der im internationalen Vergleich immer noch als verhältnismäßig hoch einzuschätzen ist. Auf der anderen Seite haben vor allem die Sektoren Handel, Gastgewerbe und Verkehr, der Bereich Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleistungen sowie das Verarbeitende Gewerbe ihre Leistungsanteile erhöht (vgl. Tabelle 1.1).

**Tabelle 1.1: Entwicklung der Bruttowertschöpfung in Brandenburg nach Sektoren von 1995 bis 2003**

Wirtschaftssektor	Anteile in %		
	1995	2000	2003
Land- und Forstwirtschaft, Fischerei	2,6	2,5	2,5
Produzierendes Gewerbe ohne Baugewerbe	15,3	18,2	17,7
Verarbeitendes Gewerbe	9,9	13,4	13,4
Baugewerbe	18,0	10,4	7,7
Handel, Gastgewerbe, Verkehr	16,1	19,5	21,7
Finanzierung, Vermietung, Unternehmensdienstleistung	19,6	22,5	24,3
Öffentliche und private Dienstleistungen	28,4	26,9	26,1
<b>Bruttowertschöpfung gesamt</b>	<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
Nachrichtlich: Bruttoinlandsprodukt in Mrd. EUR in Preisen von 1995	36,6	42,5	41,9

Quelle: Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2004b.

Die räumliche Struktur der wirtschaftlichen Entwicklung ist in Brandenburg nicht ausgeglichen. So entwickelte sich von 1998 bis 2002 ein Gefälle beim BIP-Wachstum von fast 56% zwischen dem wachstumsstärksten Landkreis Teltow-Fläming (150,0 Nominale BIP-Wachstum, 1998=100) und dem Landkreis Oberspreewald-Lausitz, dessen BIP in diesem Zeitraum um fast 4% auf den Indexwert 96,2 schrumpfte. (Siehe Tabelle 1.2).

**Tabelle 1.2: Veränderung des Bruttoinlandsproduktes im Zeitraum von 1998 bis 2002 nach Landkreisen (zu laufenden Marktpreisen, 1998=100) (Quelle: LDS Brandenburg)**

Landkreis	Veränderung Bruttoinlandsprodukt
Teltow-Fläming	150,0
Oberhavel	131,5
Oder-Spree	123,3
Uckermark	117,0
Havelland	116,3
Barnim	112,5
Dahme-Spreewald	110,9
Prignitz	110,2
Ostprignitz-Ruppin	108,7
Potsdam-Mittelmark	104,4
Elbe-Elster	101,3
Märkisch-Oderland	97,3
Spree-Neiße	96,5
Oberspreewald-Lausitz	96,2
<b>Brandenburg (gesamt)</b>	<b>108,9</b>

Diese regionalen Wachstumsdisparitäten haben zwei grundsätzliche Bestimmungsgründe. Der erste ist ein wirtschaftsgeographischer: Die räumliche Nähe zur Hauptstadt Berlin und das damit verbundene gut ausgebaute Verkehrsinfrastrukturnetzwerk. So gehören sechs der acht an Berlin angrenzenden Landkreise zu denen, die überdurchschnittlich gewachsen sind und vier der nicht angrenzenden Landkreise gehören zu den sechs Landkreisen mit unterdurchschnittlichen BIP-Veränderungsraten. Drei der vier wachstumsschwachen Landkreise liegen an der Grenze zum Freistaat Sachsen, zwei grenzen außerdem an Polen.

Der zweite Bestimmungsgrund ist weitgehend ein industriespezifischer und hat seine Wurzeln im Wesentlichen in historisch gewachsenen Wirtschaftsstandorten. Folgende industrielle Kerne, die trotz des Zusammenbruchs der Industrie nach 1990 stabilisiert werden konnten, sind hier zu nennen:

- ➔ die Luft- und Raumfahrtindustrie sowie der Fahrzeugbau im Landkreis Teltow-Fläming
- ➔ die Verkehrstechnik sowie die chemische Industrie im Landkreis Oberhavel
- ➔ die Metallerzeugung und -bearbeitung, die Herstellung von Metallerzeugnissen und der Maschinenbau im Landkreis Oder-Spree
- ➔ die chemische Industrie in den Landkreisen Oberspreewald-Lausitz sowie in der Uckermark

Trotz des Rückgangs der industriellen Erwerbstätigkeit sind die Industrieumsätze angestiegen. So konnte das Verarbeitende Gewerbe seine Umsätze von 1995 bis 2003 um fast 60% steigern, während der Bergbau einschließlich Gewinnung von Steinen und Erden sowie das Baugewerbe erhebliche Umsatzeinbußen von 50% bzw. 48% hinnehmen mussten. Insbesondere die Exportumsätze erzielten mit 276% ein enormes Wachstum. Dieses wurde nicht zuletzt begünstigt durch die EU-Osterweiterung, denn die Ausfuhren in die mittel- und osteuropäischen Länder (ohne GUS) erhöhten sich stark überproportional um 377%.

Die einzelnen Wirtschaftszweige haben zu diesem Umsatzwachstum in unterschiedlicher Weise beigetragen.<sup>11</sup> Lediglich zwei Wirtschaftszweige des Verarbeitenden Gewerbes mussten zwischen 1999 und 2003 Umsatzeinbußen hinnehmen: So sanken die Umsätze im Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden in diesem Zeitraum um ein Viertel (-24,5%) und im Bekleidungs-gewerbe um 11,6%. Eine besondere Umsatzdynamik wiesen zwischen 1999 und 2003 die folgenden Branchen auf: das Recycling (+167%), das Holzgewerbe (+75%), die Herstellung von Kraftwagen und -teilen (+51%), der sonstige Fahrzeugbau (+13%), das Textilgewerbe (+41%), die chemische Industrie (+38%) und die Herstellung von Geräten der Elektrizitätserzeugung und -verteilung (+35%).

Insgesamt verfügt das Land Brandenburg über eine relativ breite Industriestruktur. Mit Ausnahme des Ernährungsgewerbes (Anteil am Industrieumsatz im Jahr 2003 von 14,5%) und des Fahrzeugbaus (14,2%, davon Herstellung von Kraftwagen u. -teilen 4,9%, sonstiger Fahrzeugbau 9,3%) verfügt jedoch keine andere Branche über einen die 10%-Marke übersteigenden Umsatzanteil. Wichtige Branchen sind ferner die Metallerzeugung und -bearbeitung (8,3%) sowie die chemische Industrie mit einem Umsatzanteil von 8,1%.

#### Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Brandenburg

Nach dem dramatischen Verlust von Arbeitsplätzen zu Beginn der 90er Jahre ist der Beschäftigungsabbau noch nicht ganz zum Stillstand gekommen. Von Juni 1995 bis Juni 2003 ging die Zahl der Erwerbstätigen in Brandenburg – wie in den anderen neuen Bundesländern auch – um rund 10% zurück.<sup>12</sup> Allein die Bauwirtschaft verlor in diesem Zeitraum über 73.000 Arbeitsplätze. Das gesamte Verarbeitende Gewerbe verlor in diesem Zeitraum immerhin noch 13.000.<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2005.

<sup>12</sup> Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg 2004: S. 11.

<sup>13</sup> Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2004b: S. 66.

Anders als in Sachsen und Thüringen scheint das Verarbeitende Gewerbe in Brandenburg erst in den vergangenen Jahren wieder Beschäftigung aufzubauen, könnte aber in den kommenden Jahren nicht unerheblich zum Aufbau von Arbeitsplätzen auch im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen beitragen. Immerhin hat die Erwerbstätigkeit in diesem Dienstleistungsbereich insgesamt seit 1995 zugenommen, aber mit Ausnahme des Sektors Finanzierung, Vermietung und Unternehmensdienstleistungen, während jene Dienstleistungsbereiche einschließlich Handel, die nach der Wende besonders stark wuchsen, seit 2000 wieder Arbeitsplätze eingebüßt haben.

In Brandenburg beschäftigen rund 68.300 Betriebe (2002) 760.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte.<sup>14</sup> Dabei hatte die Zahl der Betriebe zunächst von 65.000 (1995) auf 74.500 (1999) zugenommen, bevor sie wieder auf 68.300 (2002) gefallen ist.<sup>15</sup> Auch die Beschäftigtenzahlen sind seit 1995 stetig gesunken: Waren es im Jahr 1995 laut Beschäftigungsstatistik der Bundesagentur für Arbeit noch rund 911.000 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Brandenburg, waren es 2002 nur noch rund 760.000.

Für die folgenden Jahre bis 2004 wurde ein weiterer Rückgang – insbesondere von den Betrieben mit über 20 Beschäftigten – prognostiziert.<sup>16</sup> Die Brandenburgische Wirtschaft ist geprägt durch Kleinst- und Kleinbetriebe. 53% der Betriebe beschäftigen weniger als 5 Personen, 90% weniger als 20 Personen.

Die stärksten Branchen hinsichtlich des Anteils an Betrieben und Beschäftigten in Brandenburg sind Dienstleistungen (36% der Betriebe und 35% der Beschäftigten) sowie Handel und Reparatur 22% bzw. 14%, die durch eine relativ geringe Betriebsgröße gekennzeichnet sind und damit die kleingewerbliche Struktur der Brandenburgischen Wirtschaft hervorheben.<sup>17</sup> Das Verarbeitende Gewerbe stellt 9% der Brandenburger Betriebe und 13% der Beschäftigten in Brandenburg.<sup>18</sup> Die sektorale Beschäftigungsstruktur ähnelt weitgehend derjenigen des Durchschnitts aller neuen Bundesländer, verdeutlicht jedoch die geringe Bedeutung des Verarbeitenden Gewerbes.

Trotz seiner relativ beschränkten Bedeutung und noch relativ bescheidenen Dynamik sind vom Industriesektor in den letzten Jahren auch stabilisierende bzw. positive Wirkungen ausgegangen. So ist dieser Bereich nicht dem allgemeinen Trend der schrumpfenden Zahl der Betriebe gefolgt. Die Zahl der Industrieunternehmen ist vielmehr – zumindest zunächst – von 1.144 (1999) auf 1.169 (2001) angestiegen und hat erst in den beiden folgenden Jahren wieder auf 1.129 abgenommen.<sup>19</sup> Von dieser Schrumpfung waren in erster Linie betroffen: Holzgewerbe; Herstellung von Gummi- und Kunststoffwaren; Glasgewerbe, Keramik, Verarbeitung von Steinen und Erden sowie Herstellung von Metallerzeugnissen. Neugründungen fanden hingegen statt in den Branchen Textil- und Ledergewerbe, Maschinenbau, Büromaschinen und Datenverarbeitungsgeräte, Kraftfahrzeugbau, sonstiger Fahrzeugbau und Recycling. Unter den 1.129 Industrieunternehmen dominieren die Produzenten von Vorleistungsgütern mit 49%, gefolgt von Investitionsgütern mit 31%. Auf die Herstellung von Verbrauchsgütern entfallen 17% und von Gebrauchsgütern 3%.

Die Verteilung der Anzahl der Beschäftigten auf die Wirtschaftszweige zeigt ein recht ausgewogenes Bild. Die wichtigsten Bereiche sind die öffentliche Verwaltung (Anteil 7,8% der Beschäftigten in Brandenburg 2002), der Einzelhandel (7,5%), das Gesundheits- und Veterinärwesen (6,7%), das Bildungswesen (6,3%), die Bauwirtschaft (Hoch- und Tiefbau) mit 6,2% und das Sozialwesen (4,3%). Demgegenüber übersteigen die meisten Industriebranchen mit Ausnahme der Nahrungsmittelindustrie (2,4%), Elektrotechnik (1,5%) und Maschinenbau (1,3%) nicht die 1%-Grenze.

---

<sup>14</sup> Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg 2004a: S. 11.

<sup>15</sup> Ebenda.

<sup>16</sup> Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg 2003b: S. 14.

<sup>17</sup> Ebenda: S. 15.

<sup>18</sup> Ebenda: S. 15.

<sup>19</sup> Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg.

Vor dem Hintergrund eines allgemeinen Beschäftigungsrückgangs von 10% zwischen 1998 und 2002 haben die einzelnen Wirtschaftszweige ganz unterschiedliche Entwicklungen genommen. Überdurchschnittlich verloren die Branchen: Baugewerbe und Bauinstallation (-35%), Bergbau, Steine, Erden (-28%), Textil- und Ledergewerbe (-26%) sowie einige Dienstleistungsbereiche.

Allein die Bauwirtschaft einschließlich vor- und nachgelagerter Bereiche verlor zwischen 1998 und 2002 55.000 bis 60.000 Arbeitsplätze. Ausgeweitet haben ihre Beschäftigung die Branchen EDV-Dienstleistungen (+55%), chemische Grundstoffe (+23%), Reinigungs- und sonstige Dienstleistungen (+21%), Kraftfahrzeugbau (+20%), Werbung, Arbeitsvermittlung, Detekteien, Schutzdienste (+19%), natur- und sozialwissenschaftliche Forschungsdienstleistungen (+16%).

Die im Rahmen dieser Studie ausgewählten Wirtschaftszweige<sup>20</sup> konnten ihre Beschäftigung ausweiten, zumindest jedoch weitgehend halten. Hohe Zuwächse erzielten insbesondere die Gesundheits- und Sozialwirtschaft, FuE-Dienstleistungen (u. a. Biotechnologie) und der Kraftfahrzeugbau (einschließlich Zulieferindustrie).

#### **1.4. Zielsetzung und Themenfelder der Fachkräftestudie**

Es war das Anliegen der Studie, tragfähige Analysen zur Fachkräftesituation in ausgewählten Regionen und Branchen mit unterschiedlichen Problem- und Chancenprofilen zu erarbeiten und damit Aussagen über die Fachkräftesituation im Land Brandenburg auf ein neues Fundament zu stellen. Angestrebt war die Schaffung einer Wissensbasis, die es Akteuren möglich macht, über identifizierbare und nachvollziehbare Entwicklungsszenarien einen handlungsorientierten Dialog zur Entwicklung von Humankapital zu initiieren und Wege aus demographisch bedingten Fachkräfteengpässen zu beschreiten.

Dafür wurden verschiedene Fragestellungen berücksichtigt:

- ➔ Welche Auswirkungen hat die demographische Entwicklung in Brandenburg auf die Fachkräfteentwicklung in ausgewählten Wirtschaftsbereichen?
- ➔ Wie gestalten sich betriebliche Personalstrukturen, Handlungsoptionen für die Fachkräfteentwicklung sowie strategisch-betriebswirtschaftliche Bedingungen in den Unternehmen ausgewählter Wirtschaftsbereiche?
- ➔ Welche Auswirkungen hat die Fachkräfteentwicklung auf weibliche und männliche Arbeitskräfte sowie auf unterschiedliche Qualifikationsniveaus der Beschäftigten?
- ➔ Welche Handlungsszenarien der Fachkräftesicherung bestehen in den Betrieben ausgewählter Wirtschaftsbereiche unter Berücksichtigung der ökonomischen und regionalen Umfeldbedingungen?
- ➔ Welche Handlungsempfehlungen zur Sicherung von Fachkräftepotenzialen respektive zur Unterstützung der Fachkräftesicherung für die Wirtschaft und Politik lassen sich anhand der Studienergebnisse ableiten?

#### **1.5. Datenbasis und Methodik**

Um ein möglichst breites Spektrum denkbarer Szenarien zu gewinnen, wurde eine Branchen- und Regionenauswahl getroffen, die möglichst differenzierte Ausgangslagen und prospektive Entwicklungstrends berücksichtigt.

---

<sup>20</sup> Im Rahmen der Studie wurden folgende Industriebranchen für eine Untersuchung ausgewählt: Biotechnologie, Chemie, Nahrung, Maschinenbau und Fahrzeugbau. Als Dienstleistungssektoren wurden die Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie der Tourismus ausgewählt. Nähere Informationen zur Branchenauswahl unter Punkt 1.5.1. und 1.5.2.

### 1.5.1. Branchenauswahl

Für die Branchenauswahl wurden folgende Strukturdeterminanten berücksichtigt:

- ➔ die aktuelle Bedeutung und Wachstumsperspektive einer Branche hinsichtlich Beschäftigung und Wertschöpfung für die Volkswirtschaft des Landes Brandenburg im Hinblick auf den künftig erwartbaren Erweiterungsbedarf
- ➔ die Altersstruktur der Beschäftigten im Hinblick auf den potenziellen zukünftigen Ersatzbedarf
- ➔ die Qualifikationsstruktur und den Qualifikationsbedarf aufgrund des Produktniveaus im Hinblick auf das Niveau der zu realisierenden Fachkräftegewinnung

Von besonderer Bedeutung für die Fragestellung des Projektes – mit Hinblick auf Handlungsempfehlungen – waren einerseits Unternehmen und Branchen, deren Wertschöpfungspotenziale hoch sind, die sich aufgrund der zukünftigen Nachfragesituation gut entwickeln können, aber Gefahr laufen, durch Altersstrukturhypothesen aus der Vergangenheit, Ausbildungszurückhaltung und Nachwuchskräftemangel ausgebremst zu werden. Andererseits sind Wirtschaftszweige interessant, die durch sehr aktive Rekrutierungspolitik und gute Rekrutierungsbedingungen in der Lage sind, zukünftige Herausforderungen besonders gut zu bewältigen (Best Practice).

Komplementär dazu waren auch Branchen interessant, in denen die Vorzeichen bei den Unternehmen nicht auf Expansion und Personalwachstum ausgelegt sind. Gerade Unternehmen, die in den vergangenen Jahren kaum neues Personal einstellen konnten und sich im ständigen Überlebenskampf befinden, weisen erwartungsgemäß zum Teil erhebliche Defizite in ihrer personalpolitischen Strategiefähigkeit auf.

Nach einer gründlichen Recherche über demographische Entwicklung und Ausloten des wirtschaftlichen Potenzials wurde folgende Auswahl für eine systematische Untersuchung getroffen: Im Verarbeitenden Gewerbe waren es die Bereiche Maschinenbau, Fahrzeugbau, Nahrungsmittelindustrie, Biotechnologie sowie Chemie. Im Dienstleistungssektor konzentrierte sich die Studie auf den Tourismus sowie die Gesundheits- und Sozialwirtschaft.

#### Maschinenbau und Fahrzeugindustrie

Besonders problematisch – hinsichtlich der Fachkräfteversorgung – könnte sich die Entwicklung im Maschinenbau und in der Fahrzeugindustrie Brandenburgs darstellen. Wie in den anderen Bundesländern auch konnten sich diese Branchen auch durch das hohe Qualifikationsniveau der Ingenieure, den hohen Facharbeiteranteil und die vergleichsweise geringen Löhne und Gehälter – nach besonders dramatischem Stellenabbau nach 1990 – wieder gut entwickeln. Die Branchen beschäftigen – gemeinsam mit der Metallindustrie – rund ein Drittel der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe. Gemessen am Umsatz ist der Fahrzeugbau nach der Nahrungsmittelindustrie mit einem Anteil von 14,2% (2003) die zweit wichtigste Industriebranche in Brandenburg. Vor allem der Maschinenbau leidet zum Teil heute noch unter Imageproblemen und dem starken Einbruch bei den Studierendenzahlen nach 1990. Fast 10% der im Verarbeitenden Gewerbe Tätigen arbeiten im Maschinenbau. Mit knapp 7.700 Beschäftigten in mehr als 120 Unternehmen stellt der Maschinenbau zusammen mit der Metall erzeugenden Industrie, der Metallverarbeitung und dem Fahrzeugbau eine wichtige Traditionsbranche im Land Brandenburg dar.

#### Nahrungsmittelindustrie

In Brandenburg ist die Nahrungsmittelindustrie wie auch in Thüringen die beschäftigungsstärkste Industriebranche. Rund 14% der Betriebe mit etwa 13% der Beschäftigten des Verarbeitenden Gewerbes gehören diesem Bereich an. Die Nahrungsmittelindustrie hat zwar im Saldo in den vergangenen Jahren eher an Beschäftigung verloren. In der Region Havelland-Fläming verzeichnet die Branche in den vergangenen Jahren jedoch Zuwächse beim Personal. Aufgrund des Kostendrucks und dem geringen Wertschöpfungspotenzial sind die Löhne in der Branche relativ gering. Der Frauenanteil in dieser Branche ist überdurchschnittlich hoch. Über die Nahrungsmittelindustrie in Brandenburg gibt es deutlich weniger Publikationen als über andere, weniger beschäftigungsre-

levante Wirtschaftsbereiche. Dabei ist die Nahrungsmittelindustrie auch von der Wirtschaftskraft her nicht zu vernachlässigen: Mit 2,5 Mio. Euro ist der Umsatz doppelt so stark wie in der chemischen Industrie Brandenburgs.

### Chemie

Mit einem Jahresumsatz von 1,2 Mrd. Euro (2002) und 5.000 Beschäftigten stellt die chemische Industrie einen wichtigen und expansiven Wirtschaftszweig in Brandenburg dar (Regionale Schwerpunkte: Premnitz, Schwedt, Schwarzheide). Aus Untersuchungen des Zentrums für Sozialforschung Halle (zsh) in Sachsen-Anhalt und eigenen Untersuchungen in Sachsen ist bekannt, dass der Anteil der über 50-jährigen Chemiker mit Hochschulabschluss überdurchschnittlich hoch ist. Viele Unternehmen sind auch bei den Chemiefacharbeitern stark überaltert. Daher liegt die Annahme nahe, dass dies auch in den Brandenburger Unternehmen festzustellen ist.

### Biotechnologie

Dem Bereich Biotechnologie und Life Science werden zum Teil exzellente Entwicklungspotenziale zugeschrieben. Durch die gute Hochschulinfrastruktur, die hohe Zahl an Forschungseinrichtungen und die große Zahl an qualifizierten Wissenschaftlern sowie durch die Tatsache, dass viele Unternehmen sich im engeren Verflechtungsraum Berlins befinden, hat dieser Wirtschaftszweig große Entwicklungspotenziale. Aus der Situation, dass in diesen neueren innovativen Feldern der Chemiebranche ein hoher Anteil junger Spitzenkräfte und qualifizierte Nachwuchswissenschaftler arbeiten, für die die Nähe zu Berlin ein positives Standortargument darstellt, und den Altersstrukturen in den traditionellen Unternehmen der Chemiebranche ergibt sich eine spannende Vermittlungsaufgabe. Für die nachhaltigen Entwicklungspotenziale wäre eine ausgewogene Humanressourcenentwicklung für Chemie und Biotechnologie besonders wichtig.

### Tourismus

Der Tourismus spielt in einigen Regionen Brandenburgs eine große Rolle. Daher wurden Analysen in zwei von der Struktur des Dienstleistungsangebots her sehr verschiedenen Bereichen durchgeführt: einerseits in ländlicheren, vom Landschaftsbild und der Natur her attraktiven Erholungsregionen wie der Spreewald und die Uckermark, andererseits in eher kultur- und tagungstouristischen Regionen wie der Stadt Potsdam mit ihren zahlreichen Sehenswürdigkeiten, Baudenkmälern, aber auch Tagungs- und Kongressstätten.

### Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Aufgrund des stark wachsenden Anteils älterer Menschen in Brandenburg wird die Nachfrage nach medizinischen Leistungen für ältere Menschen, Pflege- und Betreuungsdiensten enorm steigen. Der Anteil der über 65-Jährigen steigt in den nächsten 15 Jahren um etwa 50%, während sich der Anteil der über 80-Jährigen an der Bevölkerung gegenüber heute fast verdoppelt. Im Jahr 2015 werden fast 2% der Brandenburgischen Bevölkerung unter Altersdemenz leiden.<sup>21</sup> Dies allein erfordert schon einen deutlich höheren Pflegeaufwand als bisher.

Von der Alterung der Bevölkerung sind alle Landesteile stark betroffen. Während aber im engeren Verflechtungsraum um Berlin mit einer ausreichenden Versorgung mit medizinischem und Betreuungspersonal gerechnet werden kann, dürfte es im äußeren Entwicklungsraum zu Engpässen kommen. Während der Landkreis Oberspreewald-Lausitz bis 2020 rund 30% seiner Einwohner verloren hat, steigt auch hier die Zahl der Demenzzkranken erheblich an, allein im Zeitraum 1999 bis 2015 um mehr als 60%. Während der äußere Entwicklungsraum bis 2015 38% seiner jungen Menschen im Alter zwischen 15 und 45 Jahren verliert, steigt die Nachfrage nach Pflegedienstleistungen enorm an.

Allein schon aus dieser doppelten demographischen Betroffenheit weiter Landesteile Brandenburgs bot es sich an, dieses Segment mit in die Analyse einzubeziehen. Ein weiterer Grund ergab sich aufgrund des Finanzdrucks in den medizinischen und pflegerischen Bereichen. Die ganze

---

<sup>21</sup> Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg 2002.

Sozialwirtschaft ist in den nächsten Jahren einem erheblichen Ökonomisierungsdruck ausgesetzt. Experten der Branche rechnen nicht nur mit einer weiteren Leistungsverdichtung und eng kalkulierten Abrechnungsmodi, sondern auch mit einer zunehmenden Erosion von Entlohnungsstandards nach Tarifen des öffentlichen Dienstes. Darüber hinaus werden professionelle Berufsstandards, wie der hohe Anteil examinierten Personals, nur schwer zu halten sein. Fachhochschulen und Fachschulen, die junge Menschen für die sozialpflegerischen Berufe ausbilden, sprechen jetzt bereits von einem deutlichen Attraktivitätsverlust in den Kerneinsatzfeldern des Berufes.<sup>22</sup>

### 1.5.2. Regionenauswahl

Für die Regionenauswahl wurden ebenfalls verschiedene Strukturdeterminanten berücksichtigt:

- ➔ die demographische Entwicklung der einzelnen Planungsregionen im Hinblick auf zukünftige Nachwuchskohorten in Anbetracht einer sehr heterogenen demographischen Entwicklung in Brandenburg
- ➔ die räumliche Nähe bzw. Ferne zu Berlin (äußerer Entwicklungsraum bzw. engerer Verflechtungsraum)
- ➔ die Verteilung und Dichte verschiedener Wirtschaftszweige in den einzelnen Regionen

Als Regionen boten sich Landesteile an, die jeweils verschiedene Transformationsverläufe, demographische Entwicklungen und Zukunftsperspektiven aufweisen. Zugleich mussten diese Regionen möglichst alle ausgewählten Branchen beheimaten. Als territoriale Einheit für einen Regionenvergleich dienten die fünf Planungsregionen des Landes. Für die Analysen boten sich die Planungsregionen Havelland-Fläming, Lausitz-Spreewald sowie Uckermark-Barnim besonders gut an.

#### Die Planungsregion Havelland-Fläming

Die Stadt Brandenburg an der Havel ist einerseits geprägt durch ein starkes Gewicht der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und andererseits durch den Maschinenbau, die Metallerzeugung und -verarbeitung. Auf die genannten Industriebranchen entfallen 15,1% der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (Landesdurchschnitt 4,4%). Auch das Hotel- und Gaststättengewerbe hat im Landkreis einen Schwerpunkt, der zwischen 1998 und 2002 weiter an Gewicht gewonnen hat (Beschäftigungszunahme +27%). Relativ hohes Beschäftigungswachstum erzielten ferner die Nahrungsmittelindustrie (+34%), die chemische Industrie (+14%) und der Maschinenbau (+28%).

In Potsdam dominieren – wie zu erwarten – die Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie das Hotel- und Gaststättengewerbe. Letzteres hat sich zusammen mit dem sonstigen Fahrzeugbau relativ gut entwickelt. Stark rückläufig war die Metallerzeugung und -bearbeitung sowie die Nahrungsmittelindustrie.

Der Kreis Havelland ist ein wichtiger Standort für die Metallindustrie, die Nahrungsmittelindustrie und auch die chemische Industrie, die jedoch zwischen 1998 und 2002 eine Halbierung ihrer Arbeitsplätze hinnehmen musste. Alle anderen ausgewählten Industriezweige haben hingegen neue Arbeitsplätze geschaffen.

Auch der Kreis Potsdam-Mittelmark hat eine bedeutende Nahrungsmittelindustrie. Mit Ausnahme des Maschinenbaus, der allerdings zwischen 1998 und 2002 erhebliche Einbußen hinnehmen musste, sind alle anderen Industriebranchen unterdurchschnittlich vertreten. Besonders dynamisch haben sich allerdings die Metallerzeugung und -bearbeitung sowie der Kraftfahrzeugbau entwickelt. Das Gleiche gilt für das Hotel- und Gaststättengewerbe.

---

<sup>22</sup> IPRAS führt die Evaluation der EQUAL Entwicklungspartnerschaft Förderung der Sozialwirtschaft in Thüringen durch; die Erkenntnisse sind im Rahmen der Durchführung von Expertengesprächen mit Akteuren im Bereich sozialer Dienstleistungen gewonnen worden.

Der Landkreis Teltow-Fläming verfügt über eine relativ bedeutende Fahrzeugindustrie. Auch die Nahrungsmittelindustrie und der Maschinenbau sind stark vertreten. Alle diese Branchen, insbesondere die Metallindustrie und der Maschinenbau, erzielten im Beobachtungszeitraum hohe Beschäftigungszuwächse zwischen 25% und 44%. Die hier behandelten Dienstleistungsbranche sind im Kreis unterrepräsentiert und veränderten sich auch unterdurchschnittlich.

#### Die Planungsregion Lausitz-Spreewald

In Cottbus ist gegenüber dem Landesdurchschnitt nur die Gesundheits- und Sozialwirtschaft überrepräsentiert. Der Beschäftigtenanteil in der Gesundheitswirtschaft lag im Jahr 2002 bei 8,8% (Landesdurchschnitt 6,7%) und in der Sozialwirtschaft bei 5,5% (4,3%). Dies liegt jedoch weniger an einer Überbetonung dieser Bereiche als vielmehr an der fehlenden Arbeitsnachfrage der übrigen Wirtschaftszweige in dieser peripheren Region. Allerdings darf auch nicht übersehen werden, dass die Zahl der Arbeitsplätze in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft auch absolut zugenommen hat. Ein gewisser Lichtblick zeigt sich im Maschinenbau, der seine Arbeitsplätze, wenn auch auf sehr bescheidenem Niveau, erheblich aufstocken konnte. Demgegenüber standen jedoch erhebliche Beschäftigungseinbußen in den übrigen Industriezweigen – vor allem in der Metallerzeugung und in der chemischen Industrie.

Der Landkreis Spree-Neiße hat seinen industriellen Schwerpunkt in der chemischen Industrie. Alle anderen ausgewählten Wirtschaftszweige sind in diesem Kreis unterrepräsentiert und alle verloren (zusammen mit der Chemie) auch im Beobachtungszeitraum Arbeitsplätze, insbesondere die Metallbranchen und der Maschinenbau. Lediglich die Gesundheits- und die Sozialwirtschaft konnten zulegen.

Etwas günstiger ist die Lage im Kreis Oberspreewald-Lausitz. Hier ist die Chemie mit fast 6% der Beschäftigten (Landesdurchschnitt 0,7%) noch stärker vertreten. Ein weiterer Schwerpunkt liegt in der Metallindustrie, die allerdings zwischen 1998 und 2002 beträchtliche Einbußen erlitt. Leichte Beschäftigungsimpulse gingen indes vom Maschinenbau und der chemischen Industrie aus sowie von der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Der Tourismus liegt mit 3% zwar geringfügig über dem Landesdurchschnitt, ist jedoch leicht rückläufig.

Der Kreis Dahme-Spreewald hat seine (relativen) Beschäftigungsschwerpunkte im Wesentlichen in der Nahrungsmittelindustrie, im sonstigen Fahrzeugbau und im Tourismus sowie in der Metallverarbeitung. Während der sonstige Fahrzeugbau beträchtlich an Bedeutung gewonnen hat, verloren die Metallindustrie und der Maschinenbau viele Arbeitsplätze. Stark expansiv war die unterrepräsentierte Sozialwirtschaft, und auch in der Gesundheitswirtschaft entstand eine nicht unerhebliche Anzahl von Arbeitsplätzen.

Der Kreis Elbe-Elster ist ein wichtiger Standort der Nahrungsmittelindustrie, die auch von 1998 bis 2002 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen hat. Relativ stark vertreten sind auch die Metallindustrie und der Maschinenbau. Letzterer hat zusammen mit der Metallerzeugung und -bearbeitung sowie auch der chemischen Industrie eine nicht unerhebliche Anzahl von Arbeitsplätzen geschaffen. Das Gleiche gilt auch für die Gesundheits- und Sozialwirtschaft.

#### Die Planungsregion Uckermark-Barnim

Im Landkreis Barnim sind – gemessen an der Zahl der Beschäftigten – die Gesundheits- und Sozialwirtschaft, das Hotel- und Gaststättengewerbe, die Nahrungsmittelindustrie und geringfügig auch der Maschinenbau im Verhältnis zum Landesdurchschnitt stark vertreten. Relativ gut entwickelt haben sich die Wirtschaftszweige Maschinenbau, sonstiger Fahrzeugbau, Hotel- und Gaststättengewerbe.

Im Landkreis Uckermark ist lediglich die Gesundheits- und Sozialwirtschaft überproportional vertreten. Letzteres sowie Chemie und Metallerzeugung entwickelten sich relativ günstig.

**Tabelle 1.3: Entwicklung der SV-Beschäftigung in den Zielbranchen nach Planungsregionen zwischen 1998 und 2002 in absoluten Zahlen und in Prozent**

	Havelland-Fläming			Lausitz-Spreewald			Uckermark-Barnim		
	1998	2002	Veränderung in %	1998	2002	Veränderung in %	1998	2002	Veränderung in %
<b>Nahrungsmittel</b>	5.176	5.395	<b>4,2</b>	5.898	5.322	<b>-9,8</b>	3.044	2.356	<b>-22,6</b>
<b>Chemie</b>	811	405	<b>-50,1</b>	3.465	3.298	<b>-4,8</b>	41	28	<b>-31,7</b>
<b>Maschinenbau</b>	3.890	4.245	<b>9,1</b>	2.433	3.026	<b>24,4</b>	1.073	1.109	<b>3,4</b>
<b>Fahrzeugbau</b>	2.992	3.635	<b>21,5</b>	185	170	<b>-8,1</b>	34	98	<b>188,2</b>
<b>Sonstiger FZB</b>	989	1.244	<b>25,8</b>	692	1.010	<b>46,0</b>	73	93	<b>27,4</b>
<b>Hotels und Gaststätten</b>	6.364	6.683	<b>5,0</b>	6.104	5.557	<b>-9,0</b>	2.715	2.685	<b>-1,1</b>
<b>Gesundheit</b>	13.675	14.377	<b>5,1</b>	12711	13562	<b>6,7</b>	6.383	6.400	<b>0,3</b>
<b>Sozialwirtschaft</b>	8.060	9.025	<b>12,0</b>	7.725	8.203	<b>6,2</b>	3.908	4.295	<b>9,9</b>
<b>Gesamt</b>	49.080	51.824	<b>5,6</b>	39.213	40.148	<b>2,4</b>	17.271	17.064	<b>-1,2</b>

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 1998 sowie 2002

### 1.5.3. Methodik der Studie

Im Rahmen der vorliegenden Studie wurden eine Reihe von Erkenntnisquellen genutzt (offizielle Statistiken des Landes Brandenburg, Stichprobe der Sozialversicherungspflichtigen-Statistik der Bundesagentur für Arbeit, telephonische Geschäftsführerbefragung und mündliche Expertengespräche), um zu möglichst zuverlässigen Aussagen und nachvollziehbaren Prognosen über die Entwicklung der Wirtschaft in den untersuchten Branchen und des Fachkräftebedarfs zu gelangen.

Ziel der Studie ist es – wie bereits oben erläutert – eine Fachkräfteprognose für die untersuchten Branchen und Wirtschaftszweige zu erstellen und die Größenordnungen zu benennen, in der sich der Fachkräftebedarf für ganz Brandenburg darstellen könnte. Dabei handelt es sich nicht um eine Angebotsprognose, sondern um eine auf der Analyse der Nachfrage basierende Fachkräftebedarfsprognose.<sup>23</sup>

Die Aufgabenstellung betont dabei den exemplarischen – und auch den explorativen – Charakter der Studie. Sie versucht erstmals unter Nutzung verschiedener Erkenntnisquellen eine Aussage über die Größenordnung des zukünftigen Fachkräftebedarfs zu treffen. Dabei ging es zunächst gerade nicht um eine vollständige Abdeckung des ganzen Landes oder aller Wirtschaftsbereiche. Vielmehr sollte anhand ausgewählter Branchen, in denen ein besonders hoher Fachkräftebedarf besteht oder – auch bei geringer Dynamik – Fachkräftelücken zu erwarten sind, modellartig gezeigt werden, welche Erkenntnisse als Ergebnis der Analyse zu gewinnen sind. Ganz bewusst wurden eine besonders dynamische Branche (Biotechnologie) und klassische Industriebranchen wie der Maschinenbau, die chemische Industrie und der Fahrzeugbau berücksichtigt. Für die Nahrungsmittelindustrie sprach die große Anzahl an Beschäftigten in Brandenburg.

Der Gesundheitssektor stellt einen Dienstleistungsbereich dar, in dem die Sicherung des Qualifikationsniveaus der Beschäftigten von elementarer Bedeutung ist. Die Verknappung des Angebots an Ärzten und medizinischem Fachpersonal sowie der hohe Bedarf an qualifizierten Fachkräften begründete die Auswahl dieses beschäftigungsstarken Dienstleistungssektors. Da im Tourismus positive Entwicklungschancen gesehen wurden und die Qualität der Serviceleistungen und damit der Tourismusstandort Brandenburg von der Qualifikation und dem Ausbildungsstand der Beschäftigten abhängt, wurde diese Branche ebenfalls berücksichtigt.

<sup>23</sup> Weitere methodische Erläuterungen zur Fachkräfteprognose finden sich im Schlusskapitel unter Punkt 9.2.

Für das Ziel, eine Fachkräfteprognose geben zu können, wurden aktuelle Daten und in die Zukunft weisende Trendaussagen benötigt. Diese konnten im Rahmen einer Geschäftsführerbefragung gewonnen werden. Im Rahmen der Erhebung wurden insgesamt 1.121 Unternehmen angeschrieben: Davon 509 Industrieunternehmen, 332 Unternehmen der Tourismusbranche und 280 Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Damit wurde insbesondere für die Industrieunternehmen die Gesamtheit der Unternehmen in diesen Branchen und Regionen erreicht. 455 Unternehmen haben sich im Sommer 2004 auf Nachfrage durch die Interviewer an der Befragung beteiligt. Davon waren 451 verwertbare Interviews. Die Gespräche wurden als Telefoninterviews durchgeführt. Der Fragebogen bestand aus 70 geschlossenen sowie offenen Fragen zu den Themenbereichen wirtschaftliche Entwicklung und Perspektiven, Fachkräftesituation, Aus- und Weiterbildung, Personalwirtschaft sowie Brandenburg als Unternehmensstandort. Die durchschnittliche Interviewdauer betrug 45 Minuten.

Die Nettoausschöpfungsquote liegt – je nach Branche – zwischen 50 und 60 Prozent der befragbaren – im Erhebungszeitraum auch tatsächlich existierenden – Wirtschaftseinheiten. Besonders teilnahmefreudig waren die Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Dort wurde es von Seiten der Geschäftsführer begrüßt, dass ihre Branche zum Gegenstand einer Fachkräfteanalyse gemacht wurde.

Neben dieser quantitativen Erhebung fanden mit verschiedenen Experten und Branchenvertretern 28 vertiefende Interviews statt, um einerseits ein besseres Verständnis der Branchenentwicklung zu erhalten und andererseits die gewonnen Studienergebnisse zu diskutieren.

Weiterhin fanden zwei Branchenworkshops statt, in der Biotechnologie und in der Nahrungsmittelindustrie. Hier wurden die Ergebnisse sowohl mit Geschäftsführern, Personalleitern und kaufmännischen Leitern, die sich an der Befragung beteiligt hatten, als auch mit anderen Branchenvertretern besprochen. Diese Workshops dienten ebenso der Überprüfung von Thesen, die sich aus der Erhebung ergeben haben, der Klärung offener Fragen und der gemeinsamen Erarbeitung von Handlungsempfehlungen.

#### 1.5.4. Untersuchte Unternehmen

Insgesamt nahmen 212 Industrieunternehmen teil, wobei 92 Firmen in der Planungsregion Havelland-Fläming angesiedelt sind, 77 Firmen in der Region Lausitz-Spreewald und 30 Firmen in der Region Uckermark-Barnim. Die 212 befragten Industrieunternehmen verteilen sich auf folgende Branchen: 37 Biotechnologieunternehmen, 58 Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie, 37 Unternehmen des Fahrzeugbaus, 54 Unternehmen des Maschinenbaus und 26 Unternehmen der Chemiebranche.

Im Rahmen der Befragung der Industrieunternehmen wurden auch 9 Biotechnologieunternehmen in der Region Prignitz-Oberhavel befragt, da sich dort ein wichtiger Biotechnologie-Park befindet, der in die Erhebung einbezogen werden sollte. Weiterhin wurden auch vier Unternehmen in der Planungsregion Oderland-Spree befragt, die aufgrund von Standortänderung außerhalb des eigentlichen Erhebungsgebietes lagen.

Insgesamt 142 Einrichtungen der Sozialwirtschaft nahmen an der Befragung teil. Dies waren 14 Krankenhäuser, 9 Reha-Kliniken, 48 Pflegeheime und 71 ambulante Pflegedienste. Hier wurden 52 Einrichtungen in der Region Havelland-Fläming, 62 Einrichtungen in der Region Lausitz-Spreewald und 27 Einrichtungen in der Region Uckermark-Barnim befragt.

Im Rahmen der Befragung konnten 97 Tourismusunternehmen erreicht werden, wobei 36 in der Region Havelland-Fläming angesiedelt sind, 25 Unternehmen in der Region Lausitz-Spreewald und 35 Unternehmen in der Region Uckermark-Barnim.

Insgesamt konnten somit 180 Interviews in der Region Havelland-Fläming realisiert werden, 164 Interviews in der Region Lausitz-Spreewald und 92 Interviews in der Region Uckermark-Barnim (vgl. Tabelle 1.4).

**Tabelle 1.4: Untersuchte Unternehmen nach Wirtschaftszweig und Planungsregion (N=451)**

	Industrie (N=212)		Sozialwirtschaft (N=142)		Tourismus (N=97)	
	Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %	Anzahl	Anteil in %
<b>Havelland-Fläming (N=180)</b>	92	43	52	37	36	37
<b>Lausitz-Spreewald (N=164)</b>	77	36	62	44	25	26
<b>Uckermark-Barnim (N=92)</b>	30	14	27	19	35	36
<b>Prignitz-Oberhavel (N=11)</b>	9	4	1	1	1	1
<b>Oderland-Spree (N=4)</b>	4	2	0	0	0	0

Vergleicht man die Anzahl der Beschäftigten in den untersuchten Unternehmen mit der Grundgesamtheit der Beschäftigten in Brandenburg, wird deutlich, dass in fast allen Branchen ein erheblicher Teil der Brandenburger Beschäftigten erreicht werden konnte (vgl. Tabelle 1.5). Obwohl die Fallzahlen der teilnehmenden Unternehmen in der Chemie etwas gering ausfallen, konnte – aufgrund eines sehr großen Unternehmens – ein Großteil der in dieser Branche beschäftigten Brandenburger in die Studie einbezogen werden. So beschäftigen die 26 untersuchten Unternehmen der Chemiebranche über die Hälfte der Brandenburger Beschäftigten in diesem Sektor. Auch im Fahrzeugbau und in der Biotechnologie konnten weite Teile der Brandenburger Erwerbstätigen erreicht werden.

**Tabelle 1.5: Vergleich des Samples mit der Grundgesamtheit der Beschäftigten in Brandenburg**

	SV-pflichtig Beschäftigte in Brandenburg	Beschäftigte des Samples (mit Auszu- bildenden)	Anteil in %
<b>Ernährungsgewerbe, Tabakverarbeitung</b>	18.100	4.192	<b>23,2</b>
<b>Chemische Industrie, Kokerei, Mineralölverarb. u. a.</b>	7.840	3.862	<b>49,3</b>
<b>Maschinenbau (NACE 33-37, 39)</b>	9.700	2.262	<b>23,3</b>
<b>Herstellung von Kfz/-teilen, sonst. Fahrzeugbau (44-51)</b>	9.300	4.424	<b>47,6</b>
<b>Biotechnologie</b>	1.000 <sup>24</sup>	556	<b>55,6</b>
<b>Hotel- und Gaststättengewerbe</b>	22.200	912	<b>4,1</b>
<b>Gesundheits- und Sozialwirt- schaft</b>	55.900	13.219	<b>23,6</b>

Quelle: Bundesagentur für Arbeit 2002

Lediglich im Bereich Tourismus konnte nur ein geringer Teil der Brandenburger Beschäftigten in diesem Sektor in die Studie einbezogen werden. Dies liegt jedoch hauptsächlich an der Branchenstruktur, die vornehmlich durch Kleinbetriebe mit einer geringen Beschäftigtenzahl gekennzeichnet ist.

Vergleicht man die Zahl der Beschäftigten in den unterschiedlichen Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft mit der Grundgesamtheit wird deutlich, dass mehr als die Hälfte der Beschäftigten in den Brandenburger Reha-Kliniken in die Untersuchung einbezogen werden konnte.

<sup>24</sup> Schätzung auf Basis der Zahlen von BioTOP, die für Berlin-Brandenburg von rund 3.000 Beschäftigten ausgehen.

Trotz der eher kleinbetrieblich strukturierten ambulanten Pflegedienste konnte auch hier knapp ein Drittel der Brandenburger Beschäftigten in diesen Einrichtungen erreicht werden.

**Tabelle 1.6: Vergleich des Samples mit der Grundgesamtheit der Beschäftigten in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in Brandenburg**

	SV-pflichtig Beschäftigte in Brandenburg	Beschäftigte des Samples (mit Auszubildenden)	Anteil in %
Krankenhäuser	27.648 <sup>25</sup>	6.295	22,8
Reha-Kliniken	3.655	1.866	51,1
Pflegeheime	17.703	2.964	16,7
Ambulante Pflegedienste	6.865	2.094	30,5
Insgesamt	55.871	13.219	23,7

Quelle: Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2003

Vergleicht man die Zahlen der erreichten Unternehmen mit der Grundgesamtheit, ergibt sich ein ebenso repräsentatives Bild der Studie. Im Fahrzeugbau konnten in über der Hälfte der Brandenburger Unternehmen Interviews realisiert werden. Auch in der Nahrungsmittelindustrie wurden über ein Drittel der Betriebe in die Studie einbezogen. Im Tourismus konnte nur ein geringer Teil der Brandenburger Unternehmen befragt werden, was auf die Branchenstruktur zurückzuführen ist.

**Tabelle 1.7: Vergleich des Samples mit der Grundgesamtheit der Betriebe in Brandenburg**

	Anzahl der Betriebe mit 20 und mehr Beschäftigten	Anzahl der Betriebe mit weniger als 20 Beschäftigten	Anzahl der Betriebe des Samples	Anteil in %
Nahrungsmittel	157	80	58	24,5
Chemie	26	42	26	38,2
Maschinenbau	122	112	54	23,1
Fahrzeugbau	40	25	37	56,9
Gastgewerbe	5.360		97	1,8
Gesundheits- und Sozialwirtschaft <sup>26</sup>	783		119	15,2

Quelle: Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg 2003

#### 1.5.5. Zu den Befragten

Während in den untersuchten Industriebetrieben nur die Hälfte der Geschäftsführer und Personalverantwortlichen aus Brandenburg stammt, sind es sowohl in den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft als auch in den Tourismusunternehmen ca. zwei Drittel der Befragten.<sup>27</sup>

208 Befragte machten genauere Angaben hinsichtlich ihrer Herkunft. Demnach stammen 50% der Befragten aus Brandenburg und weitere 38% aus Berlin. 16% der Geschäftsführer kommen aus den neuen Bundesländern, 24% aus den alten Bundesländern und 2% aus dem Ausland. Somit ist jeder vierte Befragte – und damit auch jeder vierte Geschäftsführer – westdeutscher Herkunft.

<sup>25</sup> Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg kommt im Krankenhausbericht 2004 auf eine Beschäftigtenzahl (gemessen an Vollzeitkräften) von 23.498 (MASGF Brandenburg 2004b: S. 56). Nimmt man diese Zahl als Grundlage, präsentiert die Stichprobe sogar 26,8% der Beschäftigten in Brandenburger Krankenhäuser. Zur Vergleichbarkeit der Studienergebnisse aller untersuchten Branchen wird hier allerdings auf die Daten der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit zurückgegriffen.

<sup>26</sup> Pflegedienste und Pflegeheime am 15.12.2001, Quelle: LDS Brandenburg.

<sup>27</sup> Aus Gründen der leichteren Lesbarkeit wurde bei Personenbezeichnungen nur eine Geschlechterform benutzt.

Hinsichtlich des Geschlechterverhältnisses können folgende Aussagen getroffen werden: In der Industrie sind von den 212 Befragten 78% Männer und 22% Frauen. Nur 47% der männlichen Befragten stammen aus Brandenburg, aber 61% der weiblichen Befragten sind Brandenburgerinnen. 60% der männlichen Befragten, aber nur 37% der weiblichen Befragten sind auch Miteigentümer am Unternehmen.

Nach ihrem Status im Unternehmen können vier Gruppen von Befragten unterschieden werden: (1) Geschäftsführer, (2) leitende Angestellte, Prokuristen etc., (3) Personalleiter oder Assistenten der Personalleitung sowie (4) sonstige Angestellte. Rund drei Viertel der Befragten sind Geschäftsführer oder Betriebsleiter der jeweiligen Unternehmen. Weitere 14% befinden sich in Leitungspositionen, nur 6% aller Befragten sind Personalleiter.

81% der männlichen Befragten sind Geschäftsführer. Frauen befinden sich weit seltener in der Position des Geschäftsführers (43%). 20% der weiblichen Befragten sind Personalleiterinnen oder Assistentinnen der Personalleitung und 24% sortierten sich unter „Sonstiges“ (häufig: „Mädchen für alles“) ein.

Immerhin beträgt der Anteil weiblicher Geschäftsführer in den besonders „männlich“ geprägten Branchen Maschinenbau und Fahrzeugbau 16% respektive 17%, während ihr Anteil an der Nahrungsmittelindustrie 13%, in der chemischen Industrie 10% und in den modernen Unternehmen der Biotechnologie nur 8% beträgt (vgl. Tabelle 1.8).

**Tabelle 1.8: Befragte Geschäftsführer nach Geschlecht und Industriebranche (Angaben in %)**

	männlich	weiblich
<b>Biotechnologie (N=25)</b>	92	8
<b>Nahrungsmittel (N=45)</b>	87	13
<b>Fahrzeugindustrie (N=23)</b>	83	17
<b>Maschinenbau (N= 38)</b>	84	16
<b>Chemische Industrie (N=20)</b>	90	10
<b>Alle Branchen</b>	87	13

Erwartungsgemäß ist der Anteil weiblicher Befragter in den Branchen Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie Tourismus deutlich höher. In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sind 67% der Befragten Frauen, im Tourismus 41%. In den Krankenhäusern waren rund 80% der Befragten weiblich, in den Einrichtungen der Altenpflege sind zwei Drittel der Befragten weiblich.

## 1.6. Struktur des Berichts

Der Kern der im Folgenden dargelegten Auswertungen richtet sich auf die aktuelle Situation der Unternehmen, die Entwicklung der Branchen, den erwarteten Personalbedarf und die Fachkräftebedarfsprognose, die in hohem Maße die Renteneintritte berücksichtigt. Zunächst werden die Befragungsergebnisse eingebettet in statistisch belegte Entwicklungstrends der vergangenen Jahre, wobei vorrangig offizielle Statistiken des Landesbetriebs für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg, der Bundesagentur für Arbeit, des Betriebspanels des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung und der Ministerien für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie sowie für Wirtschaft genutzt wurden.

Auf Basis der eigenen Primärerhebung werden die wirtschaftliche Situation und die ökonomischen Perspektiven der Branchen sowie Aktivitäten der Unternehmen geschildert. Marktausrichtung der Unternehmen, die Entwicklung neuer Produkte, Veränderungen in der Firmenstruktur und Standortpolitiken sind wichtige Einflussfaktoren für den zukünftigen Personalbedarf (insbesondere natür-

lich den Erweiterungsbedarf betreffend). Im Kern dieser Branchenmonographien steht die Fachkräfteprognose für 2010 und 2015 sowie die Einschätzung der Unternehmen, Arbeitskräfte vom Arbeitsmarkt aktivieren zu können. Der Personalbedarf wurde für jede Branche differenziert nach Qualifikationsgruppen errechnet. Die entsprechenden Tabellen befinden sich im Anhang. Die Nachwuchskräfteversicherung und das Ausbildungsengagement schließt die Darstellung der Befunde aus der Geschäftsführerbefragung ab. Ein Resümee fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus den Branchenbeschreibungen zusammen und benennt bereits die wichtigsten Handlungsfelder.

Diese Handlungsfelder sind zentraler Gegenstand des Schlusskapitels. Dabei werden zunächst die Entwicklungspotenziale der untersuchten Zielbranchen, die Prognose der Fachkräfteentwicklung, die personalwirtschaftlichen Aktivitäten sowie regionale Ergebnisse dargelegt, bevor Handlungsempfehlungen aus Sicht der Wissenschaft formuliert werden. Die Empfehlungen werden differenziert nach Handlungsebenen dargestellt: betriebliche Ebene, Dialog Politik – Wirtschaft, Imagepolitik und regionale Marketingstrategie.

## 2. Der Maschinenbau in Brandenburg

### 2.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen

Der Maschinenbau hat einen Anteil von rund 5% am gesamten Umsatz der Industrie Brandenburgs.<sup>28</sup> Nach den Statistiken des Landesbetriebes für Datenverarbeitung und Statistik erwirtschaftete er im Jahre 2003 einen Umsatz von 868 Mio. € (Betriebe von Unternehmen mit 20 und mehr Beschäftigten).<sup>29</sup> Die Zahl der Beschäftigten in der Branche betrug 2002 nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit ca. 9.700 Personen. Zwischen 1995 und 2003 haben sich die Zahl der Beschäftigten um über 30% und die Umsätze um 126% erhöht. Die jüngeren Entwicklungen im Maschinenbau Brandenburgs sind nicht allzu günstig: Im Zeitraum vom ersten Quartal 2003 bis zum ersten Quartal 2004 waren Umsatzrückgänge in einer Höhe von 2,8% zu verzeichnen.<sup>30</sup>

Die Exportquote des Maschinenbaus liegt in Brandenburg mit 12,2% (2002) deutlich unter den Vergleichswerten für die neuen Bundesländer (45%) und vor allem für die alten Bundesländer (66,4%). Dabei hat erstaunlicherweise die Exportquote bei relativ starken Schwankungen von 15% (Durchschnitt der Jahre 1993-1995) auf 12% (2000-2002) abgenommen. Eine beträchtliche Bedeutung haben für die Entwicklungsperspektiven der Branche Zulieferbeziehungen zur Fahrzeugindustrie. Dies läuft aufgrund der globalisierten Strukturen dieser Branche auf eine zumindest indirekte Ausrichtung auf den Weltmarkt hinaus: Die Fahrzeugindustrie als Abnehmer vieler Produkte legt internationale Normen, Standards und Kalküle als Messlatte an die Leistungen der Maschinenbauunternehmen an.<sup>31</sup>

Der Maschinenbau konzentriert sich in Brandenburg auf Armaturen, Hebezeuge und Fördertechnik, Antriebstechnik, Pumpen und Kompressoren, Druck- und Papiertechnik. Wichtige Standorte

---

<sup>28</sup> Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2004a.

<sup>29</sup> Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2004b: S. 71 ff.

<sup>30</sup> Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2004a.

<sup>31</sup> Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) 2005. Die bei einem Teil der Maschinenbauunternehmen zu verzeichnenden Zulieferbeziehungen etwa zu international agierenden Fahrzeugfirmen kann man somit als indirekte Orientierung auf internationale Märkte interpretieren, die aber nicht in der Exportstatistik auftaucht. Zugleich macht das Fraunhofer-Institut in seiner, allerdings aus dem Jahr 1999 stammenden, Publikation aber auch auf Entwicklungsprobleme der Branche in Brandenburg aufmerksam, die sich in der geringen Exportquote niederschlagen: Eine mangelnde Positionierung als Systemzulieferer, zu geringe Innovationsaktivitäten und auch eine zu geringe Ausrichtung auf internationale Standards wird bei vielen Firmen bemängelt. Es hätte den Rahmen der Fachkräftenstudie gesprengt, diesen komplexen Problemkonstellationen in hinreichender Differenzierung nachzugehen.

sind Ludwigsfelde und Brandenburg an der Havel. Bedeutende Unternehmen sind die Herzberger Armaturen (Herzberg), der Kirow Kranbau (Eberswalde), die Aqua Butzke Werke (Ludwigsfelde), die Artec Armaturen- und Anlagetechnik (Leegebruch) sowie in Brandenburg an der Havel die Brandenburger Elektrostahlwerke RIVA, Heidelberger Druckmaschinen sowie ZF Getriebe. Weitere Schwerpunkte liegen in Prenzlau mit dem Kompetenznetzwerk Armaturen- und Maschinenbau Prenzlau, in Schwarzheide mit dem Anlagenbau Frankfurt (Mikroelektronik) sowie in Eisenhüttenstadt, Cottbus und Wildau-Fürstenwalde (Metallverarbeitung).

## 2.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen

Im Rahmen der Geschäftsführerbefragung wurden 54 Maschinenbauunternehmen untersucht. Insgesamt sind in diesen Firmen 2.129 Mitarbeiter tätig.<sup>32</sup> Die Branche ist stark kleinbetrieblich geprägt. Die Hälfte der Unternehmen beschäftigen bis zu 19 Mitarbeiter. Ein weiteres Viertel der Unternehmen hat 20 bis 49 Beschäftigte. Lediglich 8% der Unternehmen beschäftigt 100 und mehr Personen. Allerdings ist zu bemerken, dass rund zwei Drittel der Beschäftigten der Branche in Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern arbeiten.

Der Frauenanteil der Beschäftigten beträgt nur 18%. Der Maschinenbau ist eine Bastion männlicher Facharbeit, bei der sich die weiblichen Beschäftigungsfelder weitgehend auf kaufmännische Bereiche beschränken.

**Tabelle 2.1: Größe der Unternehmen nach Mitarbeiterzahlen (N=53, Angaben in %)**

	Anzahl der Betriebe	Anteil der Betriebe in %	Anzahl der Beschäftigten	Anteil der Beschäftigten in %
<b>Bis 9 Beschäftigte</b>	10	19	56	3
<b>10 bis 19 Beschäftigte</b>	17	32	248	12
<b>20 bis 49 Beschäftigte</b>	14	26	469	22
<b>50 bis 99 Beschäftigte</b>	8	15	622	29
<b>100 bis 199 Beschäftigte</b>	3	6	444	21
<b>200 bis 499 Beschäftigte</b>	1	2	290	14
<b>Insgesamt</b>	53	100	2.129	100

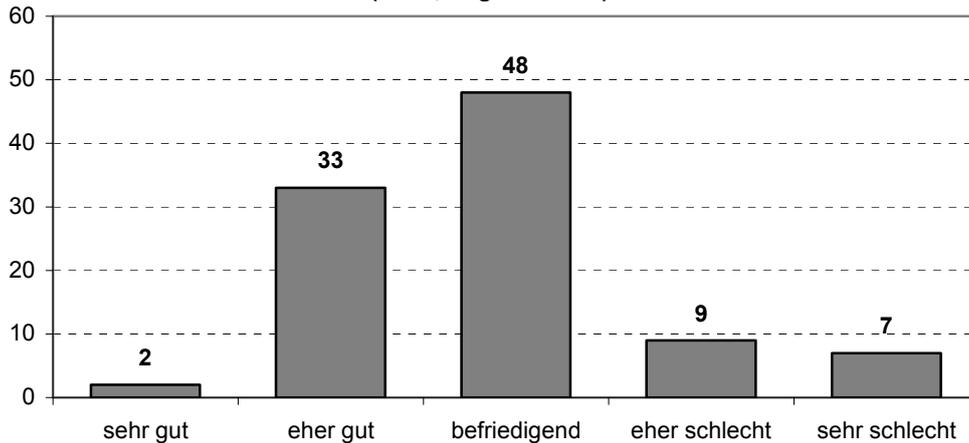
Bei 56% der untersuchten Maschinenbaubetriebe handelt es sich um Neugründungen nach der Wende, 15% sind alteingesessene Familienunternehmen und 13% sind Ausgründungen aus einem ehemaligen DDR-Betrieb. Hinsichtlich der Eigentumsverhältnisse dominieren zwar mit 57% ostdeutsche Unternehmer, aber immerhin jedes dritte Unternehmen befindet sich in westdeutschem oder ausländischem Eigentum. 22% haben einen westdeutschen Eigentümer und 11% sind Unternehmen mit einem ausländischen Eigentümeranteil. Immerhin knapp ein Drittel der Unternehmen (28%) verfügt über Auslandsniederlassungen. Dabei dominieren osteuropäische Länder: 47% der Niederlassungen befinden sich in Polen, 33% in Tschechien und 13% in Slowenien.

### Wirtschaftliche Situation

Im Hinblick auf die wirtschaftliche Situation der befragten Unternehmen dominieren trotz der Umsatzeinbußen der Branche im Jahre 2003 die positiven über die negativen Bewertungen. 35% der Geschäftsführer sprechen von einer guten bis sehr guten Lage (vgl. Abbildung 2.1). Nur 16% der Unternehmen geben demgegenüber an, ein eher schlechtes oder sogar sehr schlechtes Betriebsergebnis zu haben. Ein Großteil der Unternehmen konstatiert eine befriedigende ökonomische Situation.

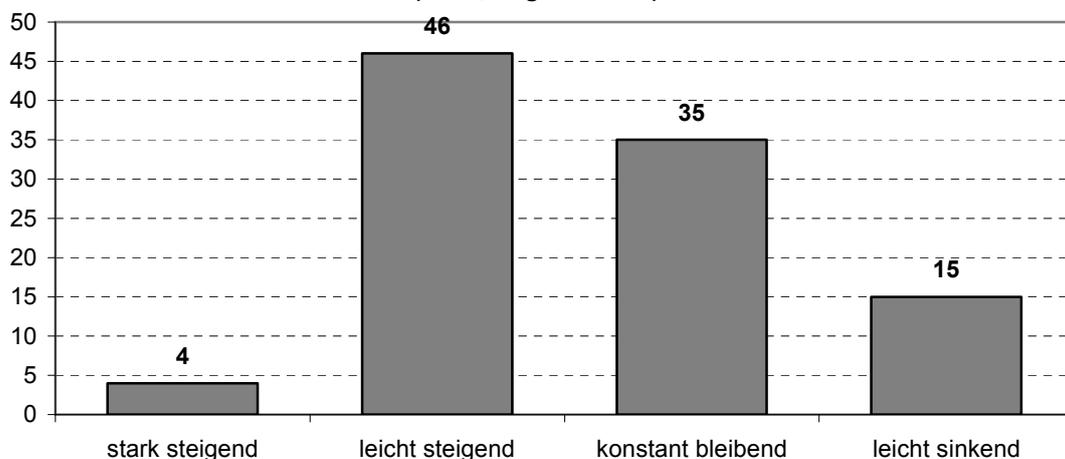
<sup>32</sup> Das Sample erfasst im Hinblick auf die Zahl der Betriebe wie auch in Bezug auf die Beschäftigten in Brandenburg jeweils 23% der Grundgesamtheit.

**Abbildung 2.1: Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Situation im Maschinenbau  
(N=54, Angaben in %)**



Jeder zweite Geschäftsführer erwartet in den nächsten beiden Jahren Umsatzsteigerungen. 35% rechnen mit konstanten Umsätzen. 15% der Befragten gehen dagegen von leichten Umsatzrückgängen aus. Wachstumserwartungen überwiegen also deutlich. In diesem Zusammenhang ist darauf hinzuweisen, dass insbesondere die Unternehmen mit mindestens 50 Beschäftigten mit moderat steigenden Umsätzen rechnen. Die Kleinunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern weisen sehr heterogene Erwartungsprofile aus: Einerseits rechnen 20% mit starken Umsatzzuwächsen. Andererseits sind aber auch Befürchtungen von Umsatzrückgängen dort verbreitet (30%).

**Abbildung 2.2: Erwartete Umsatzentwicklung im Maschinenbau  
(N=54, Angaben in %)**



54% der Betriebe beliefern Kunden in ganz Deutschland. Weitere 20% beliefern regionale Kunden. Ein Viertel der Firmen ist demgegenüber auf ausländischen Märkten aktiv, wobei Westeuropa und Übersee eine höhere Bedeutung zukommt als dem osteuropäischen Markt. Die vergleichsweise geringe Exportorientierung des Brandenburger Maschinenbaus zeigt sich somit auch im Sample.

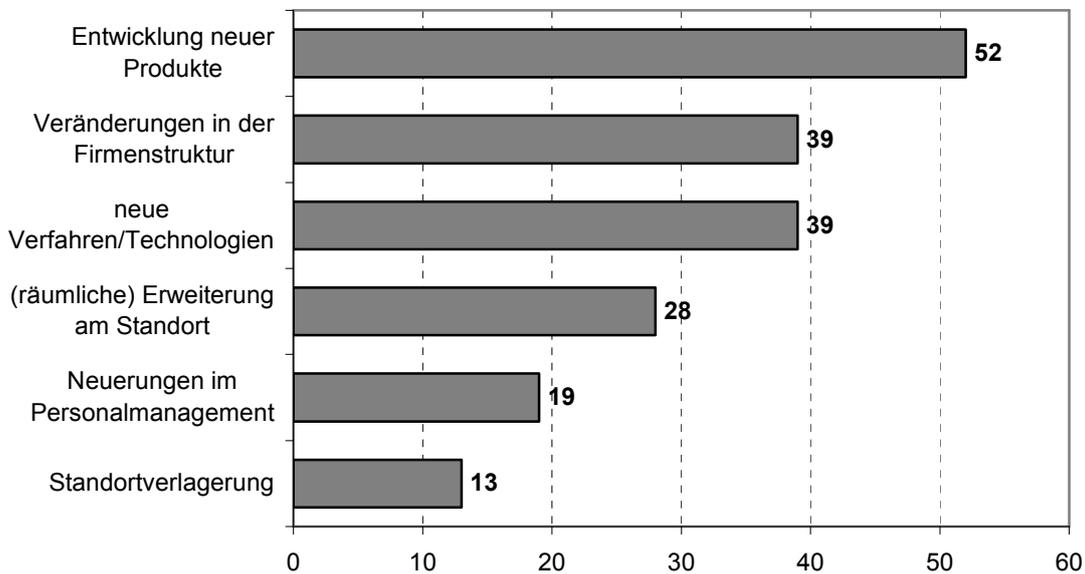
Die Bedeutung des internationalen Marktes wird freilich nach Auffassung der Unternehmen zunehmen. Mehr als drei Viertel der Geschäftsführer rechnen mit einer zunehmenden Relevanz ausländischer Absatzmärkte insgesamt und zwei Drittel mit einem erhöhten Gewicht speziell der EU-Beitrittsländer. Die Zahl derer, die einen Bedeutungszuwachs des deutschen Marktes und der Region in Zukunft annehmen, ist wesentlich geringer. Spiegelbildlich dazu wird dem regionalen und dem deutschen Markt überwiegend Bedeutungsverlust vorhergesagt. Die Zeichen stehen somit klar auf einer zunehmenden Erschließung internationaler Absatzmärkte.

### Handlungsfelder und Perspektiven

Die Unternehmen planen eine Reihe von Aktivitäten in den Bereichen Produkt- und Technologieinnovation, Standortverlagerung, Standortvergrößerung und firmenstruktureller Veränderungen. Dabei stellte sich heraus, dass die meisten Geschäftsführer (52%) beabsichtigen, neue Produkte zu entwickeln. Danach spielen neue Herstellungsverfahren und Technologien (39%), Veränderungen in der Firmenstruktur (39%), die räumliche Erweiterung am jetzigen Standort (28%) sowie Neuerungen im Personalmanagementbereich (19%) eine wichtige Rolle. Standortverlagerungen möglicherweise auch ins Ausland planen nur 13% der Firmenvertreter.

Allerdings setzen 15% der Firmen auf die EU-Osterweiterung und verbinden damit die Erwartung, diesen Markt für sich erschließen zu können. Die Herausforderungen der internationalen Märkte und Veränderungen in der betrieblichen Struktur sind für jeweils 10% der Unternehmen relevante Zukunftsprojekte. 12% der Betriebe wollen wachsen und neue Märkte erschließen.

**Abbildung 2.3: Innovations- und Expansionsbestrebungen der Maschinenbauunternehmen (N=53, Angaben in %, Mehrfachnennungen)**



Für 42% der Geschäftsführer besteht die größte Herausforderung für das Unternehmen darin, die errungene Marktposition zu halten und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Nur jeder dreizehnte Befragte ist lediglich darauf bedacht, das Überleben des Unternehmens zu sichern.

Mehr als die Hälfte der Unternehmen blickt optimistisch in die Zukunft. 44% der Geschäftsführer sehen positive wie auch bedenkliche Anhaltspunkte einer künftigen Perspektive. Nur 2% blicken dagegen pessimistisch in die Zukunft der Firma.

Auch wenn der Maschinenbau in Brandenburg nicht die gleiche Rolle spielt wie in Sachsen und auch wenn wohl insbesondere die Aktivitäten auf dem Gebiet der Produktentwicklung noch erhöht werden könnten, so verfügt er doch über einige Innovations- und Wachstumspotenziale. Auf jeden Fall trägt die Branche aufgrund ihrer überwiegend positiven wirtschaftlichen Situation und mit ihren Wachstumsperspektiven beim Umsatz zur Stärkung der Industrie in der Region bei.

Bemerkenswert ist, dass sich der Optimismus der Befragten in Bezug auf die Entwicklung des eigenen Unternehmens nicht nur in den Umsatzerwartungen, sondern auch in den Erwartungen zur Beschäftigungsentwicklung niederschlägt.

### 2.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf

Die positiven Umsatzerwartungen für die nächsten beiden Jahre spiegeln sich in der Erwartung der künftigen Personalentwicklung der Unternehmen wider. 38% der Geschäftsführer rechnen in den nächsten beiden Jahren mit mehr Personal. 42% gehen von einer diesbezüglichen Konstanz aus. Lediglich 21% der Firmen rechnen demgegenüber damit, in zwei Jahren eher weniger Personal zu beschäftigen.

#### Prognose des Ersatz- und Erweiterungsbedarf bis 2010

Die Geschäftsführer wurden auch nach ihren Personalprognosen bis 2010 befragt. Die Angaben zum aktuellen Personalbestand wurden mit den Angaben zum erwarteten Personalbestand im Jahr 2010 verglichen. Danach ergibt sich für die Maschinenbauunternehmen per Saldo ein Erweiterungsbedarf von immerhin 14%.<sup>33</sup> Diese Erwartung scheint durchaus plausibel, denn die Unternehmer bewerten ihre Entwicklungsperspektiven positiv und planen demzufolge einige Investitionen. Besonders stark ist die Wachstumsorientierung der Unternehmen in der Planungsregion Havelland-Fläming (17%) und Uckermark-Barnim (18%). Unterdurchschnittlich wird die Entwicklung bei den Unternehmen in der Region Lausitz-Spreewald eingeschätzt. Aber auch hier erwarten die Geschäftsführer einen Zuwachs beim Personal um knapp 10%.

Neben dem Erweiterungsbedarf wird im Maschinenbau der Ersatzbedarf bis 2010 eine große Rolle spielen. In den nächsten Jahren ist in dieser Branche – trotz erwarteten Anstiegs beim durchschnittlichen Renteneintrittsalter auf 63 Jahre – mit einem beträchtlichen Schub an Renteneintritten zu rechnen. Die Zahl bewegt sich fast in der gleichen Größenordnung wie der Erweiterungsbedarf. Bis 2010 geht jeder achte Beschäftigte im Maschinenbau Brandenburgs in Rente. Von den Ende 2002 im Maschinenbau beschäftigten 9.700 Personen werden in absoluten Zahlen 1.150 Beschäftigte bis 2010 in Rente gegangen sein. Nach Qualifikationsgruppen differenziert entfallen 5% der Renteneintritte auf angelernte Arbeiter, 59% auf Facharbeiter, 18% auf einfache Angestellte und 17% auf hochqualifizierte Beschäftigte.<sup>34</sup> Zu beachten ist in diesem Zusammenhang Folgendes: Während die große Gruppe der Arbeiter proportional zu ihrem Anteil an den Beschäftigten bis dahin verrentet werden, ist die Gruppe der Hochschulabsolventen erheblich überproportional an den Verrentungen bis 2010 beteiligt. D. h. der Anteil der Hochqualifizierten an den Verrentungen ist wesentlich höher als ihr Anteil an den Beschäftigten (17% zu 13%).

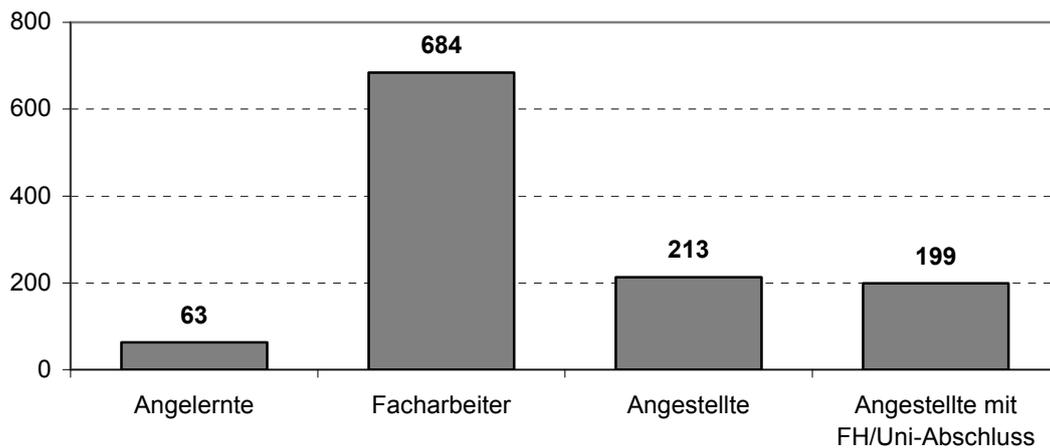
Ersatzbedarf plus Erweiterungsbedarf führen dazu, dass bis 2010 neues Personal in einer Höhe von gut 26% rekrutiert werden muss. Dies entspricht der Einstellung von Beschäftigten in einer Größenordnung von 2.530 Personen.

---

<sup>33</sup> Selbstverständlich sind solche Schätzungen mit Unsicherheiten verknüpft. Oft drücken sie eher optimistische Erwartungen aus (siehe auch IAB-Betriebspanel 2004), die von der Realität nicht ganz erreicht werden. Eine Orientierung bieten solche Zahlen dennoch.

<sup>34</sup> Die Berechnungen erfolgen auf Grundlage folgender Beschäftigtenstrukturen: Der Maschinenbau ist die Facharbeiterbranche par Excellence. Dies schlägt sich in einem besonders hohen Facharbeiteranteil von 60% an den Branchenbeschäftigten nieder. Die Fachangestellten machen 19% und die akademisch gebildeten Angestellten rund 13% der Beschäftigten aus. Allerdings gehen die Unternehmen von einer wachsenden Bedeutung der Gruppe der Hochqualifizierten aus, während der ohnehin geringe Anteil von Angelernten (8%) noch weiter sinken wird.

**Abbildung 2.4: Ersatzbedarf im Maschinenbau bis 2010 nach Qualifikationsgruppen**



Im Maschinenbau treffen somit ein hoher Ersatzbedarf und hohe Wachstumserwartungen beim Personal zusammen. Alles in allem: Es besteht bereits kurzfristig ein großer Handlungsbedarf bei der Sicherung der Fachkräftebasis an Facharbeitern, insbesondere aber auch bei Ingenieuren.

#### Zusätzlicher Ersatzbedarf bis 2015

Für den Zeitraum der nächsten 10 Jahre, also bis 2015, kann zwar der Personalbedarf aufgrund ökonomischer Veränderungsdynamiken nicht mehr ermessen werden, wohl aber die bis dahin anstehenden Verrentungen. Mit 25% ist der Anteil der über 50-jährigen Beschäftigten beträchtlich. Auch wenn die Beschäftigten zukünftig durchschnittlich mit 63 Jahren in Rente gehen, werden bis 2015 weitere rund 900 Beschäftigte in Rente gehen. Unter der Voraussetzung mindestens konstant bleibender Beschäftigtenzahlen zwischen 2010 und 2015 muss somit bis dahin im Maschinenbau noch einmal jeder elfte Mitarbeiter durch Nachwuchskräfte ersetzt werden.

## **2.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf**

### Das Angebot an Fachkräften aus Sicht der Betriebe

Die Aussagen der Geschäftsführer und Personalverantwortlichen zum Angebot an Fachkräften auf dem Arbeitsmarkt weisen deutlich darauf hin, dass die Zeiten eines überreichlichen Angebots an Fachkräften zu Ende sind. Es gibt bereits heute Anzeichen für Engpässe in wichtigen Berufsfeldern. Zum Zeitpunkt der Erhebung befinden sich 19% der Maschinenbauunternehmen auf der Suche nach Fachkräften, um offene Arbeitsplätze zu besetzen.

Immerhin 87% der Firmen geben der Erwartung Ausdruck, dass es künftig schwieriger werden wird, geeignetes Fachpersonal zu finden. Dies ist im Vergleich der Untersuchungsbranchen der mit Abstand höchste Wert. Die ökonomischen Risiken von Knappheiten an qualifiziertem Personal sind vielen Unternehmen präsent. So erfährt die These, ob es realistisch sei, dass Fachkräfteengpässe die weitere wirtschaftliche Entwicklung in Brandenburg ausbremsen könnten, eine hohe Zustimmung. 58% der Geschäftsführer sehen dies als ein realistisches Szenario an. Lediglich ein Fünftel der Unternehmen hält das Szenario für unrealistisch.

Um die Beurteilung des Arbeitsmarktes zu konkretisieren, wurden die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen gebeten, einzuschätzen, bei welchen Qualifikationsgruppen zukünftig Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung entstehen werden. Knapp wird es demnach bei gewerblichen Fachkräften wie Schlosser, Schweißer, Dreher (CNC), Metallbauer und Werkzeugmacher. In besonders hohem Maße werden freilich Engpässe bei Hochqualifizierten erwartet. Dies betrifft insbesondere Maschinenbauingenieure, Ingenieure diverser Fachrichtungen für Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen sowie Elektroniker und Softwareprogrammierer.

Nach Beschäftigtengruppen unterschieden fällt das gegenwärtige regionale Arbeitsmarktangebot bei Facharbeitern und erst recht bei technisch-ingenieurwissenschaftlichen Fachkräften negativ aus. 42% an positiven Einschätzungen zum Angebot an Facharbeitern stehen 49% negative Bewertungen gegenüber. Bei technischen Angestellten neigt sich die Waage noch stärker in eine ungünstige Richtung: Nur 30% der Befragten gehen von einem guten Angebot aus, während immerhin 53% ein schlechtes Angebot konstatieren.

#### Die Ausbildungsaktivitäten

Im Maschinenbau liegt der Anteil ausbildender Unternehmen an den untersuchten Betrieben bei 57%, die Ausbildungsquote mit insgesamt 133 Auszubildenden bei 6%. In Anbetracht der großen Rolle, die vor allem die Facharbeiter und mit Abstrichen auch Fachangestellte beim Ersatzbedarf spielen, ist das Ausbildungsengagement quantitativ kaum ausreichend.

Bei den Ausbildungsberufen im Maschinenbau dominieren Mechanikerberufe. Etwa jeder zweite Auszubildende wird in diesem Bereich ausgebildet, wobei verschiedene Fachrichtungen wie etwa Zerspanungsmechaniker oder - in Kombination mit Elektronik - der moderne Mechatroniker zur Auswahl stehen. Im Bereich technischer Angestellter finden sich zudem auch Ausbildungen zum technischen Zeichner.

Darüber hinaus ist das Angebot an Ausbildungsplätzen in der Maschinenbaubranche breit gestreut. Offensichtlich wird durch die Komplexität der Maschinen und das breite Produktspektrum der Maschinenbauunternehmen der Einsatz weiterer Qualifikationen notwendig. Ausgebildet wird hier etwa auch in Berufen Kunststoffformgeber, Heizungsbauer, Gas-Wasser-Installateur oder Elektromaschinenbauer.

Ähnlich wie im Fahrzeugbau gibt es auch bei den Ausbildungen im Maschinenbau eine klare Dominanz des männlichen Geschlechts. Der Anteil der männlichen Auszubildenden beträgt 91%, womit die Branchentradition von männlichen Facharbeiterbastionen nicht nur in die Zukunft fortgeschrieben, sondern sogar noch verstärkt wird. Denn der Anteil weiblicher Auszubildenden liegt mit 9% sehr deutlich unter dem Beschäftigtenanteil der Frauen von 18%.

**Tabelle 2.2: Ausbildungsberufe im Maschinenbau**

Ausbildungsberufe	Anzahl ausbildender Betriebe	Anzahl Auszubildender	davon weiblich in %
<b>Mechaniker</b>	17	64	0
<b>Metallbauer</b>	3	16	0
<b>kaufmännische Richtung</b>	9	14	64
<b>Schlosser</b>	3	9	0
<b>Elektroniker</b>	3	6	17
<b>Mechatroniker</b>	4	7	14
<b>Werkzeugmacher</b>	2	7	0
<b>Sonstige (techn. Zeichner, Heizungsbauer, Elektromaschinenbauer, Kunststoffformgeber)</b>	6	10	10
<b>Gesamt</b>	30	133	9

Lediglich die kaufmännischen Ausbildungen bieten für junge Frauen in relevantem Umfang Berufsperspektiven. Immerhin 64% der Auszubildenden in kaufmännisch-verwaltenden Bereichen sind weiblich. In den rein mechanischen Facharbeiterberufen sind keine weiblichen Auszubildenden im Sample zu finden. Einen kleinen Hoffnungsschimmer bieten diesbezüglich allerdings moderne, mit Elektronik verbundene Berufsfelder wie Elektroniker und Mechatroniker, die wenigstens einen Frauenanteil bei den Ausbildungen von um die 15% haben. Gleichwohl bleibt festzustellen: Ohne

Berücksichtigung kaufmännischer Berufe würde der Anteil weiblicher Auszubildenden im Maschinenbau von 9% auf unter 3% fallen.

Die Übernahmequote für Auszubildende liegt in der Branche bei 70%. Damit kann einerseits festgestellt werden, dass die Übernahmechancen für Ausbildungsabsolventen recht hoch sind. Andererseits deuten die gut 30% nicht übernommenen Lehrlinge darauf hin, dass man angesichts knapper Stellen die Ausbildungen auch zur Personalselektion nutzt.

Insgesamt betrachtet ist zu vermuten, dass Ausbildungsengagement und Übernahmequoten nicht ganz ausreichend sind, um den beträchtlichen Ersatz- und Erweiterungsbedarf in der Zukunft zu befriedigen.

## **2.5. Resümee**

Auch wenn der Anteil der Beschäftigten im Maschinenbau Brandenburgs nicht die gleiche Bedeutung hat wie in Sachsen, Thüringen oder den Maschinenbauhochburgen in Westdeutschland, wie Nordrhein-Westfalen und Baden-Württemberg, so spielt sie doch auch hier innerhalb der regionalen Wertschöpfungsketten eine wichtige Rolle. Die starke Ausrichtung der Branche auf den regionalen Markt unterstreicht auch ihren Beitrag für die Fahrzeugindustrie der Region. Ohne eine starke innovative Investitionsgüterindustrie würden die anderen Industriebranchen – etwa die stark wachstumsorientierte Metall verarbeitende Industrie – Wettbewerbsnachteile haben.

Immerhin ist schon heute jeder achte Mitarbeiter Fachhochschul- oder Universitätsabsolvent. Durch Verrentungen und Erweiterungsbedarf wird ein erheblicher Bedarf an Neurekrutierungen dieser wichtigen Qualifikationsgruppe entstehen.

Den Brandenburgischen Maschinenbauunternehmen muss hinsichtlich ihrer personalpolitischen Ausrichtung klar sein, dass die Branche auch in den anderen Wachstumsregionen (Ost-) Deutschlands Fachkräfte sucht. Kaum eine Branche klagt deutschlandweit so über Fachkräfte- und insbesondere Ingenieursmangel. Aus Sicht der Unternehmen und hinsichtlich der Schaffung von Rahmenbedingungen aus der Sicht der Wirtschaftspolitik des Landes besteht hier eine besondere Herausforderung, den überdurchschnittlich hohen Fachkräftebedarf in dieser Branche zu sichern.

Als Wege, um an akademische Fachkräfte heranzukommen, nennen die Befragten Hochschulkontakte, Praktika, die Zusammenarbeit mit Diplomanden, die Übernahme von Hochschulabsolventen und auch generell Kooperationskontakte mit den Hochschulen. Gute Kontakte zu Hochschulen und außeruniversitären Forschungseinrichtungen sind eine wichtige Voraussetzung, um den qualifizierten Nachwuchs zu sichern.

# **3. Der Fahrzeugbau in Brandenburg**

## **3.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen**

Gemessen am Umsatz ist der Fahrzeugbau nach der Nahrungsmittelindustrie mit einem Anteil von 12,5% an der Industrie die zweitwichtigste Industriebranche in Brandenburg. Dabei spielt die Kfz-Industrie mit einem Anteil von 5,5% am Umsatz der Industrie eine geringere Rolle als der in Brandenburg besonders wichtige sonstige Fahrzeugbau, der auf einen Umsatzanteil von 7,0% kommt.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup> Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2004a.

Nach Beschäftigungsrückgängen im Gefolge der Wende konnte sich der Fahrzeugbau konsolidieren und ab Ende der 90er Jahre sogar Personalzuwächse verzeichnen. Die sozialversicherungspflichtige Beschäftigung stieg von 8.666 Beschäftigten im Jahre 1998 auf 9.305 Beschäftigte im Jahr 2002. Dabei verteilt sich das Personal mit 4.222 Beschäftigten auf die Kraftfahrzeugindustrie und 5.083 Beschäftigte auf den sonstigen Kraftfahrzeugbau (Bundesagentur für Arbeit 2002). Die jüngeren Entwicklungen zeigen ein starkes Wachstum im Kraftfahrzeugbau: Von 2003 bis 2004 legten dort die Umsätze um 42,9% zu. Auch der sonstige Fahrzeugbau konnte in diesem Zeitraum Umsatzzuwächse verzeichnen – und zwar in einer Höhe von knapp 5%.<sup>36</sup>

Trotz des (noch) nicht allzu hohen Gewichts des Straßenfahrzeugbaus ist mit Daimler-Chrysler in Ludwigsfelde ein namhafter Hersteller mit der Produktion von Nutzfahrzeugen am Standort Brandenburg präsent. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang auch die Firma ZF als Hersteller von PKW-Getrieben. Bei den Branchenschwerpunkten im Schienenfahrzeugbau und im Luftfahrzeugbau sind ebenfalls bedeutende Firmen vertreten. Hierbei handelt es sich beispielsweise um BMW und Rolls-Royce und MTU im Luftfahrzeug- und Triebwerksbau sowie um DWA und ADtrans beim Schienenfahrzeugbau.

Für das Gros der kleinen, regional verwurzelten Unternehmen bestehen die Herausforderungen darin, sich als Zulieferer einen guten Platz in den Wertschöpfungsketten zu erobern. Hierbei wird es vor allem darauf ankommen, sich als Systemanbieter und nicht nur als bloße Teilelieferanten auf den Märkten zu positionieren.

### 3.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen

Die Fahrzeugbaubranche war mit 37 befragten Unternehmen Bestandteil der Fachkräftestudie.<sup>37</sup> Im Sample sind insgesamt 4.120 Beschäftigte erfasst, die sich auf ein breites Spektrum von Betriebsgrößen verteilen. Nur ein Viertel der Unternehmen beschäftigt 100 und mehr Personen. Auf diese Firmen entfallen dann allerdings immerhin 90% der Beschäftigten. Keine andere Untersuchungsbranche ist so stark durch größere und große Betriebe geprägt wie der Kraftfahrzeugbau. Die Fahrzeugindustrie ist eine stark männlich dominierte Branche. Nur 13% der Beschäftigten sind Frauen.

**Tabelle 3.1: Größe der Unternehmen nach Mitarbeiterzahlen (N=37, Angaben in %)**

	Anzahl der Betriebe	Anteil der Betriebe in %	Anzahl der Beschäftigten	Anteil der Beschäftigten in %
<b>Bis 9 Beschäftigte</b>	14	38	67	2
<b>10 bis 19 Beschäftigte</b>	7	19	92	2
<b>20 bis 49 Beschäftigte</b>	6	16	159	4
<b>50 bis 99 Beschäftigte</b>	1	3	85	2
<b>100 bis 199 Beschäftigte</b>	4	11	567	14
<b>200 bis 499 Beschäftigte</b>	3	8	1.177	29
<b>500 und mehr Beschäftigte</b>	2	5	1.973	48
<b>Insgesamt</b>	37	100	4.120	100

Im Hinblick auf die Eigentumsstrukturen dominieren mit 58% ostdeutsche Unternehmen zahlenmäßig deutlich gegenüber westdeutschen und ausländischen Unternehmen, die auf einen Anteil von 36% kommen. Von ihrem beschäftigungspolitischen Gewicht sind die westdeutschen und

<sup>36</sup> Ebenda.

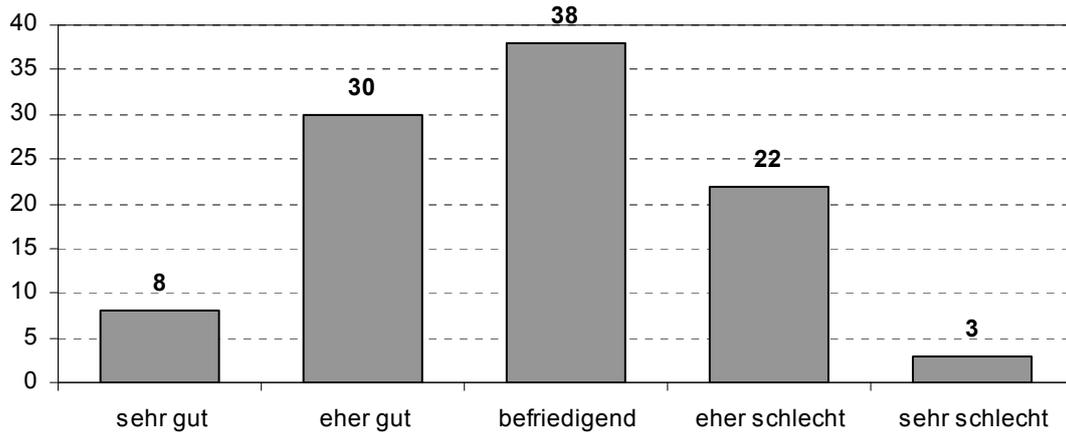
<sup>37</sup> Die Stichprobe repräsentiert fast 60% der Unternehmen der Branche mit fast der Hälfte der Beschäftigten.

ausländischen Firmen jedoch ausgesprochen bedeutsam. Die größeren und großen Unternehmen des Fahrzeugbaus mit 200 und mehr Beschäftigten sind ausnahmslos in ihrem Besitz.

Wirtschaftliche Situation

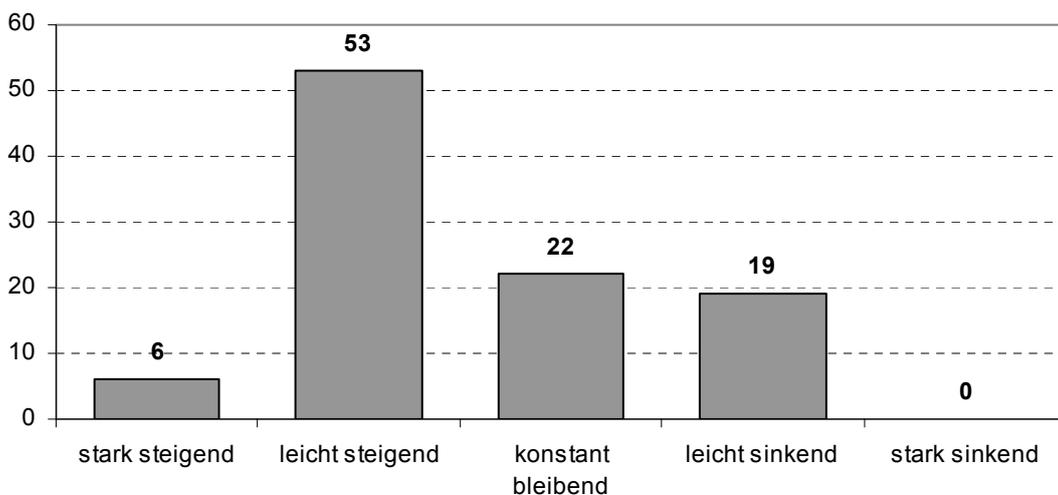
Die Einschätzung der ökonomischen Situation der Unternehmen ist mehrheitlich positiv. 38% der Befragten sprechen von einer guten bis sehr guten Lage. Diesen positiven Bewertungen steht mit 25% der Nennungen freilich ein beträchtlicher Anteil von Firmen gegenüber, die über schlechte bis sehr schlechte Betriebsergebnisse klagen. Erfolgreiche und weniger erfolgreiche Unternehmen verteilen sich recht gleichmäßig über die Betriebsgrößenklassen.

**Abbildung 3.1: Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Lage im Fahrzeugbau  
(N=37, Angaben in %)**



Die Umsatzerwartungen der befragten Unternehmen für die nächsten beiden Jahre sind per Saldo optimistisch. 56% gehen von Umsatzsteigerungen aus. 22% der Geschäftsführer rechnen mit gleich bleibenden Erträgen. Fast ein Fünftel der Firmen – jedoch überwiegend eher kleinere Unternehmen – rechnen mit Umsatzrückgängen.

**Abbildung 3.2: Erwartete Umsatzentwicklung im Fahrzeugbau  
(N=36, Angaben in %)**



Es sind insbesondere die Betriebe ab 50 Mitarbeitern, die in erheblichem Maße Steigerungen des Betriebsergebnisses erwarten. Keines der Unternehmen dieser Größenordnung rechnet mit Umsatzrückgängen. Diese positiven Umsatzerwartungen in den größeren Firmen schlagen sich, wie noch zu zeigen sein wird, in erheblichem Erweiterungsbedarf bei der Beschäftigung nieder.

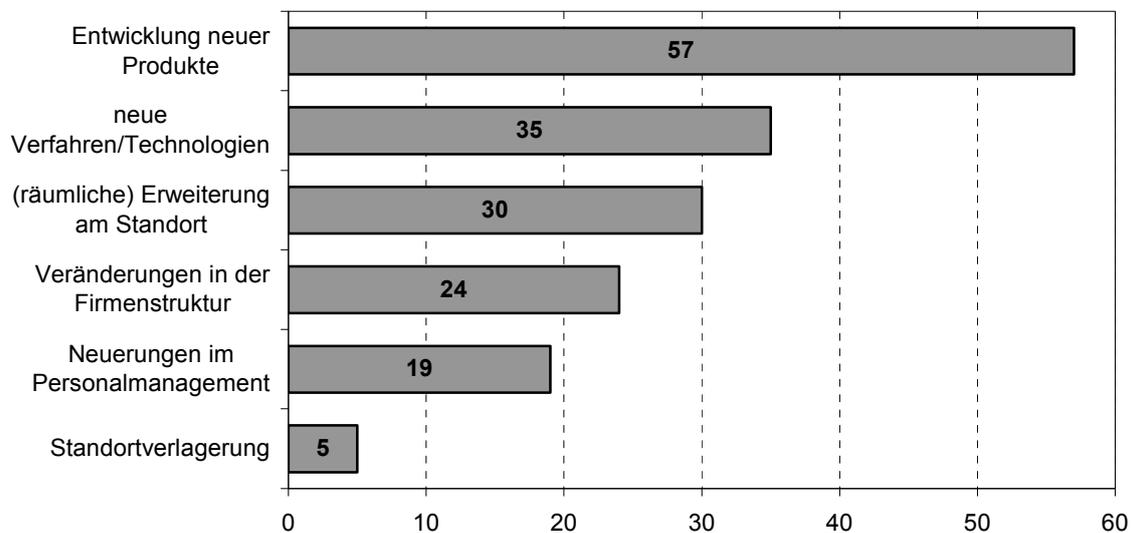
Gut die Hälfte der Unternehmen in der Branche produziert für Kunden auf dem deutschen Markt. Auch das Ausland spielt als Absatzmarkt eine wichtige Rolle (27%). Im Zentrum der Exporte stehen Westeuropa und Übersee. Osteuropa ist demgegenüber bislang wenig bedeutsam. Überwiegend für die Region produzieren 22% der Firmen.

Nach Auffassung von knapp 70% der Befragten wird zukünftig vor allem den Auslandsmärkten ein Bedeutungszuwachs zukommen. Eine nicht unwesentliche Rolle spielen in diesem Zusammenhang die EU-Beitrittsstaaten, denen 42% der Unternehmer einen Zugewinn an Relevanz beimessen. Allerdings wird die EU-Osterweiterung auch mit einer gewissen Sorge betrachtet: Man rechnet nämlich im Zuge der EU-Osterweiterung verstärkt mit Auftragsrückgängen. Diese Befürchtung äußern 17% der Firmen. In Bezug auf Deutschland und die Region dominieren Stimmen, wonach deren Positionen als Absatzmärkte auch zukünftig stabil bleiben. Ein Grund für die Stabilitätsannahmen könnte die beträchtliche Bedeutung von regional gebundenen und deutschlandweiten Zulieferbeziehungen sein.

#### Handlungsfelder und Perspektiven

Für die befragten Unternehmen nimmt in 57% der Fälle die Entwicklung neuer Produkte den Hauptstellenwert bei Innovationsaktivitäten ein. Etwas mehr als ein Drittel der Firmen sieht die Entwicklung neuer Verfahren und Technologien als dringlich an, weitere 30% planen räumliche Erweiterungen am derzeitigen Standort. Veränderungen in der Firmenstruktur (24%) und Neuerungen im Personalmanagement haben dagegen einen geringeren Stellenwert. Kaum relevant sind die Bestrebungen, den Standort zu verlagern (5%). Offensichtlich beabsichtigt die Branche, an den Standorten in Brandenburg weiter zu expandieren.

**Abbildung 3.3: Innovations- und Expansionsbestrebungen im Fahrzeugbau  
(N=36, Angaben in %)**



Die größte Herausforderung für die Unternehmen besteht nach eigener Aussage darin, die Marktposition zu halten (54%). Für fast ein Fünftel der Geschäftsführer geht es darum, das Überleben der Firma zu sichern. Jedes dritte Unternehmen will dagegen neue Märkte erschließen und weiteres Wachstum realisieren. Beispielhaft für eine selbstbewusste und offensive Strategie steht folgendes Vorhaben eines Unternehmers: „*Unsere Strategie besteht darin, Standards für ganz Europa herbeizuführen*“. Generationenwechsel in der Geschäftsführung und eine höhere Flexibilität in Bezug auf Arbeitskosten und -zeiten bilden für rund jedes zehnte Unternehmen eine zentrale Zielstellung.

63% der Geschäftsführer blicken insgesamt optimistisch in die Zukunft des eigenen Unternehmens. Ein gutes Drittel der Befragten legt eine gewisse Skepsis an den Tag und sieht sowohl posi-

tive als auch negative Entwicklungsperspektiven. Kein Unternehmen hat eine pessimistische Sicht auf die eigene Zukunft.

In Bezug auf die Perspektive der gesamten Branche divergieren die Ansichten der Befragten stark. Positive, neutrale und negative Erwartungen verteilen sich gleichmäßig über das Spektrum der Erwartungen. Ungefähr ein Drittel geht von einer Verbesserung der Branchensituation aus, ein weiteres Drittel erwartet keine Veränderung der Situation und wiederum ein Drittel der Befragten befürchtet eine Verschlechterung. „Gemischte Gefühle“, auf diesen Gesamtnenner lassen sich die Prognosen zur Branchenentwicklung bringen.

Die wirtschaftliche Lage und die Branchentrends resümierend kann jedoch festgehalten werden, dass sich die Fahrzeugbranche in Brandenburg auf einem Wachstumspfad befindet. Positive Einschätzungen zur wirtschaftlichen Situation dominieren gegenüber ungünstigen Lagebeurteilungen. Noch stärker in Richtung guter Zukunftsperspektiven weisen die Umsatz- und Beschäftigungserwartungen und erst recht der ausgeprägte Optimismus der Geschäftsführer hinsichtlich der Entwicklung des eigenen Unternehmens. Als Produzenten von Fahrzeugen und sehr viel mehr noch als Zulieferer von Fahrzeugteilen scheint man sich regional und vor allem deutschlandweit etabliert zu haben. Darüber hinaus zeigt der recht hohe Exportanteil, dass sich ein Teil der Firmen auch auf internationalen Märkten platzieren konnte.

Ein relevanter Anteil der Unternehmen ist in den Bereichen Produktinnovation und mit starken Abstrichen auch bei der Entwicklung neuer Technologien und Verfahren aktiv. Die Bemühungen von Branchenakteuren in Brandenburg Kooperationsnetzwerke im Kraftfahrzeugbau aufzubauen bzw. zu stärken, weisen in diese Richtung.<sup>38</sup>

Gute Wachstumspotenziale bestehen für die Zulieferindustrie/Dienstleistungen in der Region Berlin-Brandenburg vor allem dann, wenn es gelingt, die bestehenden großteils mittelständischen Strukturen durch Kooperationen (Netzwerk Brandenburg) und unternehmerische Innovationen (Forschungs- und Anwendungsverbund) weiter zu dynamisieren. Eine solche Dynamik wird auch bereits aus den Beschäftigungserwartungen der im Rahmen der Studie befragten Unternehmen, insbesondere der größeren Zulieferer, ersichtlich.

### **3.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf**

Die Erwartungen zur Beschäftigungsentwicklung in den nächsten zwei Jahren sind positiv. Mit 31% ist der Anteil der Befragten, die einen Personalzuwachs erwarten, mehr als doppelt so groß als mit 14% der Anteil jener, die Beschäftigungsverluste befürchten. Mit 56% die größte Gruppe bilden aber mit weitem Abstand jene, die auf eine konstante Beschäftigung setzen.

Schaut man nun auf die Betriebsgrößenstrukturen, dann zeigt sich, dass mit Ausnahme der Firmen mit 200 bis 499 Beschäftigten – hier wird Stabilisierung angestrebt – das gesamte Betriebsspektrum per saldo von Personalwachstum ausgeht.

#### Prognose des Ersatz- und Erweiterungsbedarfs bis 2010

Während die kurzfristigen Beschäftigungsperspektiven auf einen gemäßigten Wachstumstrend hinauslaufen, stehen die Zeichen für die Beschäftigung im Jahr 2010 nach Aussagen der Befragten geradezu auf Boom. Die Fahrzeugbauunternehmen rechnen, wenn man das Jahr 2004 zum Aus-

---

<sup>38</sup> Um den Fahrzeugbau in der Region voranzubringen, haben sich das Wirtschaftsministerium in Brandenburg und der Senat für Wirtschaft, Arbeit und Frauen in Berlin gemeinsam mit IHK, ZAB und den technischen Hochschulen in Cottbus (BTU) und Wildau (TFH) zu einer Initiative zusammengeschlossen, die derzeit aus 150 bis 170 Firmen der Branche besteht und sowohl Hersteller als auch Dienstleister einbindet. Mit dem erst Mitte 2004 gegründeten Cluster sind die Initiatoren den bereits seit mehreren Jahren in den neuen Bundesländern Sachsen, Sachsen-Anhalt und Thüringen bestehenden Einrichtungen gefolgt und haben mit diesen zusammen das Automotive Cluster Ostdeutschland (ACO) gegründet.

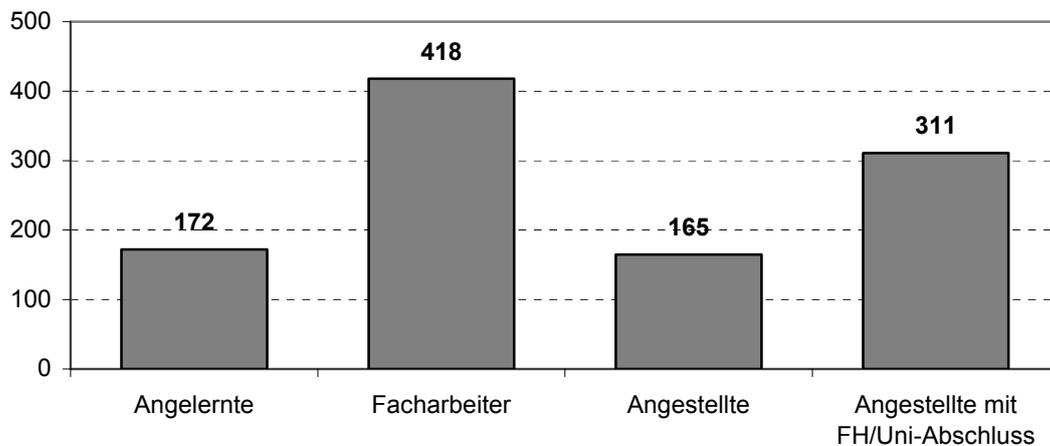
gangspunkt nimmt, bis 2010 mit einem Personalaufbau von 32%. Fast alle Unternehmen und zwar gerade auch die beschäftigungsstarken Großunternehmen erwarten kräftige Personalzuwächse in ihren Firmen.

Der vorliegende Projektbericht plädiert für eine genauere Beobachtung dieses Branchentrends. Angesichts der Branchenentwicklungen in den letzten Jahren kann man zwar mit einem kräftigen Wachstum, aber nicht einem regelrechten Emporschießen der Beschäftigung rechnen. Beobachtet man rückblickend den Zeitraum 2000 bis 2003, so kam es – trotz ungünstiger Konjunktur – innerhalb der drei Jahre immerhin zu einem Beschäftigtenwachstum um 7,3%. In einem gut doppelt so langen Zeitraum bis Ende des Jahrzehnts scheint ein Personalwachstum von etwa 22% erreichbar – vielleicht schafft die Branche aber eben auch mehr. Besonders optimistisch sind die Erwartungen der Unternehmen in der Region Lausitz-Spreewald. Hier rechnen die Firmen sogar mit einem Anstieg der Beschäftigung um 43%, während die Region Havelland-Fläming mit zahlreichen großen Unternehmen mit einem Plus von 29% rechnet.

Der Fahrzeugbau ist eine Branche, in der die Gefahr von Personalengpässen besonders groß ist. Mehr noch als im Maschinenbau hat man es mit einer großen personalpolitischen Entwicklungsdynamik zu tun. Sie besteht, wenn sich die großen Wachstumserwartungen bei der Beschäftigung auch nur halbwegs bestätigen, bereits bis 2010.

Über den sehr hohen Erweiterungsbedarf steht eine große Zahl von Renteneintritten gerade bei hochqualifizierten Beschäftigten ins Haus. Denn auch in der Fahrzeugindustrie Brandenburgs ist rund jeder vierte Mitarbeiter 50 Jahre und älter.

**Abbildung 3.4: Ersatzbedarf im Fahrzeugbau bis 2010 nach Qualifikationsgruppen**



Die Verrentungen bis 2010 werden sich auf 12% der 9.300 Beschäftigten des Jahres 2004 belaufen. In absoluten Zahlen sind dies knapp 1.100 Personen. Im Hinblick auf die Qualifikationsstrukturen entfallen von allen Verrentungen in der Branche 16% auf einfache gewerbliche Arbeiter, 39% auf Facharbeiter, 15% auf einfache Angestellte und schließlich 29% auf akademisch qualifizierte Angestellte.<sup>39</sup> Ähnlich wie schon im Maschinenbau sind die hochqualifizierten Fachkräfte bemessen an ihrem Anteil an der Beschäftigung überproportional bei den Verrentungen vertreten. Als Handlungsanforderung an die betrieblichen Akteure gemünzt heißt dies, dass man bereits in einer relativ kurzen Frist viel für die Rekrutierung von neuem ingenieurtechnischen Personal tun muss.

<sup>39</sup> In die Berechnungen sind die Beschäftigtenstrukturen der Branche eingegangen. Danach beträgt der Anteil einfacher gewerblicher Beschäftigter etwa 11%. Der Anteil der Facharbeiter liegt bei ca. 52%. Die einfachen und Fachangestellten machen 15% der Belegschaften aus. Die Fach- und Hochschulabsolventen sind mit 22% eine große Gruppe.

Der Ersatzbedarf durch Verrentung und der Erweiterungsbedarf würden sich dann im Fahrzeugbau auf rund 40% der im Jahr 2002 Beschäftigten addieren. Bis zum Ende des Jahrzehnts besteht somit ein Neueinstellungsbedarf von 4.000 Personen.

#### Zusätzlicher Ersatzbedarf bis 2015

Lenkt man das Augenmerk allein auf das altersbedingte Ausscheiden von Beschäftigten, dann wird sichtbar, dass über das Jahr 2010 hinaus hohe Anforderungen zur Integration jungen Personals bestehen.<sup>40</sup> Bis 2015 ist mit einem weiteren Ersatzbedarf von gut 900 Beschäftigten zu rechnen.

Der mit gut 31% ausgesprochen hohe Anteil über 50-jähriger akademischer Beschäftigter schlägt somit in den Verrentungszeiträumen stark zu Buche und stellt allein schon – ohne den jedenfalls bis zum Jahr 2010 zu erwartenden Erweiterungsbedarf – eine große Herausforderung für Neurekruitierungsstrategien dar. Denn zweifellos handelt es sich um eine unternehmensstrategisch außerordentlich wichtige Beschäftigtengruppe. Aber auch das Ausscheiden der 19% über 50-jährigen Facharbeiter bis 2015 erfordert große Anstrengungen, um Nachwuchs in großer Zahl und auf einem hohen fachlichen Niveau in die Betriebe zu integrieren.

### **3.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf**

#### Das Angebot an Fachkräften

Unter den untersuchten Betrieben waren zum Zeitpunkt der Erhebung 14% auf der Suche nach Fachkräften, um offene Arbeitsplätze zu besetzen. Knapp ein Fünftel der Unternehmen konnte im Jahr 2003 offene Stellen längere Zeit nicht besetzen. Ähnlich wie schon im Maschinenbau gibt es also auch in der Fahrzeugindustrie bereits Anzeichen für einen Fachkräftemangel. Dass man sich in der Branche bereits Sorgen über das zukünftige Arbeitsmarktangebot macht, zeigen folgende Befunde: 78% der Befragten vermuten, dass es in Zukunft schwerer werden könnte, qualifiziertes Personal zu finden. Ein beträchtlicher Teil der Befragten, nämlich 44%, halten das Szenario für realistisch, wonach die Brandenburger Wirtschaft durch Fachkräftengpässe ausgebremst werden könnte. Für teilweise realistisch erachten dies 22% der Befragten. Nur jeder fünfte Geschäftsführer hält das Szenario für weniger realistisch.

Die Antworten auf die Frage, bei welchen Berufen und Qualifikationsgruppen es in den nächsten Jahren bereits eng werden könnte, untermauern diesen Befund. Knappheiten befürchteten die Befragten in einem breiten Spektrum von Facharbeiterberufen zum einen und bei Ingenieuren zum anderen.

Genannt werden klassische Facharbeiterberufe wie Schlosser, Schweißer, Dreher (CNC), Metallbauer, Werkzeugmacher etc. Im Hinblick auf akademisches Fachpersonal tauchen Maschinenbauingenieure, Ingenieure diverser Fachrichtungen, wie z. B. für Entwicklungs- und Konstruktionsabteilungen, sowie Elektroniker und Softwareprogrammierer auf der Liste potenzieller knapper Qualifikationen auf.

Die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen im sonstigen Fahrzeugbau kommen darüber hinaus vor allem auf Engpassrisiken bei einschlägigen Berufen aus dem Bereich Luft- und Raum-

---

<sup>40</sup> Die Hauptquelle für die Berechnungen bildet eine Stichprobe aus Daten der Bundesanstalt für Arbeit für die Herstellung von Kraftwagen und Kraftfahrzeugteilen. Daten zum sonstigen Fahrzeugbau sind darin nicht enthalten. Danach teilen sich die Branchenbeschäftigten Brandenburgs in 15% einfaches gewerbliches Personal, in 48% Facharbeiter, 15% einfache und Fachangestellte sowie schließlich in immerhin 22% Angestellte mit Fach- und Hochschulabschluss auf. In Anbetracht der Bedeutung, die die Raumfahrt- und Luftfahrttechnik im sonstigen Fahrzeugbau einnimmt, dürfte jedoch für die gesamte Fahrzeugbranche die Bedeutung der un- und angelernten Arbeiter geringer und die der Facharbeiter höher sein, als dies die Zahlen allein für den Kraftfahrzeugbau ausdrücken. Denn bei der Luft- und Raumfahrtindustrie hat man es mit sehr hohen Präzisionsanforderungen bei der Produktion zu tun, die einen verstärkten Einsatz von Facharbeitern zulasten un- und angelernter Arbeit nahe legen. In diese Richtung weisen auch die Daten zum sonstigen Fahrzeugbau in Ost- und Westdeutschland.

fahrt zu sprechen. Hier werden folgende Berufe genannt: Luft- und Raumfahrtingenieure, Luft- und Raumfahrtmechaniker, Fluggerätemechaniker, Luft- und Raumfahrtelektroniker sowie Prüfer für Luftfahrtgeräte.

Die Vorboten der Fachkräfteengpässe bei der großen Gruppe der Facharbeiter insbesondere jedoch bei den Schlüsselfunktionen hochqualifizierter Ingenieursarbeit sind bereits heute nicht zu übersehen.

#### Ausbildungsaktivitäten

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, auf welche Weise die untersuchten Unternehmen der Fahrzeugbranche den Herausforderungen der Nachwuchsrekrutierung begegnen. Dabei geht es um das Engagement der Firmen in der Berufsausbildung.

In den untersuchten Fahrzeugbauunternehmen bilden zwei Drittel der Unternehmen (67%) aus. Von den untersuchten Industriebranchen ist dies die höchste Ausbildungsbeteiligung. Auch bei der Ausbildungsquote, also dem Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten, schneidet der Fahrzeugbau mit 7% (303 Auszubildende) recht gut ab.

Bestimmendes Berufsbild ist im Fahrzeugbau (wie auch im Maschinenbau) der Mechaniker. Dieser Beruf wird in mehr als der Hälfte der Unternehmen zur Ausbildung angeboten. Etwa jeder zweite Auszubildende wird als Mechaniker ausgebildet. Dahinter verbergen sich jedoch verschiedene Fachrichtungen wie etwa Zerspanungsmechaniker, Flugzeugmechaniker oder auch Konstruktionsmechaniker. In geringerem Umfang werden darüber hinaus Ausbildungen etwa als Lackierer, Stahlumformer, Lagerfachkraft und Fluggerätebauer angeboten.

Neben den genannten gewerblichen Berufen spielen auch kaufmännische Ausbildungen in der Branche eine Rolle. Dieses Berufsfeld ist das einzige, wo weibliche Auszubildende mit einem – eigentlich bescheidenen – 35%-Anteil an den Auszubildenden eine gewisse Bedeutung haben. Bei den mechanischen Fachrichtungen ist der Frauenanteil mit 4% sehr gering. Insgesamt liegt der Anteil weiblicher Auszubildender im Fahrzeugbau bei nur 9%. Dies deutet auf einen Abwärtstrend weiblicher Beschäftigung in einer ohnehin stark männlich geprägten Branche hin. Denn dieser Anteil liegt noch unterhalb des gegenwärtigen Anteils weiblicher Beschäftigung von 13%.

**Tabelle 3.2: Ausbildungsberufe im Fahrzeugbau**

Ausbildungsberufe	Anzahl ausbildender Betriebe	Anzahl Auszubildender	davon weiblich in %
<b>Mechaniker</b>	13	159	4
<b>kaufmännische Richtung</b>	10	34	35
<b>Elektroniker</b>	2	16	0
<b>Mechatroniker</b>	4	7	0
<b>Metall-/Fahrzeugbauer</b>	3	8	0
<b>Sonstige (Lackierer, Lagerwirtschaft, Fluggerä- tebauer)</b>	4	20	0
<b>Gesamt*</b>	24	304	9

\*60 (davon 6 weibliche) Auszubildende konnten nicht eindeutig zugeordnet werden und sind daher nur bei Gesamt berücksichtigt.

Der Fahrzeugbau weist von allen untersuchten Branchen die bei weitem höchste Übernahmequote von Auszubildenden auf. 95% aller Lehrlinge erhalten im Anschluss an ihre Ausbildung einen Arbeitsplatz im Betrieb. Der Fahrzeugbau unternimmt somit konzentrierte Anstrengungen zur Nachwuchssicherung. Ein recht hohes Ausbildungsengagement und vor allen Dingen eine ausgesprochen hohe Übernahmequote weisen darauf hin, dass man mit viel Sorgfalt die Rekrutierung von Nachwuchskräften betreibt. In Anbetracht des hohen Ersatzbedarfs durch Verrentungen und des

ebenfalls hohen Erweiterungsbedarfs in den nächsten Jahren ist eine regelrechte Ausbildungs offensive das Gebot der Stunde. In diesem Zusammenhang ist gerade auf einen „Pferdefuß“ im Ausbildungsengagement der Firmen zu verweisen, die geringe Erschließung weiblicher Begabungsreserven für die Branche, was freilich nicht allein an den Ausbildungsplätze anbietenden Unternehmen, sondern auch an dem konventionellen Nachfrageverhalten junger Frauen liegen dürfte.

Angesichts des Altersstruktur bedingten hohen Ersatzbedarfs gerade bei hochqualifizierten Fachkräften, der beträchtlichen Erweiterungsdynamik und schließlich auch des hohen beschäftigungsstrukturellen Gewichts dieser Gruppe ist die Sicherung eines akademisch ausgebildeten Nachwuchses ein besonders wichtiges Thema: Zu berücksichtigen ist in diesem Zusammenhang, dass sich diese Qualifikationen anders als im Facharbeiterbereich nicht durch relativ kurzfristig zu bewerkstellende Steigerungen der Aktivitäten im dualen Ausbildungssystem erzeugen lassen. Bei den gegenwärtigen Aktivitäten zur Rekrutierung ingenieurtechnischen Personals spielen Kontakte zu Fachhochschulen und Universitäten eine recht große Rolle. Es gibt Angebote von Praktika für Studierende, Informationsveranstaltungen an Hochschulen und Personaleinstellungen aus dem Hochschulbereich, die auf Hochschulkontakte zurückgehen. Einige Befragte sprechen in diesem Zusammenhang von Netzwerken und Kooperationsbeziehungen, die sie zur Rekrutierung von akademischem Personal nutzen. Der Umstand, dass nur 50% der Befragten aus der Fahrzeugbranche den Hochschulen einen zumindest „eher positiven“ Einfluss auf die Entwicklung der Region beimessen, deutet aber darauf hin, dass Verbesserungsspielräume in der Beziehung zwischen beiden Parteien bestehen. Summa summarum scheint die Branche auch bei der Rekrutierung von hochqualifizierten Fachkräften nicht untätig zu sein, um dem unübersehbaren großen Handlungsdruck bei der Personalrekrutierung gerecht zu werden.

### **3.5. Resümee**

Keine der im Rahmen der Studie untersuchten klassischen Industriebranchen weist eine so große Entwicklungsdynamik auf wie die Fahrzeugbranche und speziell der Kraftfahrzeugbau, auch wenn zu berücksichtigen ist, dass ein knappes Viertel der untersuchten Unternehmen (vor allem kleine) über eine schlechte wirtschaftliche Situation klagt. Die Innovationsbestrebungen sind beim Fahrzeugbau beachtlich. Die Zeichen der gesamten Branche stehen bei der Personalentwicklung auf einer starken Ausweitung. Dies und der große Anteil älterer Beschäftigter führen zu einer großen Brisanz der Nachwuchskräfteicherung in gewerblichen und letztlich auch in ingenieurtechnischen Bereichen. Es ist vor diesem Hintergrund eine offene Frage, ob die durchaus soliden Aktivitäten der Fachkräfteicherung ausreichen werden, um dem Handlungsdruck zu entsprechen. Angesichts von drohenden Knappheiten wären gerade in dieser Branche Maßnahmen angebracht, die auf eine Erschließung weiblicher Begabungsreserven abzielen. Das beträchtliche Defizit an jungen Frauen könnte damit behoben, das Feld der Rekrutierungsmöglichkeiten erweitert werden.

## **4. Die Nahrungsmittelindustrie in Brandenburg**

### **4.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen**

Die Nahrungsmittelindustrie ist mit 18.093 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten (31.12.2002) und einem Umsatz von 2,367 Mrd. € bei Unternehmen mit mehr als 19 Beschäftigten im Jahre 2003 die bedeutendste Industriebranche in Brandenburg. Sie verringerte ihren Anteil an der Industriebeschäftigung von fast 22% im Jahre 1991 zunächst erheblich auf knapp 17% (1996) und konsolidierte sich anschließend bis 2002 auf ein Niveau von 15%. Klein- und mittelbetriebliche Strukturen bestimmen das Bild. Der Anteil des Ernährungsgewerbes am Umsatz der Brandenburger

Industrie liegt bei 13,5%. In der Zeitspanne vom ersten Quartal 2003 bis zum ersten Quartal 2004 konnte die Branche ein Umsatzwachstum von 2,5% erzielen.<sup>41</sup>

Im Hinblick auf das Leistungs- und Produktspektrum der Branche dominieren in Brandenburg Schlachten und Fleischverarbeitung (2002: Umsatzanteil 31%, Beschäftigungsanteil 32%), Milchverarbeitung (17% bzw. 6%) und Erfrischungsgetränkeherstellung (12% bzw. 7%). Beschäftigungsintensiv ist auch die Unterbranche Back- und Dauerbackwaren, die in Brandenburg mit 27% zur Beschäftigung in der Nahrungsmittelindustrie beiträgt.<sup>42</sup>

Dabei ist man primär auf lokale und Regionalmärkte ausgerichtet, während die Exportquote gering ausfällt.<sup>43</sup> Die Nahrungsmittelindustrie ist eng mit der vorgelagerten Produktion verknüpft und liefert ihre Produkte an den Einzelhandel, die Gastronomie und letztlich an die Endverbraucher der Region. Insofern verfügt die Gesamtregion über sämtliche Elemente der Wertschöpfungskette, ist jedoch kein Standort von überregionaler Bedeutung. Aus diesem Grund sind die Entwicklungsperspektiven der Nahrungsmittelindustrie Brandenburgs von der Nachfrage bzw. vor allem der Kaufkraft der Endverbraucher in der Region abhängig. Demzufolge bestimmen vor allem demographische Entwicklungen, die Veränderung der Kaufkraft sowie Nachfrageelastizitäten das Wachstum.

#### 4.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen

Die Nahrungsmittelindustrie war mit 58 Betrieben im Untersuchungssample vertreten.<sup>44</sup> Wirft man einen Blick auf die Betriebsgrößenstruktur der untersuchten Betriebe, so zeigt sich, dass in 61% der Betriebe weniger als 50 Arbeitnehmer tätig sind. In den Unternehmen mit mehr als 100 Beschäftigten arbeiten aber immerhin drei Viertel der Beschäftigten. Es ergibt sich eine durchschnittliche Betriebsgröße von 68 Personen. Die Nahrungsmittelindustrie hat unter den untersuchten traditionellen Industriebranchen den höchsten Frauenanteil. Mit 49% weiblichen Beschäftigten ist das Geschlechterverhältnis fast ausgeglichen. Dies macht die Branche geradezu zu einer Bastion weiblicher Industriearbeit.

**Tabelle 4.1: Größe der Unternehmen nach Mitarbeiterzahlen (N=58, Angaben in %)**

	Anzahl der Betriebe	Anteil der Betriebe in %	Anzahl der Beschäftigten	Anteil der Beschäftigten in %
<b>Bis 9 Beschäftigte</b>	12	21	57	1
<b>10 bis 19 Beschäftigte</b>	12	21	171	4
<b>20 bis 49 Beschäftigte</b>	11	19	314	8
<b>50 bis 99 Beschäftigte</b>	7	12	439	11
<b>100 bis 199 Beschäftigte</b>	11	19	1.462	37
<b>200 bis 499 Beschäftigte</b>	5	9	1.475	38
<b>500 und mehr Beschäftigte</b>	-	-	-	-
<b>Insgesamt</b>	58	100	3.918	100

Im Hinblick auf die Eigentumsverhältnisse dominieren Unternehmen in ostdeutschem Eigentum mit fast zwei Dritteln (62%) gegenüber Firmen in westdeutschem und in ausländischem Eigentum mit zusammen einem knappen Drittel (31%). Allerdings sind die Firmen in westdeutschem und ausländischem Eigentum im Durchschnitt erheblich größer als die ostdeutschen Firmen.

<sup>41</sup> Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2004a.

<sup>42</sup> Hammel 2004.

<sup>43</sup> In Brandenburg ist allein die Herstellung von Stärkeprodukten mit 16% des deutschen Branchenumsatzes von überregionaler Bedeutung.

<sup>44</sup> Die Untersuchung erfasste 25% aller Unternehmen und 22% aller Branchenbeschäftigten Brandenburgs.

### Wirtschaftliche Situation

Das Bild von der ökonomischen Lage der Nahrungsmittelunternehmen ist deutlich positiv bestimmt. Immerhin 43% der Unternehmen schätzen ihre wirtschaftliche Situation mit gut ein, eine befriedigende Lage konstatieren 41%, und nur 16% gehen von einer eher schlechten bis sehr schlechten Unternehmenssituation aus.

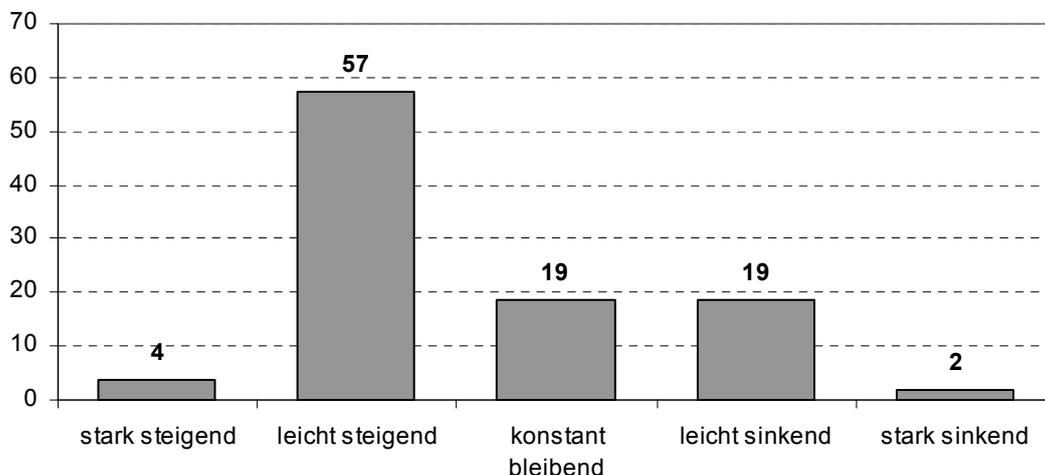
**Abbildung 4.1: Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Situation in der Nahrungsmittelindustrie (N=58, Angaben in %)**



Schaut man etwas genauer auf das Datenmaterial, dann zeigt sich, dass es ganz kleine Unternehmen (<10 Mitarbeiter) recht schwer haben, ist hier doch der Anteil der Negativbewertung mit insgesamt 31% am höchsten innerhalb der Branche. In den höheren Betriebsgrößenklassen dominieren positive Bewertungen klar gegenüber schlechten. Besonders optimistisch sind Geschäftsführer in Unternehmen mit zwischen 100 und 200 Mitarbeitern. In dieser Größenklasse arbeiten immerhin fast 40% der Beschäftigten.

Die positive Lageeinschätzung schlägt sich in günstigen Umsatzerwartungen nieder: 58% der befragten Geschäftsführer rechnen mit einem Umsatzwachstum für ihr Unternehmen. 17% der Befragten rechnen mit konstantem Umsatz und weitere 19% erwarten Umsatzrückgänge.

**Abbildung 4.2: Erwartete Umsatzentwicklung in der Nahrungsmittelindustrie (N=54, Angaben in %)**



Bezieht man die Zukunftserwartungen auf die Unternehmensgröße, so zeigt sich, dass insbesondere die größeren Unternehmen mit einem Wachstum der Umsätze in den kommenden zwei Jahren rechnen. Recht gering ist bei den größeren Unternehmen auch der Anteil jener, die mit Umsatzrückgängen rechnen. Aber auch drei Viertel (73%) der Unternehmen mit 20 bis 49 Beschäftigten gehen von Umsatzsteigerungen aus.

Die Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie setzen in ihrer Ausrichtung mehrheitlich auf den regionalen (48%) oder den deutschen Markt (43%). Das Ausland spielt als Absatzgebiet eine untergeordnete Rolle (9%). Die geringen Exporte gehen überwiegend nach Westeuropa.

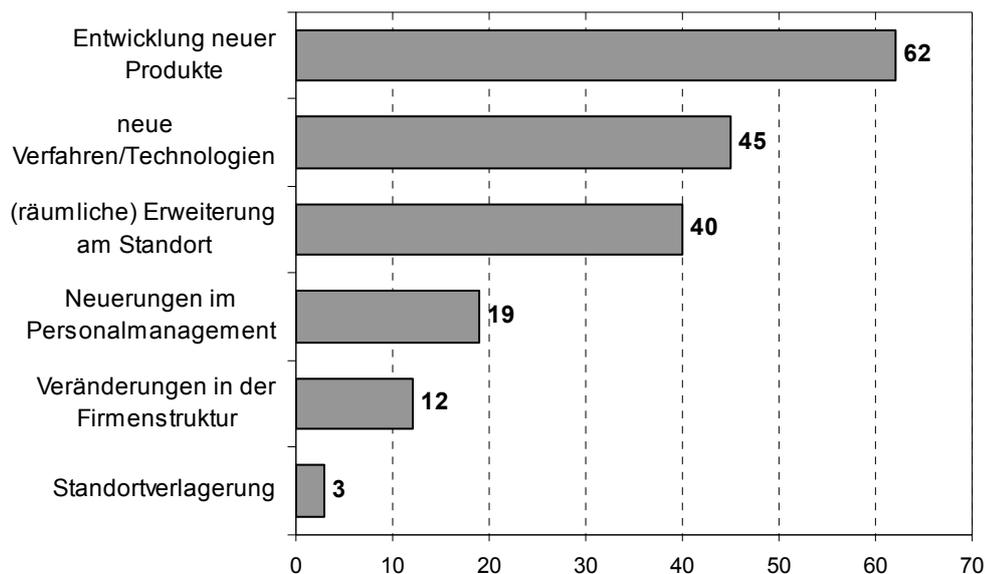
Hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung ihrer Absatzmärkte setzen die Geschäftsführer der Nahrungsmittelindustrie im Wesentlichen auf Stabilität. Jeweils mindestens 50% der Befragten erwarten keine Veränderungen in der Bedeutung ihrer regionalen, nationalen und ausländischen Märkte. Marktpolitische Neuorientierungen werden nur von der Minderheit der Unternehmen ins Auge gefasst. Mit 37% der Nennungen wird noch am ehesten bei den Auslandsmärkten eine zunehmende Relevanz prognostiziert. Bei den gesamtdeutschen und regionalen Märkten erwarten 35% und 28% einen Bedeutungszuwachs.

Von der EU-Osterweiterung erwarten sich gleichwohl 35% der Unternehmen einen leichten Auftragsanstieg. Die Hälfte der befragten Geschäftsführer prognostiziert keine Veränderungen. Immerhin 15% rechnen dagegen mit einem starken bzw. leichten Auftragsrückgang.

#### Handlungsfelder und Perspektiven

Befragt nach ihren Maßnahmen in den Bereichen Innovation und Unternehmensentwicklung nennen die Nahrungsmittelunternehmen folgende Aktivitäten: An erster Stelle stehen Produktneuentwicklungen, gefolgt von neuen Herstellungsverfahren und Technologien sowie (räumlichen) Erweiterungen am bestehenden Standort. Recht bedeutungslos sind dagegen Neuerungen im Bereich Personalmanagement, Veränderungen der Firmenstruktur und Standortverlagerungen. Man ist bodenständig und stark auf die Region ausgerichtet.

**Abbildung 4.3: Innovations- und Expansionsbestrebungen in der Nahrungsmittelindustrie (N=58, Angaben in %)**



Die Antworten auf die Frage nach den größten Herausforderungen für das eigene Unternehmen deuten auf eher vorsichtige Perspektiven hin. Nur wenige Unternehmen geben an, unternehmerisch in die Offensive gehen zu wollen, indem sie den Ausbau der Marktposition betreiben oder gar

neue Märkte erschließen wollen. Die größten Herausforderungen für das eigene Unternehmen liegen aus Sicht eines beträchtlichen Teils der Befragten stattdessen bei der Bestandssicherung und Beibehaltung der bereits eroberten Marktposition.

Beim Blick auf die Zukunft des eigenen Unternehmens herrscht Optimismus vor. Über die Hälfte der Geschäftsführer blickt zuversichtlich in die Zukunft des Unternehmens. Bei 38% halten sich positive und negative Erwartungen die Waage. Lediglich 7% der Befragten äußern sich eher oder sogar sehr pessimistisch.

Dabei lässt sich sagen, dass insbesondere Unternehmen mit weniger als 20 Beschäftigten ungünstige Zukunftsaussichten zum Ausdruck bringen. Bei Unternehmen mit einer Beschäftigtenzahl von mehr als 20 überwiegt die optimistische Zukunftsperspektive schon wieder deutlich.

Die positiven unternehmensbezogenen Erwartungen der Befragten schlagen sich nicht in einer optimistischen Beurteilung der Entwicklungsperspektiven der gesamten Branche nieder. Nur 18% der Unternehmer bescheinigen der Nahrungsmittelindustrie gute Aussichten. Das ist der niedrigste Wert von allen untersuchten Industriebranchen. Fast die Hälfte der Geschäftsführer rechnet demgegenüber mit Stagnation oder gar einem Bedeutungsverlust.

Gleichwohl ist insgesamt festzuhalten, dass die Lage und die Zukunftsaussichten der Branche keineswegs schlecht sind. Die mit Abstand größte Industriebranche Brandenburgs entwickelt sich gerade in den etwas größeren Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten offenkundig sehr positiv. Bodenständigkeit und Stabilität, gute Qualität zu akzeptablen Preisen, traditionelle Marken mit positivem Regionalimage und eine zunehmende Akzeptanz in den gesamtdeutschen Vertriebswegen erklären den robusten Erfolg vieler größerer Unternehmen. Wie in den anderen Untersuchungsbranchen zeigt sich allerdings auch in der Nahrungsmittelindustrie, dass es vor allem die sehr kleinen Unternehmen sind, die mit wirtschaftlichen Schwierigkeiten und Instabilitäten zu kämpfen haben.

Wenn man unternehmerische Aktivitäten beleuchtet, so finden sich in der Branche Aktivitäten der Neuentwicklung von Produkten und der Anwendung neuer Verfahren und Technologien. Dies im Blick ist zu fragen, inwieweit sich daraus Perspektiven einer substanziellen Stärkung von Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten ergeben könnten.

Die Nahrungsmittelindustrie betreibt in Deutschland generell nur einen geringen internen FuE-Aufwand.<sup>45</sup> Die starken wissenschaftlichen Potenziale der Region Berlin/Brandenburg in den Bereichen Ernährung und Lebensmittel könnten aber von Branchenunternehmen verstärkt erschlossen werden, um die Substanz der Firmen zu stärken. Immerhin ist die Region unter Einschluss von Berlin einer der bedeutendsten Standorte in Deutschland für die lebensmittel- und ernährungsrelevante Forschung.<sup>46</sup> Bisher werden diese Potenziale aufgrund zu geringer Vernetzung von Hochschulen, Instituten und regionaler Wirtschaft aber zu wenig genutzt. Ferner ist die Außenwirkung der Potenziale gering, da weder die Akteure gemeinsam nach außen auftreten, noch gezielte Marketingaktivitäten für den Standort Berlin-Brandenburg unternommen werden.

---

<sup>45</sup> Der Stifterverband für die deutsche Wissenschaft beziffert diesen mit 0,4% vom Umsatz gegenüber 4% für den Durchschnitt aller Branchen. Zitiert nach Hammel 2004: S. 31.

<sup>46</sup> Dabei sind die Forschungsprofile der Region um Potsdam und der Stadt Berlin komplementär: Die grundlagenorientierte biowissenschaftliche Forschung ist konzentriert in Brandenburg, während die verarbeitungsorientierte ingenieurwissenschaftliche und veterinärmedizinische Forschung vor allem in Berlin ihren Standort hat. Die lebensmittelrelevante Forschung ist in einer großen Anzahl von universitären und außeruniversitären Forschungsinstitutionen angesiedelt. Die Hammel-Studie zeigt diese Vielfalt auf und kommt zu dem Ergebnis, dass die Stärken dieser Struktur nicht genügend genutzt werden können, da die Kooperation und Vernetzung relativ gering ist und zwar sowohl zwischen den Hochschulen und Spezialinstituten als auch zwischen Forschungseinrichtungen und der regionalen Wirtschaft. Zu weiteren Einzelheiten siehe Hammel 2004.

### 4.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf

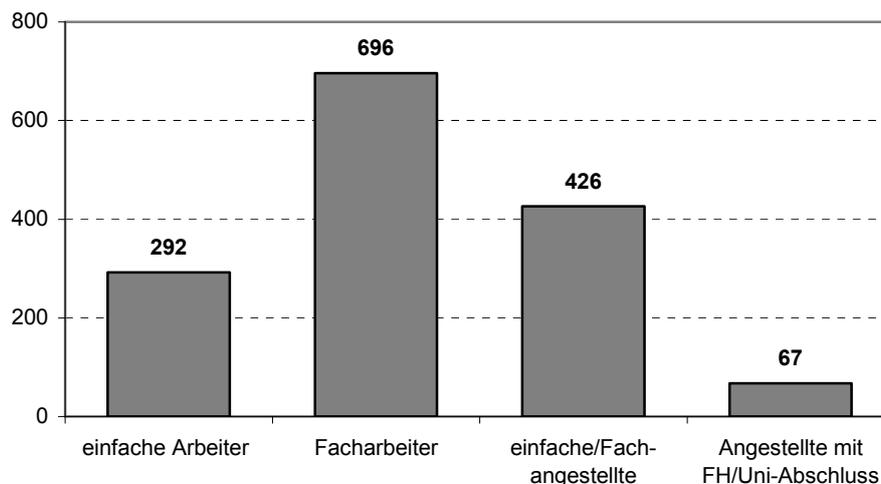
Trotz günstiger Lage- und Perspektiveinschätzung fallen die Erwartungen zur Beschäftigungsentwicklung eher vorsichtig aus. Mit 70% überwiegt bei weitem die Gruppe von Befragten, die für die nächsten beiden Jahre von einer konstanten Entwicklung ausgeht. Immerhin aber überwiegen mit 25% der Nennungen Wachstumserwartungen bei der Beschäftigung klar gegenüber nur 5%, die eher von einem Beschäftigungsrückgang ausgehen. Der, insgesamt betrachtet, vorsichtige Optimismus bezüglich der Beschäftigung findet auch seinen Ausdruck in der längerfristigen Personalprognose. Der Vergleich der aktuellen Beschäftigtenzahl (2004) mit der Prognose für 2010 ergibt einen Personalzuwachs von 7,2%. Es ist somit von einem moderaten Erweiterungsbedarf für die nächsten Jahre auszugehen. Ein solcher Zuwachs wäre angesichts der Bedeutung der Branche auch quantitativ ein erheblicher Beitrag zum Aufbau der (Industrie-) Beschäftigung in Brandenburg.

#### Prognose des Ersatz- und Erweiterungsbedarfs bis 2010

Auch im Falle der Nahrungsmittelindustrie ist zur Ermittlung des Personalbedarfs bis zum Jahr 2010 neben dem Erweiterungsbedarf auch der bis dahin auftretende Ersatzbedarf durch Renteneintritte zu berücksichtigen.

Bis zum Jahr 2010 wird jede/r zwölfte Mitarbeiter/in in Rente gehen. In absoluten Zahlen sind dies etwa 1.450. Nach Beschäftigtengruppen werden sich die Verrentungen mit 20% auf einfache Arbeiter, mit 47% auf Facharbeiter, mit 29% auf Fachangestellte und schließlich mit 4% auf Angestellte mit Hochschulabschluss verteilen.<sup>47</sup>

**Abbildung 4.4: Ersatzbedarf in der Nahrungsmittelindustrie bis 2010 nach Qualifikationsgruppen**



Der Ersatzbedarf von 8% und der Erweiterungsbedarf von 7,2% ergeben einen Personalbedarf bis zum Ende des Jahrzehnts von 2.750 Beschäftigten, das sind immerhin 15% der Beschäftigten der Branche. Zwar ist dieser prozentuelle Wert (deutlich) niedriger als im Maschinenbau oder in der Fahrzeugbranche. Die absoluten Zahlen in der größten Industriebranche Brandenburgs zeigen freilich, dass die Integration neuer Arbeitskräfte gerade im Bereich der Facharbeiterschaft nicht geringe Anforderungen stellt. Fast die Hälfte der Nachfrage (rund 1.400 Mitarbeiter) richtet sich auf Facharbeiter/innen. Mit Blick auf die Gruppe der hochqualifizierten Angestellten ist hinzuzufügen, dass der Branche wohl anzuraten ist, stärkere Anstrengungen im Bereich von Forschung und Entwicklung zu unternehmen.

<sup>47</sup> Die bei den Ersatzbedarfsberechnungen zu berücksichtigenden Qualifikationsstrukturen sehen folgendermaßen aus: Mit 24% eine recht hohe Bedeutung haben einfache – ungelernete – gewerbliche Arbeiter. Facharbeiter stellen mit 48% fast die Hälfte des Personals dar, einfache und Fachangestellte haben einen Anteil von 25%. Hochqualifizierte Angestellte mit Hochschulabschluss haben mit nur 3% einen sehr geringen Anteil an den Beschäftigten.

Die Branchenanalyse hat ja gezeigt, dass die branchenspezifischen wissenschaftlichen Potenziale der Region zu wenig genutzt werden. Eine solche Stärkung von FuE würde auf eine Ausweitung akademischen Personals in der Branche hinauslaufen.

#### Zusätzlicher Ersatzbedarf bis 2015

Insgesamt werden zwischen 2010 und 2015 noch einmal 1.450 in den Ruhestand tretende Beschäftigte ersetzt werden müssen. Die beiden Verrrentungsperioden erfassen somit jeweils ungefähr die gleiche Beschäftigtenzahl. Auch die Proportionen des Ersatzbedarfs zwischen den Beschäftigtengruppen dürften sich gleichen.

#### **4.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf**

##### Das Angebot an Fachkräften

Obwohl die Nahrungsmittelindustrie nicht so stark wie etwa der Maschinen- oder Fahrzeugbau durch gewerbliche und technische Fachkräfte dominiert wird, gibt es auch in dieser Branche erste Anzeichen von Fachkräfteengpässen. Wenig dramatisch mutet zunächst einmal der Anteil der Unternehmen mit zum Befragungszeitpunkt offenen Stellen an. Er liegt lediglich bei 7%. Immerhin aber geben 20% an, dass sie im Jahr 2003 offene Stellen schon einmal längere Zeit nicht besetzen konnten. Nicht gerade eine große Zuversicht im Hinblick auf die zukünftige Personalsituation drückt auch die von 76% der Befragten geteilte Erwartung aus, dass es zukünftig schwieriger werde, qualifiziertes Personal zu finden. Die knappe Hälfte der Nahrungsmittelunternehmen (47%) hält das Szenario für realistisch, wonach Fachkräfteengpässe die Wirtschaft Brandenburgs ausbremsen könnten. Darüber hinaus hält ein knappes Fünftel (19%) dies zumindest für teilweise realistisch.

Die Befragten aus der Nahrungsmittelindustrie untermauern ihre Aussagen zur Gefahr von Fachkräfteengpässen, indem sie die Berufsfelder konkret benennen, auf denen es nach ihrer Ansicht in den nächsten Jahren knapp werden könnte. So werden Akademiker aus den Fachbereichen Lebensmitteltechnologie und Chemie benötigt, aber auch Ingenieure der Elektronik und Elektrotechnik. In diesem Zusammenhang wird vor allem auf die Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von technischem Personal verwiesen. Aber auch einschlägige Facharbeiterqualifikationen werden in Zukunft weniger auf dem Arbeitsmarkt vorhanden sein, befürchten die Befragten. Hier werden vor allem Fleischer, Müller und Mischfuttermüller genannt, aber auch Facharbeiter in der Landwirtschaft und im Gartenbau. Weiterhin sehen die Befragten zukünftig Probleme bei der Rekrutierung von kaufmännischem Personal und qualifizierten Führungskräften.

Systematisiert nach Berufsgruppen ist zu erkennen, dass Skepsis in Bezug auf das regionale Angebot an Facharbeitern wie auch technischen Angestellten überwiegt. 47% an ungünstigen Bewertungen stehen bei den Facharbeitern lediglich 41% günstige Bewertungen gegenüber. Bei technischen Angestellten fällt das Urteil per saldo noch negativer aus: 42% schlechten Bewertungen stehen lediglich 29% positive gegenüber. Ebenfalls zeigt sich aber, dass insbesondere hoch qualifizierte technische Angestellte in der Nahrungsmittelindustrie nicht so stark im Blickpunkt des Interesses stehen wie in der Fahrzeugindustrie und im Maschinenbau. Der Anteil von sich mit „weiß nicht“ enthaltenden Stellungnahmen ist bei den Nahrungsmittelunternehmen mit 29% recht hoch. Für viele Unternehmer bilden technische Angestellte wohl keine herausragend wichtige Beschäftigtengruppe.

##### Ausbildungsaktivitäten

Bei den Betrieben der Nahrungsmittelindustrie liegt die Ausbildungsbeteiligung mit 55% bei über der Hälfte. Der Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten bewegt sich mit 274 Auszubildenden bei 6%. Damit befindet sich die Branche bei den im Rahmen der Studie untersuchten Industriebranchen im Mittelfeld. Die Beschäftigungsstärke der Nahrungsmittelindustrie führt jedoch dazu, dass man innerhalb des industriellen Sektors einer der wichtigsten Ausbildungsträger ist.

Die Nahrungsmittelindustrie ist im Vergleich zu anderen Branchen durch sehr heterogene Berufsbilder geprägt. Einzig kaufmännische Ausbildungen mit ihren Ausfächerungen nach Büro-, Informatik-, Industrie- und Einzelhandelskaufmann finden in etwa 40% der ausbildenden Betriebe eine etwas weitere Verbreitung. Die häufigsten branchentypischen Berufe – Fachverkäufer und Lebensmitteltechniker/Laborant – werden jeweils in weniger als einem Drittel der ausbildenden Unternehmen angeboten. Mit den bis hier genannten Berufen ist das Spektrum in der Nahrungsmittelindustrie jedoch noch nicht erschöpft. So gibt es auch Gärtner- oder Elektronikerausbildungen. In etwa einem Drittel der Unternehmen werden darüber hinaus auch außergewöhnliche Berufe zur Ausbildung angeboten wie etwa Binnenfischer, Teich- bzw. Tierwirt oder Veranstaltungskauffrau.

Aufgrund des mit 47% hohen Anteils von weiblichen Auszubildenden bildet dieser Zweig die mit Abstand meisten Frauen/Mädchen aus. Bei genauerer Betrachtung fällt aber auf, dass sich die weiblichen Auszubildenden auf wenige Berufe konzentrieren. Der höchste Anteil weiblicher Auszubildender innerhalb der Nahrungsmittelindustrie liegt im kaufmännischen Bereich sowie im Ausbildungsgang zum Verkäufer vor. In den übrigen Ausbildungsberufen wie etwa Lebensmitteltechniker, Fleischer oder Bäcker sind hingegen die Männer in der Überzahl. Führt man sich vor Augen, dass der Beschäftigungsanteil von Frauen im Sample mit 49% noch ein wenig über der Ausbildungsquote liegt, dann ist wohl auch in dieser Branche ein leichter Bedeutungsrückgang weiblicher Beschäftigung zu erwarten.

**Tabelle 4.2: Ausbildungsberufe in der Nahrungsmittelindustrie**

Ausbildungsberufe	Anzahl ausbildender Betriebe	Anzahl Auszubildender	davon weiblich in %
<b>kaufmännische Ausbildung</b>	13	59	83
<b>(Fleisch-) Fachverkäufer</b>	7	58	90
<b>Lebensmitteltechnik/Laborant</b>	9	46	24
<b>Fleischer</b>	6	36	11
<b>Bäcker/Müller</b>	7	21	0
<b>Lagerkraft</b>	3	5	0
<b>Sonstige</b>	11	49	29
<b>Gesamt</b>	32	274	47

Die Übernahmequote für die Auszubildenden liegt bei 64%. Wenn sich somit die Auszubildenden gute Chancen ausrechnen können, nach ihrer Ausbildung weiterbeschäftigt zu werden, so ist umgekehrt ebenfalls zu konstatieren, dass mit einem guten Drittel ein beträchtlicher Teil der Ausbildungsabsolventen in punkto Arbeitsplatz nach der Lehre mit leeren Händen dasteht. Aus der Perspektive der Nachwuchssicherung für die Branchenunternehmen ist zu vermuten, dass der insgesamt nicht unbeträchtliche Ersatz- und Erweiterungsbedarf wohl ein etwas engagierteres Ausbildungsverhalten und eine höhere Übernahmequote nahe legt.

#### 4.5. Resümee

Schaut man sich die wirtschaftliche Situation, die Umsatzerwartungen und die Beschäftigungsentwicklung an, dann zeigt die Nahrungsmittelindustrie eine positive Entwicklung. Die Branche konnte sich auf den regionalen Märkten etablieren. Die Aussichten für die Zukunft sehen nicht schlecht aus und deuten auf ein Wachstum hin.

In Anbetracht ihrer geringen beschäftigungsstrukturellen Bedeutung spielt die Rekrutierung von akademischen Fachkräften keine allzu große Rolle bei der Nachwuchssicherung. Nur selten finden sich demzufolge Hinweise auf spezifische Bestrebungen zur Rekrutierung hoch qualifizierter Fachkräfte. Dabei geht es um Bedarfe nach Wirtschaftswissenschaftlern und Lebensmitteltechnologien.

Kontakte zu Universitäten spielen in Ausnahmefällen eine Rolle bei der Personalakquisition. Sollten die negativ eingefärbten Äußerungen zum Angebot an technischen Angestellten freilich eine gewisse Verbindlichkeit haben, dann wäre seitens der Personalverantwortlichen eine höhere Aufmerksamkeit für das Thema hochqualifizierten Nachwuchses angebracht. Dies gilt speziell für die Firmen, die auf dem Gebiet der Innovation aktiv sind.

Es ist davon auszugehen, dass es der Branche gerade in den strukturschwachen Räumen absehbar zwar noch sehr gut gelingen wird, motiviertes und qualifiziertes Personal zu finden. Einen Engpass könnte es dagegen bei den Hochqualifizierten geben. Die Zahl der Absolventen in den speziellen Studiengängen der Nahrungsmittelchemie ist nicht sehr hoch, deren Bereitschaft, etwa von Berlin in die „Provinz“ zu ziehen, nicht sehr groß. Insgesamt könnte das Image der Branche zum Problem bei der Nachwuchskräfteerkrutierung werden. Landwirtschaft und Nahrungsmittelindustrie stehen bei jungen Leuten auch in den neuen Ländern nicht gerade hoch im Kurs. Angesichts der Bedeutung der Branche und des zahlenmäßig bedeutenden Personalbedarfs stellt es sicher ein wichtiges Handlungsfeld dar, über Berufe in dieser Branche genauer zu informieren.

Ohne die Situation beim Fachkräftebedarf zu dramatisieren, ist auf einen Anpassungs- und Modernisierungsbedarf zu verweisen: Der Bedarf an Fachkräften muss für sehr heterogene Berufsfelder gedeckt werden, was gezielte Ausbildungsanstrengungen verlangt. Darüber hinaus bestünde eine gute Zukunftschance darin, verstärkt Anschluss an die großen wissenschaftlichen Potenziale der Region im Bereich der Nahrungsmitteltechnologie zu suchen. Dies erfordert engere Kontakte zu Wissenschaft und Hochschulen sowie eben auch eine Stärkung wissenschaftlich qualifizierten Personals.

## 5. Die Biotechnologie in Brandenburg

### 5.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen

Die Branche Biotechnologie entzieht sich der traditionellen statistischen Nomenklatur der Wirtschaftsbereiche. Sie enthält wissenschaftliche und anwendungsorientierte Forschungsdienstleistungen, spezialisierte finanzielle Beteiligungsunternehmen sowie Produzenten, die den Branchen Chemie, Nahrungsmittel, Maschinenbau, Elektrotechnik/Elektronik, Medizintechnik und Optik, Glas, Steine, Erden, Keramik, Metallerzeugnisse und Kunststoffe zugeordnet werden können. Mangels eindeutiger statistischer Zuordnung wird im Folgenden auf den Biotechnologiereport 2004 der Unternehmensberatung Ernst & Young sowie den Biotech Report 2003/2004 Berlin Brandenburg des Senats Berlin und der Landesregierung Brandenburg Bezug genommen.<sup>48</sup>

Die Datenlage erlaubt keine genauen Angaben zur Beschäftigtenzahl im Raum Berlin-Brandenburg. Schätzungen zum Personalbestand der Branche auf Basis von BioTop belaufen sich auf rund 3.000 Beschäftigte im Jahre 2004. Allein in Brandenburg sind etwa 1.000 Personen in der Biotechnologie beschäftigt. Präziser als die Beschäftigungsdaten sind die Informationen zum Entwicklungsverlauf der Branche. Danach ist die Zahl der Biotech-Unternehmen in Berlin und Brandenburg von 62 im Jahr 1996 steil auf 147 im Jahr 2000 angestiegen. Anschließend flachte der Wachstumstrend ab: Im Jahr 2003 gab es 165 Unternehmen. Von diesen Unternehmen sind 33 (19%) im Bereich Landwirtschaft/Ernährung, 22 (12%) im Bereich Umwelt und 122 (69%) im Bereich Biomedizin tätig. Allein die Zahl der Umwelttechnologie-Unternehmen hat von 28 (2000) auf 22 (2003) abgenommen.<sup>49</sup> Nach einem starken Anstieg der Zahl der Beschäftigten von 1.305

<sup>48</sup> Ernst & Young 2004 sowie Zusammenfassung der Ergebnisse in Wirtschaftswoche Nr. 21 vom 13.5.2004, S. 88-90 sowie BioTop Berlin-Brandenburg 2004.

<sup>49</sup> Das Aktivitätenspektrum der Branche im Raum Berlin-Brandenburg ist sehr breit. Es beinhaltet die Bereiche: medizinische und pflanzliche Genome- und Proteome-Forschung, Nutrigenomische Forschung, Entwicklung biohybrider

(1996) auf 3.163 (2001) folgte ein leichter Rückgang auf 3.007 (2003). Ablesbar ist das Ende der Wachstumseuphorie zu Beginn des neuen Jahrhunderts auch an der Entwicklung der Wagniskapital-Beteiligungen. Sie stiegen von 1998 bis 2001 von 50 Mio. € auf 405 Mio. € in 2001, um bis heute deutlich moderater auf 475 Mio. € anzuwachsen. Offensichtlich spielten Konsolidierungs- und Marktberreinigungstendenzen in diesem Zusammenhang eine starke Rolle. Bislang sind viele Firmen in ihrem Bestand noch stark von der staatlichen Forschungs- und Entwicklungsförderung abhängig. Viele Produkte und Leistungen sind noch nicht zur Marktreife gelangt bzw. konnten sich noch nicht fest auf den Märkten etablieren. Allerdings befindet sich eine große Zahl von Firmen auf dem Sprung aus der Inkubationsphase der Forschung in Richtung Marktreife, so dass mit einer weiteren Expansion der Branche gerechnet werden kann.

Getragen werden die Forschungen und anwendungsorientierten Innovationen von einer großen Anzahl von universitären und außeruniversitären Forschungseinrichtungen, von weiteren Dienstleistern u. a. aus den Bereichen Mess-, Prüf- und Steuerungswesen, verschiedenen Laboratorien und Geräteproduzenten sowie von renommierten Krankenhäusern der Region. Zwischen ihnen hat sich eine Reihe von Netzwerken gebildet. Der Biotech Report zählt allein 25 hochrangige Forschungseinrichtungen (scientific excellences) auf, die allerdings überwiegend in Berlin angesiedelt sind. Von den sieben Biotech Parks befinden sich jedoch immerhin drei in Brandenburg (Potsdam, Luckenwalde, Hennigsdorf).

## 5.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen

Im Rahmen der Fachkräftestudie konnten 36 Unternehmen aus der Biotechnologie Brandenburgs befragt werden. Hinsichtlich der Betriebsgrößenstrukturen der Unternehmen ist festzuhalten, dass die Branche durch Betriebe mit geringen Mitarbeiterzahlen gekennzeichnet ist. Nur eine Firma hat 50 und mehr Mitarbeiter. Insgesamt sind in den Biotechnologieunternehmen des Samples 530 Mitarbeiter beschäftigt. Das Sample umfasst 60% der Brandenburger Betriebe und 53% der Beschäftigten, wenn man von 1.000 Beschäftigten in Brandenburg ausgeht. Es ist somit davon auszugehen, dass nicht nur in Bezug auf die Unternehmen, sondern auch bei den Beschäftigten mehr als die Hälfte der Grundgesamtheit von der Studie erfasst werden. Angesichts der nicht allzu genauen Datenlage ist ein solch hoher Abdeckungsgrad bei Betrieben und Beschäftigten eine wichtige Voraussetzung für die Validität der Ergebnisse.

**Tabelle 5.1: Größe der Unternehmen nach Mitarbeiterzahlen (N=36, Angaben in %)**

	Anzahl der Betriebe	Anteil der Betriebe in %	Anzahl der Beschäftigten	Anteil der Beschäftigten in %
<b>Bis 9 Beschäftigte</b>	23	64	134	25
<b>10 bis 19 Beschäftigte</b>	7	19	96	18
<b>20 bis 49 Beschäftigte</b>	5	14	137	26
<b>50 bis 99 Beschäftigte</b>	-	-	-	-
<b>100 bis 199 Beschäftigte</b>	1	3	163	31
<b>200 bis 499 Beschäftigte</b>	-	-	-	-
<b>500 und mehr Beschäftigte</b>	-	-	-	-
<b>Insgesamt</b>	36	100	530	100

Bei einer durchschnittlichen Betriebsgröße von 18 Beschäftigten verfügen 57% der Unternehmen über weniger als 11 Mitarbeiter und 7% (12 Unternehmen) über mehr als 50 Mitarbeiter. Die Bran-

---

Technologien (z. B. Biochips für Analyse und Diagnostik), therapeutische Verfahren in der regenerativen Medizin, Glycol Biotechnologie, Bioinformatik sowie auch Anwendungstechnologien wie Mikrosystemtechnologien, Nanotechnologie, optische Technologien und Informationstechnologien.

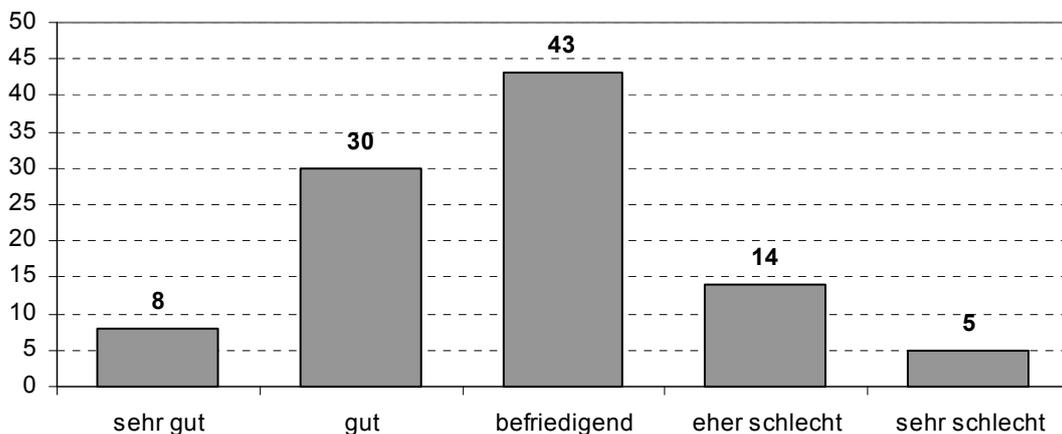
che weist einen hohen Frauenanteil bei den Beschäftigten auf. 55% des Personals im Sample sind weiblich.

Die Eigentumsverhältnisse sind breit gefächert und sprechen für die Attraktivität des Standorts bei westdeutschen und sogar ausländischen Investoren. Rein ostdeutsches Eigentum besteht nur bei 22% der Unternehmen. Allerdings gibt es in 30% der Firmen einen Ost- und Westeigentümeranteil. Ebenfalls 30% der Firmen sind allein in westdeutschem, immerhin 19% in ausländischem Eigentum.

#### Wirtschaftliche Situation

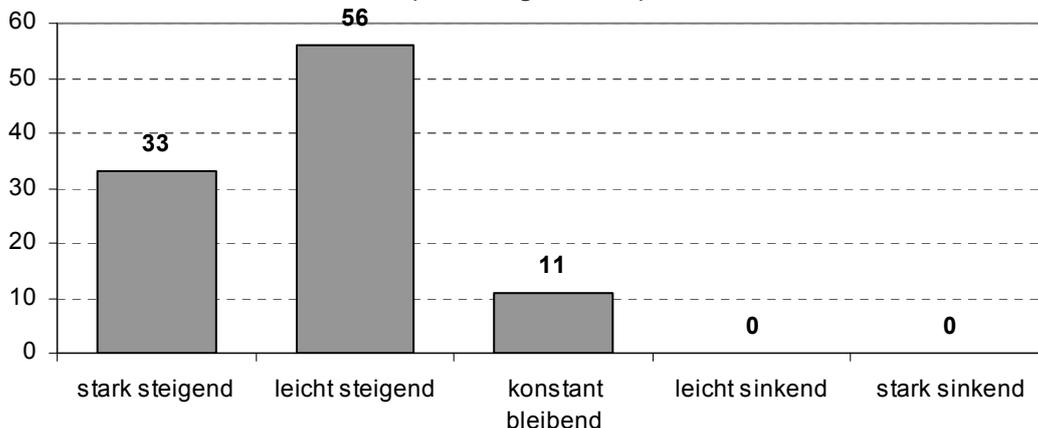
Bei den Einschätzungen zur wirtschaftlichen Situation dominieren zwar positive Bewertungen, von einer „Goldgräberstimmung“ ist man jedoch weit entfernt. 38% der Geschäftsführer schätzen die ökonomische Situation ihres Betriebes als gut bis sehr gut ein. Weitere 43% konstatieren eine befriedigende Lage. Immerhin 19% gehen aber von einer schlechten bis sehr schlechten Lage aus. Bei diesem knappen Fünftel sind wohl noch die Folgewirkungen der wirtschaftlichen Probleme nach 2000 erkennbar.

**Abbildung 5.1: Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Situation in der Biotechnologie (N=37, Angaben in %)**



Wird die Größe der Unternehmen als Bezugspunkt für die Betrachtung der wirtschaftlichen Situation der Firmen genutzt, so lässt sich feststellen, dass insbesondere die Kleinstbetriebe mit bis zu 9 Beschäftigten ihre Lage als ungünstig einschätzen. Ihnen fehlt es an Stabilität und Ressourcen, die die meisten größeren Unternehmen – gerade auch in den schwierigen Jahren nach 2000 – erwerben konnten.

**Abbildung 5.2: Erwartete Umsatzentwicklung in der Biotechnologie (N=36, Angaben in %)**



Was die Umsatzentwicklung angeht, so herrscht ganz eindeutig Optimismus vor. Kein Unternehmen der Branche rechnet in den nächsten zwei Jahren mit Umsatzrückgängen. Es sind lediglich 11% der Befragten, die nicht von Zuwachs, sondern von einem konstanten Umsatz ausgehen. Sie stammen aus den Kleinstbetrieben. Dagegen gehen 89% der Geschäftsführer von einem leicht bis stark ansteigenden Umsatz aus. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass die Erwartung, stark steigende Umsätze zu erwirtschaften, bei fast einem Drittel der Geschäftsführer besteht. Dies ist der mit Abstand höchste Wert aller untersuchten Branchen. Hier zeigt sich: Exponenten einer Zukunftsbranche setzen auf Wachstum.

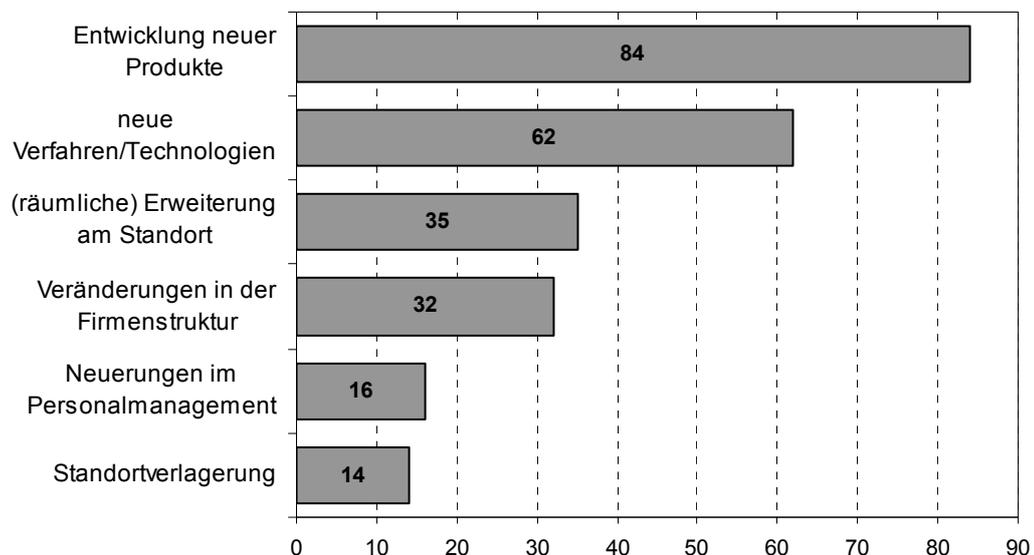
Die Biotechnologiebranche ist in Bezug auf die Absatzaktivitäten in nur geringem Maße auf die Region bezogen. Lediglich 8% der Geschäftsführer geben an, überwiegend für den regionalen Markt zu produzieren. 41% der Unternehmen konzentrieren sich auf den deutschen Markt. Die Hälfte der Betriebe produziert für das Ausland. Der Absatz ist dabei weltweit mit einem Schwerpunkt in Westeuropa ausgerichtet.

Die meisten Geschäftsführer gehen davon aus, dass sich die Bedeutung des Auslandes als Absatzmarkt noch weiter verstärken wird. In diesem Zusammenhang werden zwar auch die EU-Beitrittsländer an Bedeutung gewinnen, aber sie spielen keine besonders große Rolle im Kalkül der Unternehmer. Die Bedeutung der Region wird im Saldo der Einschätzungen konstant bleiben. Beim Absatzmarkt Deutschland gibt es ein Übergewicht der Stimmen, die von einem Relevanzverlust ausgehen.

#### Handlungsfelder und Perspektiven

Die Unternehmen der Biotechnologiebranche sind mit Abstand die innovationsfreudigsten innerhalb der untersuchten Branchen. Nach den derzeitigen Planungen in den Bereichen Innovation und in Bezug auf die Entwicklung der Firmenstrukturen befragt, ergab sich für die Geschäftsführer folgende Präferenz: 84% der Betriebe arbeiten an der Entwicklung neuer Produkte, 62% entwickeln neue Herstellungsverfahren und Technologien.

**Abbildung 5.3: Innovations- und Expansionsbestrebungen in der Biotechnologie (N=37, Angaben in %)**



Eine nicht unwichtige Rolle spielen auch Planungen in Bezug auf die (räumliche) Erweiterung am Standort (35%) sowie Veränderungen in der Firmenstruktur (32%). Relativ unbedeutend sind demgegenüber mit 16% der Nennungen Neuerungen im Personalmanagement. Erwägungen, den Standort möglicherweise auch ins Ausland zu verlagern, werden nur von 14% angestellt.

Die größten Herausforderungen bestehen aus Sicht der meisten Unternehmen in offensiven Vorhaben. Fast 40% der Unternehmer sehen ihre Zielstellung in der Realisierung von Entwicklungen und Innovationen, 28% wollen die Marktposition ausbauen und streben Wachstum an. Sehr selbstbewusst formuliert ein Befragter: *„Wir wollen ein Unternehmen sein, das internationale Trends und Standards setzt.“* Deutlich weniger Gewicht haben demgegenüber die defensiven, lediglich auf Bestandserhalt zielenden Vorhaben. Immerhin ein gutes Fünftel der Geschäftsführer sieht das schlichte „Überleben“ als Herausforderung an. Jedes zwölfte Unternehmen will lediglich die Marktposition halten.

Die positive Erwartungshaltung vieler Unternehmen der Branche zeigt sich auch im Antwortverhalten auf die Frage, wie die Zukunft des Unternehmens eingeschätzt wird. 78% der befragten Geschäftsführer blicken eher bis sehr optimistisch in die Zukunft. Lediglich 6% der Unternehmen sehen die Zukunft eher pessimistisch. Bezogen auf die Unternehmensgröße ist festzustellen, dass erneut insbesondere die kleinsten Unternehmen weniger optimistisch sind.

Nicht ganz so optimistisch wie in Bezug auf die Entwicklung der eigenen Firma sind die Befragten hinsichtlich der Branchenentwicklung. Gleichwohl handelt es sich um den am stärksten ausgeprägten Branchenoptimismus aller Untersuchungsbranchen. Während 40% der Unternehmen mit einem weiteren Wachstum der Branche in der Zukunft rechnen, gehen 29% von einer konstanten Entwicklung aus. Nur ein Viertel der Befragten rechnet mit einer Verschlechterung der Entwicklungschancen der Branche.

Die Biotechnologiebranche ist insgesamt betrachtet also eine Zukunftsbranche mit großen Wachstumserwartungen; auf diesen kurzen Nenner kann man die Befunde der Untersuchung bringen. Die ökonomischen Zahlen und Entwicklungstrends weisen zweifellos in eine günstige Richtung. Dennoch, die aktuelle wirtschaftliche Lageeinschätzung sieht ungünstiger aus als die oft sehr optimistischen Zukunftserwartungen.

Anlässe zum Optimismus gibt es: Man ist stark exportorientiert, unternimmt viele Anstrengungen im Bereich der Produkt- und Verfahrensentwicklung und plant bisweilen auch Neustrukturierungen beim Unternehmen. Im Zuge der Branchenentwicklung werden sich, so wird im Aktionsprogramm Biotechnologie prognostiziert, in Berlin-Brandenburg die Gewichte der Unternehmensaktivitäten hin zu Produktion und Vermarktung verlagern<sup>50</sup>, wodurch Forschung und Entwicklung anteilig aber keineswegs im Gesamtumfang verlieren würden.

Eine Entwicklung der Unternehmen in Richtung auf die Stärkung produktiver und kaufmännischer Funktionen könnte zu Wachstum führen und damit auch zu einer Konsolidierung der Firmen beitragen. Denn es sind gegenwärtig vor allem die größeren Biotechnologiefirmen, die eine günstige ökonomische Situation und ungebrochen positive Zukunftserwartungen an den Tag legen, während viele kleinere Firmen sich erst noch stabilisieren müssen.

### **5.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf**

Der außerordentliche Optimismus hinsichtlich der künftigen wirtschaftlichen Entwicklung der Unternehmen hat eine starke beschäftigungspolitische Dimension. 60% der Unternehmen gehen in den nächsten beiden Jahren von einem Personalzuwachs aus. Nur ein Unternehmen der Stichprobe geht von einer Reduzierung der Belegschaft aus.

Die optimistischen Beschäftigungserwartungen für die nächsten beiden Jahre finden ihre Fortsetzung in sehr hohen Wachstumserwartungen bis zum Jahr 2010. Die Unternehmen der Biotechnologiebranche rechnen in diesem Zeitraum ziemlich genau mit einer Verdopplung der Mitarbeiterzahlen: *„Wir rechnen mit großen Umsatzzuwächsen und in der Branche können sie Wachstum nur*

---

<sup>50</sup> BioTOP Berlin-Brandenburg 2003a: S. 36.

über Personal realisieren“, so drückt es ein Geschäftsführer aus. Das seit 2002 zu verzeichnende steile Personalwachstum in den Branchenbetrieben des gesamten Raums Berlin und Brandenburg deutet darauf hin, dass derart hohe Zuwächse bis 2010 realistisch sind. Nach den ökonomisch schwierigen Jahren ab 2000 ist die Branche heute somit gerade auch beschäftigungsseitig auf Expansion eingestellt.

#### Prognose für den Ersatz- und Erweiterungsbedarf bis 2010

Im Vergleich zum enormen Erweiterungsbedarf fällt der Ersatzbedarf für Verrentungen zumindest bis 2010 kaum ins Gewicht. Insgesamt ist die Biotechnologie – auch was die Altersstruktur der Unternehmensbelegschaften anlangt – eine sehr junge Branche. Erst im nächsten Jahrzehnt ist mit verstärkten Abgängen in Rente zu rechnen.

Die Altersverteilung nach einzelnen Qualifikationsgruppen lässt sich mit dem vorhandenen Datenmaterial, anders als bei den anderen Branchen, nicht bestimmen. In Anbetracht der Entwicklungsdynamik der Biotechnologie ist es jedoch ohnehin kaum möglich, den qualifikationsgruppenspezifischen Ersatzbedarf festzustellen. In der Branche ist in Bezug auf Fachkräftebedarfe viel zu viel im Fluss, als dass mit einer bloßen Fortschreibung der aktuellen Beschäftigtenstrukturen zu rechnen wäre.

Die Beschäftigtenstruktur wird mit 57% erwartungsgemäß durch Angestellte mit Hochschulabschluss dominiert. Einfache und Fachangestellte sind mit einem Anteil von 22% die nächst größte Beschäftigtengruppe, gefolgt von Facharbeitern mit 19%. Einfache Arbeiter haben mit 2% nur einen geringfügigen Anteil an der Beschäftigung in der Branche.

Die zu erwartende kräftige Expansion der Beschäftigtenzahlen wird vermutlich zwar alle Qualifikationsgruppen umfassen, dies aber nicht in gleichem Maße. Die BioTop-Prognose für 2006 geht von einem besonders starken Personalwachstum bei gewerblichen Funktionen aus. Labor- und Produktionsfachkräfte werden wohl deshalb besonders stark gefragt sein, weil es zukünftig verstärkt um die Umsetzung von Entwicklungsarbeiten in die Produktion gehen wird. Ebenso ist für Tätigkeitsfelder im Bereich Vermarktung ein Bedeutungszuwachs zu erwarten.

#### Zusätzlicher Ersatzbedarf bis 2015

Der Ersatzbedarf aufgrund von Verrentungen beläuft sich auf Grundlage von 1000 Branchenbeschäftigten in den Jahren von 2004 bis 2010 auf 60 Beschäftigte. In der anschließenden Verrentungsperiode bis 2015 wird noch einmal ein Neurekrutierungsbedarf von 80 Personen hinzukommen. Dies bedeutet zwar, dass die Renteneintritte von 2011 bis 2015 anwachsen, gleichwohl halten sich die quantitativen Dimensionen der Verrentungen selbst im gesamten Zeitraum bis 2015 in engen Grenzen. Grob geschätzt könnten, den beschäftigungsstrukturellen Entwicklungstrend mit einer wahrscheinlich zunehmenden Bedeutung von Produktions- und Marktfunktionen im Blick, 25% des Ersatzbedarfs auf Facharbeiter, 50% auf akademische Angestellte und 25% auf kaufmännische Angestellte entfallen.

### **5.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf**

#### Das Angebot an Fachkräften

Es liegt auf der Hand, dass in einer recht jungen Wachstumsbranche wie der Biotechnologie eine beträchtliche beschäftigungsstrukturelle Dynamik herrscht. Immerhin 25% der Unternehmen geben denn auch an, aktuell auf der Suche nach Fachkräften zu sein, um offene Arbeitsplätze zu besetzen. Nur 36% der Befragten gehen allerdings davon aus, dass es zukünftig schwieriger sein wird, qualifiziertes Personal zu finden. Lediglich ein Viertel der Befragten der Betriebe hält überdies ein Ausbremsen der Brandenburger Wirtschaft durch Fachkräfteengpässe für ein realistisches Szenario.

Differenziert man nach Beschäftigtengruppen, so zeigt sich, dass das regionale Arbeitsmarktangebot per Saldo eher positiv beurteilt wird. Bei technischen Angestellten stehen 53% gute Bewertungen 33% negativen gegenüber, bei Facharbeitern äußern sich 44% positiv und 22% negativ. Zufrieden ist man mit dem Angebot an kaufmännischen Angestellten. Allerdings wurde deutlich, dass bei Letzterem vor allem Vertriebsexperten mit Produktkenntnissen benötigt werden.

Auf in den nächsten Jahren zu erwartende Knappheiten in Bezug auf bestimmte Berufsgruppen angesprochen, benennt ein Teil der Befragten freilich einige Berufsfelder, die sich – was vor dem Hintergrund der Branchenstruktur nicht verwunderlich ist – schwerpunktmäßig auf hochqualifizierte Beschäftigung beziehen. Die Unternehmen kommen vor allem auf Forschungspersonal zu sprechen. In diesem Zusammenhang werden hauptsächlich Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von Wissenschaftlern aus den Fachbereichen Biologie, Chemie sowie Biochemie gesehen. Aber auch technisches Personal und Laboranten werden diesbezüglich genannt, ebenso wie Softwareentwickler, Mediziner und Lebensmitteltechnologe. Aufgrund des breiten Produkt- und Dienstleistungsspektrums der Biotechnologieunternehmen werden Spezialisten aus den unterschiedlichsten Fachbereichen benötigt, die sowohl Forschungs- als auch Produktionskenntnisse benötigen.

#### Ausbildungsaktivitäten

In der Biotechnologiebranche ist die Ausbildungsbeteiligung der Unternehmen mit etwa einem Drittel vergleichsweise schwach. Auch die Ausbildungsquote der Unternehmen nimmt sich mit knapp 5% vergleichsweise gering aus. Hierbei ist allerdings in Rechnung zu stellen, dass die Branche noch nicht das Maß an Stabilität erreicht hat, das mit festen Organisations- und Qualifikationsstrukturen verbunden ist, die wiederum institutionalisierte Ausbildungsgänge in hohem Umfang begünstigen. Darüber hinaus ist die Branche stark durch Akademiker geprägt und demzufolge in geringerem Maße auf berufliche Ausbildung zur Nachwuchssicherung angewiesen. Dies kann sich aber – wie oben schon gezeigt wurde – ändern, wenn sich die Branchenaktivitäten immer stärker in Richtung auf Produktion und Vermarktung verschieben. Insofern stellen Ausbildungsaktivitäten auch für diese Unternehmen eine wichtige Investition für die Zukunft dar.

Angesichts geringer Fallzahlen im Ausbildungsgeschehen können die folgenden Ausführungen lediglich Trendbestimmungen vornehmen. Dies vor Augen ergeben die Daten folgende Befunde. Beim gegenwärtigen Ausbildungsengagement stellen typischerweise die Laborantenberufe den Schwerpunkt dar. Mehr als zwei Drittel der angebotenen Ausbildungsplätze fallen unter diese Kategorie. Ferner wird in den Berufen medizinisch-technischer Assistent, Lagerfachkraft sowie Mechatroniker ausgebildet.

Innerhalb der untersuchten Industriebranchen handelt es sich bei der Biotechnologie um den Bereich mit dem höchsten Anteil weiblicher Auszubildender. Mehr als die Hälfte der Ausbildungsplätze, nämlich 58%, wird von jungen Frauen besetzt.

**Tabelle 5.2: Ausbildungsberufe in der Biotechnologie**

Ausbildungsberufe	Anzahl ausbildender Betriebe	Anzahl der Auszubildenden	davon weiblich in %
<b>Chemielaborant</b>	4	7	29
<b>Biolaborant</b>	4	6	67
<b>Biotechnologielaborant</b>	3	5	60
<b>Kaufmännische Ausbildung</b>	2	3	100
<b>Sonstige (MTA, Lagerfachkraft, Mechatroniker)</b>	3	5	60
<b>Gesamt</b>	13	26	58

Die Biotechnologie ist zudem die einzige der Untersuchungsbranchen, in denen der Auszubildendenanteil der Frauen noch oberhalb ihres Beschäftigungsanteils liegt. Dies deutet perspektivisch

auf einen Zuwachs weiblicher Beschäftigter bei Facharbeitern und Fachangestellten hin. Bei den gewerblichen Berufen Biolaborant und Biotechnologielaborant sind junge Frauen in der Mehrheit, in kaufmännischen Bereichen bleiben sie sogar unter sich. Lediglich beim konventionellen Chemielaboranten sind junge Männer in der Mehrheit.

Anders als in einigen Dienstleistungsbranchen, in denen die weiblichen Auszubildendenanteile zwar hoch, die Übernahmequoten aber sehr niedrig sind, stellen sich die Übernahmekancen in der Biotechnologie auch für Frauen recht günstig dar. Immerhin rund 80% der Auszubildenden werden übernommen. Bislang ist die Beschäftigung in der Biotechnologiebranche und vor allen Dingen das Ausbildungsengagement freilich nicht so ausgeprägt, dass sie einen großen Beitrag zur Bewältigung der Ausbildungsplatzprobleme Jugendlicher und speziell auch junger Frauen leisten könnte. Aus der Perspektive der Firmen wiederum stellt sich auch die Nachwuchssituation auf dem Gebiet der Ausbildung zum gegenwärtigen Zeitpunkt nicht allzu dramatisch dar. Dies kann sich freilich ändern, wenn die Branchendynamik Beschäftigungsausweitung und funktionale Differenzierungsprozesse mit ausgebauten Strukturen beruflicher Qualifizierung verlangen.

Gegenwärtig haben die Unternehmen noch wenig Probleme bei der Rekrutierung von akademisch gebildeten Fachkräften: *„Die Unis schmeißen ständig genug gute Leute raus, die nach den Beschäftigungsregeln dort nicht mehr angestellt werden können, davon profitieren wir natürlich“*. Zum Teil greift man dabei auf Vermittlungsleistungen der Arbeitsagenturen zurück. Wesentlich bedeutender sind aber die Bezüge zur „scientific community“. Sie bieten ein ausgesprochen breites Spektrum an Möglichkeiten zur Personalrekrutierung. Die Unternehmer annoncieren in Fachzeitschriften, man ist auf Biotechnologiebörsen präsent oder bietet Praktika für Studenten an, die dann in eine Einstellung münden. Wichtig sind Rekrutierungsmaßnahmen an Hochschulen, die einige Befragte als regelrechte Abwerbungen charakterisieren. Diese werden dadurch massiv erleichtert, dass die materiellen Arbeitsbedingungen für wissenschaftlichen Nachwuchs an den Hochschulen ausgesprochen schlecht sind. In punkto Einstellung von Akademikern kann somit festgehalten werden: Professionelle Kontakte und das institutionelle Umfeld der Unternehmen, also letztlich die vielfältigen Kooperationsbeziehungen, bieten für die Biotechnologiefirmen gute Chancen den Bedarf an hochqualifiziertem Personal zu decken. Die Firmen machen davon offenbar regen Gebrauch.

## 5.5. Resümee

Wenn man sich nun die Lage der Biotechnologiefirmen insgesamt und abschließend vor Augen führt, so kann festgestellt werden, dass bislang jedenfalls die Ausstattung mit Fachkräften das geringste Problem darstellt. Insbesondere die Universitäten bieten eine gute Rekrutierungsbasis für naturwissenschaftlich-technische Fachkräfte. Etwas schwieriger zu schultern ist für die Biotechnologie die Aufgabe, den Aufwärtstrend für die Branche stabil und nachhaltig zu machen. Der in der Branche vorhandene Optimismus und Tatendrang muss – nach den Schwierigkeiten in den ersten Jahren nach 2000 – in Konsolidierungs- und Expansionsprozesse münden. Die Umsetzung von Entwicklungsleistungen in marktfähige Produkte ist dabei von zentraler Bedeutung. Der Rückgriff auf ein breites Reservoir an qualifiziertem und hoch motiviertem Personal ist vor diesem Hintergrund eine zentrale Erfolgsvoraussetzung. Und hierbei steht die Branche bereits heute sehr gut da. Dabei ist hervorzuheben, dass die Biotechnologie gerade für Frauen günstige Beschäftigungsperspektiven bietet.

## 6. Die chemische Industrie in Brandenburg

### 6.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen

Die chemische Industrie in Brandenburg zählt 68 Unternehmen, davon 42 mit weniger als 20 Beschäftigten und 2 mit über 500 Beschäftigten; 84% der Unternehmen haben weniger als 50 Beschäftigte. Demzufolge ist, abgesehen von den beiden Großunternehmen, die 57% der Beschäftigten auf sich vereinen, die Branche relativ kleinbetrieblich strukturiert. Nach Angaben der Bundesagentur für Arbeit aus dem Jahr 2002 gibt es in der Grundstoffchemie und in der Herstellung chemischer Erzeugnisse insgesamt 7.838 sozialversicherungspflichtige Beschäftigte.<sup>51</sup> Mit einem Anteil von 8,5% am Umsatz der gesamten Industrie<sup>52</sup> nimmt die chemische Industrie den vierten Rang unter den Industriebranchen Brandenburgs ein. Im Jahre 2003 erwirtschafteten die Unternehmen (mit über 20 Beschäftigten) ein Umsatzvolumen von 1.314 Mio. €.

Nach dem massiven Kriseneinbruch in den Jahren nach der Wende konnte die Branche ab Mitte der 90er Jahre bei den Umsatzzahlen zulegen. Von 1995 bis 2004 hat sich der Umsatz auf 1,4 Mrd. € fast verdoppelt. Jüngere Zahlen zur wirtschaftlichen Entwicklung weisen auf einen moderat positiven Trend hin. So wurde im Zeitraum vom ersten Quartal 2003 bis zum ersten Quartal 2004 ein Umsatzzuwachs von 2,5% erzielt.<sup>53</sup>

Nach einem kontinuierlichen – sich im Laufe der Zeit aber abschwächenden – Beschäftigungsrückgang scheint sich die Personalsituation in den letzten Jahren stabilisiert zu haben. Von 1998 bis 2002 kam es sogar zu einem leichten Beschäftigungsanstieg, der freilich allein auf die Grundstoffchemie zurückzuführen war. Denn bei der Herstellung chemischer Erzeugnisse waren weiterhin Rückgänge zu verzeichnen.

Nachdem der Auslandsumsatz zunächst von 123 Mio. € (1995) auf 230 Mio. € (2000) angestiegen war und sich die Exportquote von 17% auf 22% erhöht hatte, sind seither die Exporte der chemischen Industrie auf 182 Mio. € (Exportquote: 14%) gefallen.

Hoffnung macht unter beschäftigungspolitischen Gesichtspunkten etwa die Ansiedlung des Großunternehmens BASF in Schwarzheide. Darüber hinaus verfügt das Land aber auch über einige weitere dynamische Entwicklungskerne im breiten Feld der Chemie wie Bayer BioScience in Potsdam, Invista Resins & Fibers sowie Trevira in Guben, Keimfarben in Luckau, Medphano Arzneimittel in Rüdersdorf, Mineralölverbundleitung und PCK Raffinerie in Schwedt, Prignitzer Chemie in Wittenberge, Polyamid Kunstfasern in Premnitz, Altana Pharma in Oranienburg etc. Neue Entwicklungen fanden in den Bereichen Biotechnologie, Verbundwerkstoffe, stoffliches Recycling von Kunststoffen, Polymer und keramische Werkstoffe statt.

### 6.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen

Die befragten Unternehmen der Branche beschäftigen insgesamt 3.608 Mitarbeiter.<sup>54</sup> Der Frauenanteil am Personal liegt bei 34%. Frauen sind anders als in den Metallbranchen Fahrzeug- und

---

<sup>51</sup> Genau definiert handelt es sich um Hersteller chemischer Erzeugnisse, die nach dem NACE Branchenschlüssel die Nummern 16 bis 20 erhalten, sowie auch um die Grundstoffchemie. Zur chemischen Industrie kann in einer weiteren Definition die Gummi- und Kunststoffverarbeitung oder auch die Biotechnologie hinzugezählt werden. Insofern sind die Grenzziehungen zu anderen Branchen nicht eindeutig. So kommt die ZAB Brandenburg auf weit über 100 Unternehmen der chemischen Industrie ([www.zab-brandenburg.de](http://www.zab-brandenburg.de)).

<sup>52</sup> Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Brandenburg.

<sup>53</sup> Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg 2004a.

<sup>54</sup> Damit werden von dem Sample 46% der Beschäftigten erfasst. Die 26 untersuchten Betriebe decken 38% der Grundgesamtheit ab. Dies bedeutet, dass kleinere Betriebsgrößen im Sample leicht überrepräsentiert sind.

Maschinenbau nicht nur in kaufmännischen, sondern auch in gewerblichen Berufen in relevantem Umfang präsent.

Die Größe der Unternehmen bezogen auf die Anzahl der Beschäftigten stellt sich folgendermaßen dar: Ein Großteil der Unternehmen beschäftigt weniger als 50 Mitarbeiter. Allerdings konnten auch zwei große Chemieunternehmen in die Studie einbezogen werden, die 79% der Beschäftigten des Samples repräsentieren.

**Tabelle 6.1: Größe der Unternehmen nach Mitarbeiterzahlen (N=53, Angaben in %)**

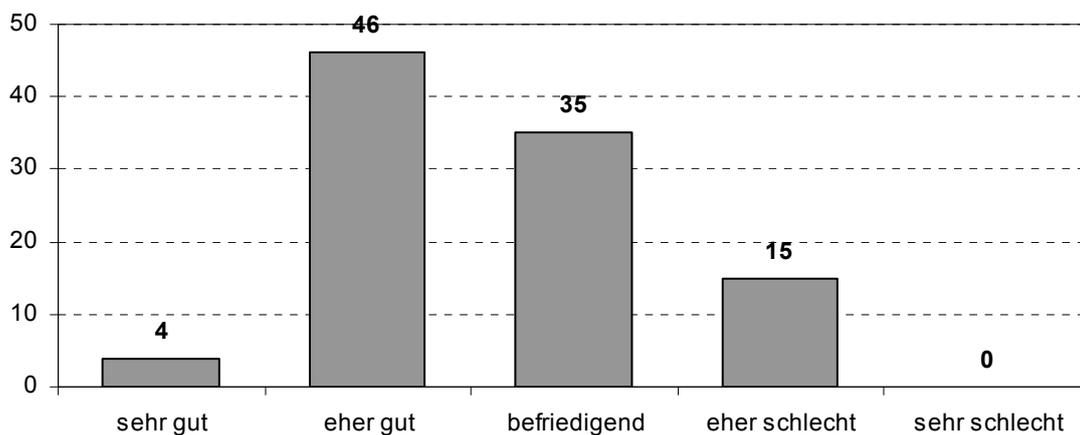
	Anzahl der Betriebe	Anteil der Betriebe in %	Anzahl der Beschäftigten	Anteil der Beschäftigten in %
<b>Bis 9 Beschäftigte</b>	9	35	55	2
<b>10 bis 19 Beschäftigte</b>	6	23	73	2
<b>20 bis 49 Beschäftigte</b>	5	19	182	5
<b>50 bis 99 Beschäftigte</b>	3	12	248	7
<b>100 bis 199 Beschäftigte</b>	-	-	-	-
<b>200 bis 499 Beschäftigte</b>	1	4	200	6
<b>500 und mehr Beschäftigte</b>	2	8	2.850	79
<b>Insgesamt</b>	26	100	3.608	100

Westdeutsches und ausländisches Eigentum spielt bei den Unternehmen eine große Rolle und zwar nicht nur bei den Großunternehmen. Über das Betriebsgrößenspektrum hinweg sind immerhin 46% der untersuchten Unternehmen in westdeutschem Eigentum. Einen ausländischen Eigentumsanteil haben immerhin 12% der Firmen. Rein ostdeutsches Eigentum ist dagegen nur bei einem knappen Drittel (31%) zu verzeichnen.

#### Wirtschaftliche Situation

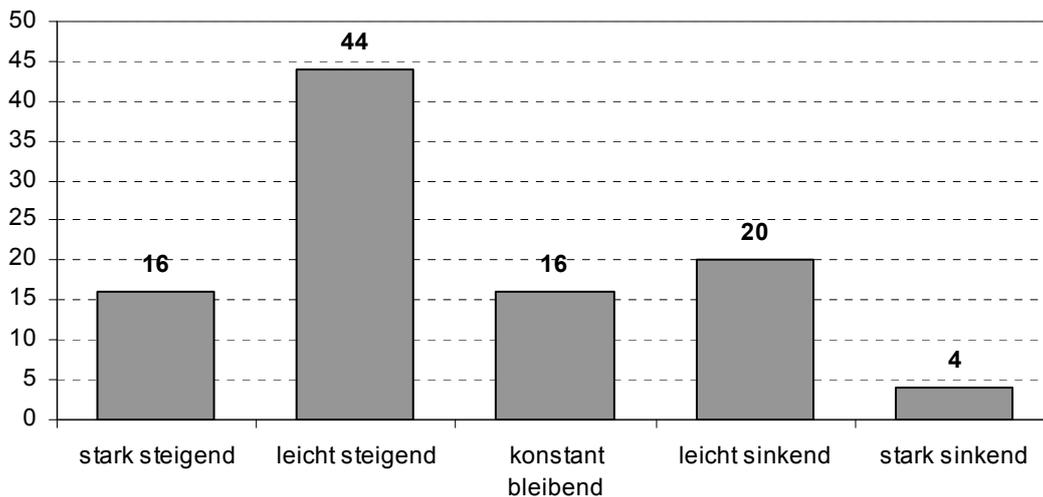
Die Hälfte der Unternehmen gibt an, dass ihre derzeitige wirtschaftliche Situation gut bis sehr gut ist. Dies ist die günstigste Einschätzung der jeweiligen Unternehmenssituation aller untersuchten Branchen. Etwas mehr als ein Drittel schätzt das Betriebsergebnis als befriedigend ein. Mit 15% der Firmen hat die Branche den geringsten Anteil an Unternehmen, die eine schlechte bis sehr schlechte ökonomische Lage konstatieren. Anhand der Untersuchungsdaten lässt sich weiterhin erkennen, dass sich die größeren Betriebe in einer sichereren ökonomischen Situation als die kleinen Betriebe befinden: Keines der Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten klagt über ein schlechtes Betriebsergebnis. Die negativen Beurteilungen konzentrieren sich auf die kleineren Betriebe, wobei sie auch dort in einer deutlichen Minderheit sind.

**Abbildung 6.1: Einschätzung der aktuellen wirtschaftlichen Situation in der chemischen Industrie (N=26, Angaben in %)**



Im Hinblick auf die Umsatzentwicklung überwiegt der Optimismus deutlich. Immerhin 60% der Geschäftsführer rechnen in den nächsten beiden Jahren mit Umsatzsteigerungen. 24% der Firmen gehen dagegen von Umsatzrückgängen aus. Auch wenn die pessimistischen Stimmen in einer klaren Minderheitenposition sind, ist Folgendes festzustellen: Der Anteil der Unternehmen, die mit Umsatzrückgängen rechnen, ist im Vergleich zu den anderen untersuchten Branchen recht hoch. Mithin ist das Mittelfeld an Unternehmen mit konstanten Umsatzerwartungen relativ klein. Dies deutet auf eine gewisse Polarisierung in den Entwicklungserwartungen hin.

**Abbildung 6.2: Erwartete Umsatzentwicklung in der Chemie  
(N=25, Angaben in %)**



Die Ausrichtung der Unternehmen auf Absatzmärkte verteilt sich recht gleichmäßig zu je einem Drittel auf die Region, Gesamtdeutschland und das Ausland. So produzieren 32% der Befragten vor allem für Kunden in der Region. Deutschlandweit auf den Märkten präsent sind 36% der Firmen. Für ausländische Märkte produzieren 32%.<sup>55</sup> Differenziert man nach ausländischen Absatzmärkten kommt Westeuropa mit 78% ein besonderer Stellenwert zu. Übersee folgt bei den Nennungen mit 44%, Osteuropa mit 33%.

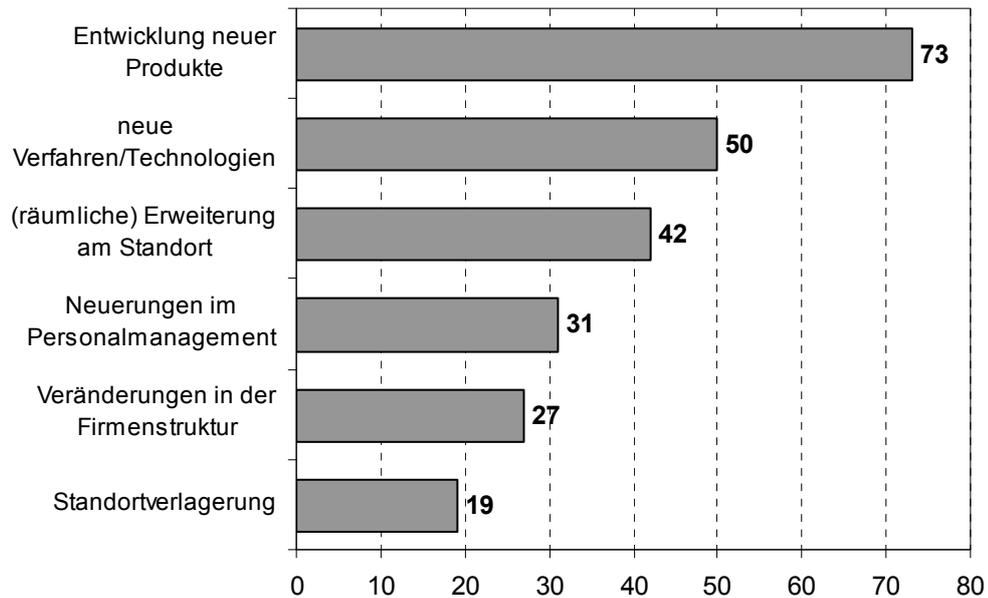
Vor allem bei den Auslandsmärkten gehen die Unternehmer von einem Bedeutungszuwachs aus: Es sind immerhin 54% der Befragungsteilnehmer, die eine steigenden Relevanz der Auslandsmärkte, und zwar insbesondere der EU-Beitrittsländer, prognostizieren. Beim deutschen und vor allem beim regionalen Markt ist Stabilität die eindeutig vorherrschende Erwartung. Die Geschäftsführer sind sehr optimistisch, was die EU-Osterweiterung angeht: 62% rechnen mit leichten bis starken Auftragssteigerungen. Aufgrund neuer Märkte wird die EU-Erweiterung in der Branche als Chance, keineswegs als Bedrohung empfunden.

#### Handlungsfelder und Perspektiven

Was Innovationsmaßnahmen angeht, so sind die Chemieunternehmen ausgesprochen aktiv. Im Zusammenhang der untersuchten Branchen weist allein die Biotechnologie höhere Werte auf als die Chemie. 73% der Firmen arbeiten an Produktneuentwicklungen, 50% an neuen Verfahren und Technologien. Von vergleichsweise hoher Relevanz sind auch Veränderungsmaßnahmen auf dem Gebiet der Firmenstrukturen. Räumliche Erweiterungen am Standort streben 42% der Unternehmen an, Standortverlagerungen (auch ins Ausland) prüfen immerhin 19%. Für 31% der Geschäftsführer sind Neuerungen im Personalmanagement und für weitere 27% Veränderungen in der Firmenstruktur relevant.

<sup>55</sup> Selbst wenn jedes dritte Unternehmen Produkte auch ans Ausland verkauft, ist die Exportquote relativ gering. Nach Angaben des VCI Landesverband Nordost beträgt die Exportquote der Branche 14%, wobei sie seit 2000 rückläufig ist (VCI Landesverband Ost 2004).

**Abbildung 6.3: Innovations- und Expansionsbestrebungen in der chemischen Industrie (N=26, Angaben in %)**



Für die Mehrzahl der Unternehmen, nämlich 56%, besteht die größte Herausforderung in der Zukunft im Erhalt der gegenwärtigen Marktposition und in der Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit. 22% der Firmen streben Wachstum und die Erschließung neuer Märkte an. 11% Nennungen entfallen auf das rein defensive Ziel der Überlebenssicherung und jeweils 6% auf die Herausforderungen des internationalen Wettbewerbs und der EU-Osterweiterung.

In Bezug auf die Zukunft des eigenen Unternehmens lautet die Devise Zuversicht. Der ausgesprochen hohe Anteil von 73% der Befragten blickt optimistisch in die Zukunft des Betriebes. Eine Differenzierung hinsichtlich der Betriebsgrößen ist allerdings schon wie bei den wirtschaftlichen Lageeinschätzungen angebracht: Während die Unternehmen mit 50 und mehr Beschäftigten durchgängig optimistisch in die Zukunft blicken, sind bei Betrieben unterhalb dieser Marke auch weniger zuversichtliche Stimmen zu vernehmen. Bei jenen Firmen, die pessimistisch in die Zukunft blicken, handelt es sich ausschließlich um ganz kleine Unternehmen.

Der auf das eigene Unternehmen bezogene Optimismus überträgt sich nicht auf die Erwartung, wie sich die Branche insgesamt in Zukunft entwickeln wird. Vorherrschend sind „gemischte Gefühle“. Nur jeder vierte Befragte geht von einer Verbesserung der Bedingungen für die Branche aus. Ein weiteres Viertel erwartet sogar eine Verschlechterung der Lage. Der mit 42% größte Teil der Befragten setzt auf die Fortsetzung der bestehenden Situation bzw. auf Stagnation.

Fasst man die Befunde über die chemische Industrie zusammen, so kann man festhalten, dass sich die ökonomische Situation alles in allem recht günstig darstellt. Dies gilt vor allem für die größeren Unternehmen. Die kleineren Firmen haben teilweise mit instabilen Entwicklungsbedingungen zu kämpfen.

Der Optimismus in der Branche speist sich aus dem verbreiteten Vertrauen darauf, mit Innovationen und mit Maßnahmen einer erfolgreichen Marktpositionierung auch in Zukunft erfolgreich agieren zu können. Gerade bei der Entwicklung neuer Verfahren und Produkte ist man sehr aktiv.

### 6.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf

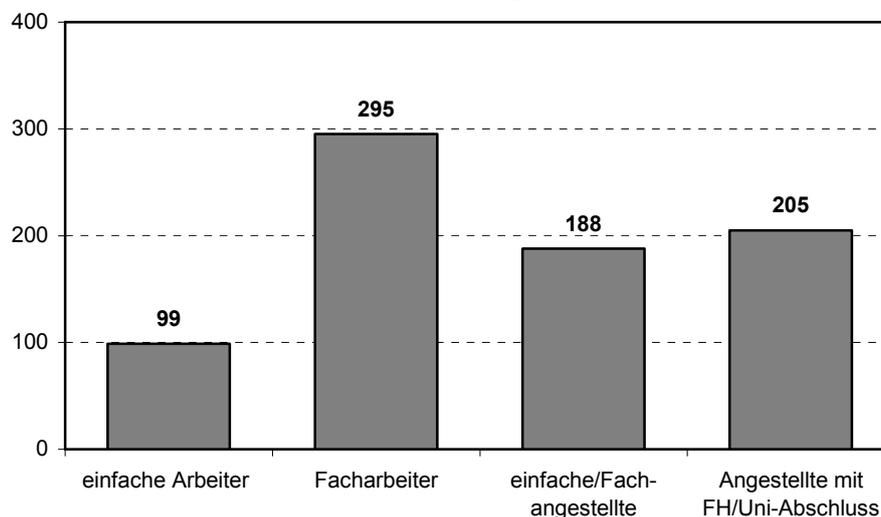
Auf Beschäftigungsausweitung in großem Stil ist trotz der günstigen Situation in der Branche allerdings nicht zu setzen. Hierfür fehlt es nicht bei den kleineren Firmen, aber bei den beschäftigungspolitisch so gewichtigen großen Unternehmen an personellen Expansionsbestrebungen. Betrachtet man das gesamte Branchensample, so erwarten knapp 40% der Geschäftsführer, in den nächsten beiden Jahren Personal aufzustocken. Die Hälfte der Unternehmen rechnet mit einem konstanten Personalbestand. 11% erwarten, mit weniger Beschäftigten auszukommen.

Es sind überwiegend die kleineren Unternehmen in der Region Havelland-Fläming, die mit Personalzuwachs rechnen. Die beiden Firmen mit mehr als 500 Beschäftigten prognostizieren dagegen keine Vergrößerung des Personals, sondern gehen in einem Fall sogar von einem relevanten Beschäftigungsrückgang aus. Dies trifft besonders die Region Lausitz-Spreewald. Hier rechnen die 12 einbezogenen Unternehmen sogar durchschnittlich mit einem leichten Beschäftigungsrückgang von 3%. Dies alles schlägt sich in der längerfristigen Erwartung für Brandenburg insgesamt in einem nur mäßigen Personalzuwachs nieder. Bis zum Jahre 2010 rechnen die befragten Firmen mit einem Beschäftigungswachstum von lediglich 1,3%.

#### Prognose des Ersatz- und Erweiterungsbedarfs bis 2010

Bei der chemischen Industrie sind es nur in geringem Maße die Veränderungserwartungen im Personalbestand, die den Bedarf an Neueinstellungen begründen. Der von den Geschäftsführern erwartete Personalzuwachs von 1,3% bis 2010 läuft beinahe auf Stagnation hinaus und beträgt in absoluten Zahlen auf der Grundlage der Beschäftigtenzahl von 7.840 Personen lediglich 100 Beschäftigte. Ganz anders stellen sich die Dimensionen des Ersatzbedarfs dar. Bereits bis 2010 ist eine große Verrentungswelle zu erwarten. Jeder zehnte Mitarbeiter (800 Personen) muss ersetzt werden.

**Abbildung 6.4: Ersatzbedarf in der chemischen Industrie bis 2010 nach Qualifikationsgruppen**



Bricht man diese Zahl auf die Beschäftigtengruppen herunter, dann ergibt sich folgendes Bild: 13% des Ersatzbedarfs entfallen auf ungelernete Arbeiter, 37% auf Facharbeiter, 24% auf einfache und Fachangestellte und 26% auf Angestellte mit Hochschulabschluss.

Während die Facharbeiter und die einfachen Angestellten ungefähr entsprechend ihres Beschäftigtenanteils am Ersatzbedarf beteiligt sind, sind die hochqualifizierten Angestellten deutlich überpro-

portional vom Ersatzbedarf betroffen. Die un- und angelesenen Arbeiter sind demgegenüber stark unterproportional beteiligt.<sup>56</sup>

Addiert man nun den Beschäftigtengruppen übergreifenden Erweiterungs- und Ersatzbedarf, so ergibt sich daraus insgesamt ein Bedarf an Neueinstellungen in der Größenordnung von 900 Beschäftigten. Das sind insgesamt immerhin fast so viele Beschäftigte, wie die Biotechnologie gegenwärtig an Mitarbeitern hat.

#### Zusätzlicher Ersatzbedarf bis 2015

Nun der Blick auf den Ersatzbedarf, der von 2011 bis 2015 auftreten wird: Er beläuft sich auf 1050 Beschäftigte und liegt damit noch oberhalb des Bedarfs der davor liegenden Verrentungsperiode.

In der chemischen Industrie zeigt sich in Gestalt des hohen Ersatzbedarfs somit die Überalterungsproblematik in besonders hohem Maße. Über 28% aller Beschäftigten sind über 50 Jahre alt, bei den hochqualifizierten Beschäftigten sind es sogar 34%. Gerade auch für die Chemie ist in Rechnung zu stellen, dass es sich hierbei um Beschäftigte mit Schlüsselfunktionen für die Innovationskraft der Branche und zugleich auch um eine quantitativ sehr gewichtige Gruppe handelt. Hinzu kommt, dass auch bei den einfachen Angestellten und schließlich bei den Facharbeitern eine beträchtliche Überalterung zu verzeichnen ist (30% bzw. 27% über 50-Jährige). Einzig bei den qualifikatorisch relativ problemlos zu ersetzenden un- und angelesenen Kräften ist kein besonders großer altersstrukturell begründeter Ersatzbedarf zu verzeichnen.

### **6.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf**

#### Das Angebot an Fachkräften

Die recht geringe Beschäftigungsdynamik sowie auch der im gewerblichen Bereich hohe Anteil an Arbeitskräften ohne Facharbeiterqualifikation schlagen sich in den Aussagen der Geschäftsführer über die Angebotssituation auf dem Arbeitsmarkt nieder. Die internen Arbeitsmärkte in den Unternehmen sind in sehr hohem Maße geschlossen. Nur 12% geben an, zum Zeitpunkt der Befragungen offene Stellen zu haben. Noch weniger, nämlich 8%, hatten im Jahre 2003 das Problem, über längere Zeit offene Stellen nicht besetzen zu können.

Nicht besonders stark ausgeprägt sind die Befürchtungen im Hinblick auf Fachkräfteengpässe. Nur 46% der Befragten äußerten die Befürchtung, dass es künftig schwerer werden könnte, geeignete Fachkräfte zu bekommen. Auf die Frage schließlich, ob man ein Szenario für realistisch hält, wonach fehlende Fachkräfte die Entwicklungsperspektiven der Brandenburger Wirtschaft negativ beeinträchtigen, antworteten 36% der Geschäftsführer, dass sie ein solches Szenario für mehr oder weniger realistisch halten. Mit 42% stärker vertreten war die Gegenposition, die dieses Szenario für nicht realistisch erachtet.

In der Bilanz positiv fällt denn auch die Einschätzung der Chemieunternehmen zum Angebot an Fachkräften bezogen auf Beschäftigtengruppen aus. Bei den Facharbeitern stehen 39% positive 27% skeptischen Urteilen gegenüber. Noch deutlicher positiv fällt das Urteil über die technischen Angestellten aus. Hier sind es sogar 42%, die von einem guten Arbeitsmarktangebot ausgehen, und 27% mit einer negativen Einschätzung. Bei kaufmännischen Angestellten wird die Lage sogar noch günstiger bewertet. Ein Drittel der Befragten kann das Arbeitsmarktangebot gar nicht bewer-

---

<sup>56</sup> Bei den Beschäftigtenstrukturen entfallen 20% des Personals auf einfache gewerbliche Arbeiter. Mit 38% bilden die Facharbeiter zwar die größte Beschäftigtengruppe, gleichwohl kann nicht von einer beschäftigungsstrukturellen Dominanz dieser Gruppe die Rede sein. Die Angestellten verteilen sich ungefähr zur Hälfte auf einfache und Fachangestellte zum einen sowie auf akademisch gebildete Angestellte zum anderen. Dabei beträgt der Anteil der einfachen Angestellten 22%. Mit 21% vergleichsweise hoch ist der Anteil der Angestellten mit FH- oder Universitätsabschluss. Dies trägt der hohen Bedeutung von Produkt- und Verfahrensinnovation in der Branche Rechnung.

ten: Ein Hinweis darauf, dass die Orientierung auf den externen Arbeitsmarkt in vielen Fällen nicht sonderlich stark ausgeprägt ist. Immerhin aber macht eine knappe Hälfte der Befragten Angaben zu auf konkrete Berufsfelder bezogene zukünftige Engpässe: Knapp werden könnte es bei Ingenieuren, Anlagenfahrern, Chemikern, Laboranten und Chemiefaserefacharbeitern.

#### Ausbildungsaktivitäten

In Anbetracht des beträchtlichen zukünftigen Personalbedarfs stellt sich die Frage nach den Aktivitäten zur Sicherung des Fachkräftenachwuchses. Dabei steht die duale Berufsausbildung im Mittelpunkt betrieblicher Handlungsmöglichkeiten.

Die weitgehende personalpolitische Abschließung der Firmen nach außen und ein geringes Problembewusstsein für zukünftige Personalengpässe finden in einer geringen Ausbildungsquote bei den meisten Betrieben ihren Ausdruck. Vordergründig liegt das Branchensample mit 7% Ausbildungsquote gut im Schnitt. Bei näherem Hinsehen zeigt sich aber, dass diese Quote allein durch ein großes Unternehmen mit sehr hohen Ausbildungsaktivitäten erreicht wird. Von den 254 Auszubildenden werden allein 200, also 80%, in diesem Großbetrieb beschäftigt. Rechnet man das Ausbildungsengagement dieses Unternehmens heraus, dann liegt die Ausbildungsquote lediglich bei 3%. Weniger als ein Drittel (31%) der Chemiebetriebe bietet überhaupt Ausbildungsplätze an. Dies ist der niedrigste Wert aller in der Studie untersuchten Industriebranchen einschließlich auch der akademisch geprägten Biotechnologiebranche.

Die Ausbildungsabstinenz der Mehrzahl der Betriebe zum einen und die Konzentration der meisten Ausbildungsstellen auf nur einen Betrieb erklären denn auch, dass die wichtigsten chemiebranchentypischen Berufe Laborant und Chemikant in lediglich zwei Unternehmen angeboten werden.

Eine wichtige Rolle bei den Ausbildungsberufen spielt der Mechaniker/Mechatroniker, welcher vom Umfang her der zweithäufigste Ausbildungsberuf ist und abgesehen von der kaufmännischen Ausbildungsrichtung in den meisten Unternehmen angeboten wird. Der Aufbau und die Wartung der Anlagen machen diese Qualifikationen notwendig, die sich die Unternehmen durch Ausbildung langfristig sichern wollen. Darüber hinaus werden vereinzelt auch Kunststoffverarbeiter und Schlosser ausgebildet.

Der Frauenanteil bei den Ausbildungen liegt mit 24% niedriger als in den Branchen Nahrungsmittel und Biotechnologie, jedoch höher als in den Metall verarbeitenden Branchen. Den höchsten Frauenanteil weist der Ausbildungsgang zum Chemielaboranten (52%) auf, immerhin 20% der Auszubildenden zum Chemiekanten sind weiblich. Auch die kaufmännische Richtung ist mit etwa 40% überdurchschnittlich von Frauen besetzt. Dabei ist allerdings darauf zu verweisen, dass der Auszubildendenanteil deutlich unterhalb des Beschäftigtenanteils von einem guten Drittel liegt, was in der Perspektive auf einen Rückgang weiblicher Fachkräfte hinausläuft.

**Tabelle 6.2: Ausbildungsberufe in der Chemiebranche**

Ausbildungsberufe	Anzahl ausbildender Betriebe	Anzahl Auszubildender	davon weiblich in %
Chemikant	2	80	20
Mechaniker/Mechatroniker	5	54	9
Chemielaborant	2	42	52
Elektroniker	2	40	13
Kaufmännische Richtung	6	32	44
Sonstige (Lagerfacharbeiter, Kunststoffverarbeitung)	3	6	0
<b>Gesamt</b>	<b>8</b>	<b>254</b>	<b>24</b>

Neben der insgesamt geringen Ausbildungsquote in der Chemie weist die Branche offensichtlich auch eine geringe Übernahmequote auf. Dies unterstreicht den Befund einer Schließung der innerbetrieblichen Arbeitsmärkte. Mit einer Übernahmequote von nur 60% bildet die chemische Industrie das Schlusslicht bei den untersuchten wichtigen Industriebranchen. Dieses Übernahmeproblem relativiert im Hinblick auf den weiblichen Nachwuchs auch den positiven Faktor eines für Industrieverhältnisse recht hohen Anteils junger Frauen an den Ausbildungen.

Es bleibt also festzuhalten, dass die Ausbildungs- und Übernahmeaktivitäten aktuell zu gering sind, als dass sie den anstehenden hohen Ersatzbedarf bei qualifizierten Facharbeitern und Fachangestellten befriedigen könnten. In Anbetracht der bis heute eher stagnierenden Personalentwicklung ist das Sensorium für die in nicht allzu langer Zeit bevorstehenden Engpässe in der Branche viel zu schwach ausgeprägt.

Ein ähnliches Bild zeigt sich im Hinblick auf Maßnahmen zur Rekrutierung akademisch qualifizierten Personals. Nur vereinzelt werden Kontakte zu Hochschulen und Doktoranden zur Rekrutierung von hochqualifiziertem Personal genannt. Dies ist angesichts der hohen personalstrukturellen Bedeutung von naturwissenschaftlichem und technischem Personal bemerkenswert. Offenbar ist man betrieblicherseits weitgehend auf die noch vorhandenen Fachkräfte orientiert, ohne dass man den zukünftigen Neurekrutierungsbedarf ins Auge fasst.

## **6.5. Resümee**

Die wirtschaftliche Situation in der chemischen Industrie stellt sich positiv dar. Es gibt häufig gute Beurteilungen der wirtschaftlichen Situation und die Erwartung steigender Umsätze. Auch im Hinblick auf Innovationsaktivitäten ist man in der Branche sehr aktiv. Anders als bei den anderen untersuchten Industriebranchen fehlt aber die Beschäftigungsdynamik, was mit Rationalisierungseffekten zu tun haben kann.

Die aktuell und in der Prognose geringe Beschäftigungsdynamik der Branche scheint freilich viele Chemiefirmen in falscher personalpolitischer Sicherheit zu wiegen. Anders sind die geringen Sorgen hinsichtlich des zukünftigen Fachkräfteangebots trotz der bevorstehenden Verrentungswellen nicht zu erklären. Als Handlungsanforderung ausgedrückt: Es ist in Bezug auf Ausbildung und die Attraktion von akademischen Fachkräften einiges an Anstrengungen zu unternehmen, um Engpässe abzuwehren. Immerhin, auf Verbandsebene gibt es bereits seit einigen Jahren Aktivitäten in dieser Richtung: So haben der Arbeitgeberverband Nordostchemie und die Gewerkschaft gemeinsam ein Ausbildungs- und Berufseinstiegsmodell entwickelt. Dieses Modell federt finanziell die Kosten einer zukunftsorientierten Ausbildung ab.

# 7. Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft in Brandenburg

## 7.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen

Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist ein Sektor mit hohem wirtschaftlichem und beschäftigungspolitischem Gewicht. In Brandenburg waren im Jahre 2002 – lässt man die Beschäftigten in Arztpraxen außen vor – 55.871 in den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft beschäftigt. Differenziert nach Einrichtungsarten entfielen auf die Krankenhäuser des Landes 27.648<sup>57</sup> Beschäftigte und auf die Reha-Kliniken 3.655 Beschäftigte. Stationäre Pflegeeinrichtungen kamen auf einen Personalstand von 17.703. Ambulante Pflegedienste beschäftigten schließlich 6.865 Personen. In den vergangenen Jahren ist die Beschäftigung sowohl in der Gesundheits- als auch in der Sozialwirtschaft gestiegen. Allein in der Planungsregion Havelland-Fläming ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Sozialwesen zwischen 1998 und 2002 von 8.060 auf 9.025, also um 12% gestiegen.

Anders als in den rein erwerbswirtschaftlich organisierten industriellen Sektoren und dem Tourismus hat man es in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft mit gemischtwirtschaftlichen Strukturen zu tun. Es gibt staatliche Einrichtungen, gemeinnützige Nonprofit-Organisationen und schließlich auch mit steigender Tendenz erwerbswirtschaftliche Unternehmen.<sup>58</sup> Staatliche Finanzierung und Beitragsfinanzierung eines Großteils der Leistungen machen die Gesundheits- und Sozialwirtschaft vor dem Hintergrund eines enormen Einsparungsdrucks zu einem hoch politisierten Feld und sorgen für eine komplexe politische Ökonomie des gesamten Sektors.

Im Folgenden werden die wirtschaftliche Situation, Entwicklungsdynamiken sowie die Beschäftigungs- und Fachkräftesituation für die verschiedenen Bereiche der Gesundheits- und Sozialwirtschaft dargestellt. Dabei handelt es sich um Krankenhäuser, Rehabilitationseinrichtungen, Pflegeheime und das expandierende Feld der ambulanten Pflegedienste.

## 7.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen

Zur Struktur des Samples: Von Mitte Mai bis Mitte Juli 2004 wurden 142 Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in drei Planungsregionen untersucht: 52 Einrichtungen in der Planungsregion Havelland-Fläming, 62 Einrichtungen in der Region Lausitz-Spreewald und 27 Einrichtungen in der Region Uckermark-Barnim. Die untersuchten Einrichtungen verteilen sich auf folgende Bereiche: 14 Krankenhäuser, 9 Reha-Kliniken, 48 Pflegeheime und 71 ambulante Pflegedienste.<sup>59</sup>

---

<sup>57</sup> Das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg kommt im Krankenhausbericht 2004 auf eine Beschäftigtenzahl von 23.498 (gemessen an Vollzeitkräften) (MASGF Brandenburg 2004b: S. 56). Zur Vergleichbarkeit der Studienergebnisse aller untersuchten Branchen wird hier allerdings auf die Daten der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit zurückgegriffen.

<sup>58</sup> Der Zuwachs im Bereich privatwirtschaftlicher Organisationsformen ist zumindest teilweise Folge einer Ordnungspolitik, die auf eine zunehmende Trennung von staatlichen Gewährleistungspflichten einerseits und der Durchführung der Aufgaben andererseits hinausläuft. D. h. Aufgabe der öffentlichen Hand ist es im Hinblick auf soziale Daseinsvorsorge nach wie vor, ein leistungsfähiges Gesundheitssystem sicherzustellen. Bei der Erfüllung und Durchführung der Aufgaben des Gesundheitswesens bedient sich der Staat in wachsendem Maße nicht mehr eigener öffentlicher und auch nicht mehr unbedingt gemeinnütziger, sondern erwerbswirtschaftlicher Organisationen.

<sup>59</sup> Die Stichprobe erfasst 15% der Unternehmen und 24% der Beschäftigten des Sektors. Daraus lässt sich schließen, dass große, beschäftigungsstarke Einrichtungen deutlich überrepräsentiert sind. Ein wesentlicher Grund hierfür ist das hohe beschäftigungspolitische Gewicht, das die in der Studie untersuchten großen Krankenhäuser im Sample auf die Waagschale werfen. Die in den folgenden Ausführungen vorgenommene Differen-

Die 13.219 Mitarbeiter, die in der Stichprobe erfasst werden, verteilen sich im Einzelnen folgendermaßen. Größter Arbeitgeber des Samples sind die Krankenhäuser mit 6.295 Beschäftigten, gefolgt von den Pflegeheimen mit 2.964 Beschäftigten und den ambulanten Pflegediensten mit 2.094 Beschäftigten. Die untersuchten Reha-Kliniken beschäftigen insgesamt 1.866 Mitarbeiter. Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist eine Bastion weiblicher Beschäftigung. In den untersuchten Einrichtungen kommen die Frauen auf einen Personalanteil von 83%.

Hinsichtlich der Betriebsgrößen zeigen sich branchentypische Strukturen: Die Mehrheit der Krankenhäuser hat mindestens 200 Beschäftigte, während die Pflegeheime und vor allem die ambulanten Pflegedienste eher geringere Beschäftigtenzahlen aufweisen (vgl. Tabellen 7.1 und 7.2). Knapp zwei Drittel (65%) der ambulanten Pflegedienste beschäftigen weniger als 20 Mitarbeiter, weitere 20% haben 20 bis 49 Beschäftigte. Der größte Teil (75%) der untersuchten Pflegeheime beschäftigt 20 bis 99 Beschäftigte, während die Mehrheit (67%) der Reha-Kliniken 100 bis 199 Mitarbeiter hat.

**Tabelle 7.1: Größe der Krankenhäuser und Reha-Kliniken nach Mitarbeiterzahlen (Angaben in %)**

Beschäftigte	Krankenhäuser (N=14)		Reha-Kliniken (N=9)	
	Anzahl Betriebe	Anteil Betriebe in %	Anzahl Betriebe	Anteil Betriebe in %
Bis 9	-	-	-	-
10 bis 19	-	-	-	-
20 bis 49	-	-	1	11
50 bis 99	-	-	1	11
100 bis 199	3	21	6	67
200 bis 499	7	50	-	-
500 und mehr	4	29	1	11
<b>Insgesamt</b>	<b>14</b>	<b>100</b>	<b>9</b>	<b>100</b>

**Tabelle 7.2: Größe der Pflegeheime und Pflegedienste nach Mitarbeiterzahlen (Angaben in %)**

Beschäftigte	Pflegeheime (N=48)		Ambulante Pflegedienste (N=70)	
	Anzahl Betriebe	Anteil Betriebe in %	Anzahl Betriebe	Anteil Betriebe in %
Bis 9	1	2	22	31
10 bis 19	4	8	24	34
20 bis 49	23	48	14	20
50 bis 99	13	27	6	9
100 bis 199	5	10	3	4
200 bis 499	2	4	1	1
500 und mehr	-	-	-	-
<b>Insgesamt</b>	<b>48</b>	<b>100</b>	<b>70</b>	<b>100</b>

zierung nach Einrichtungsarten ermöglicht es gleichwohl, der Situation in den stationären Pflegeeinrichtungen und vor allem in den kleinen ambulanten Pflegediensten gerecht zu werden.

Schaut man sich die Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in Brandenburg nach ihren Trägerstrukturen an, so zeigen sich im Sample folgende Strukturen<sup>60</sup>: Der Krankenhaussektor wird – man muss wohl sagen noch – zu 57% von staatlichem Eigentum dominiert. Freigemeinnützige Träger haben eine geringe Bedeutung. Auf privatwirtschaftliche Träger entfallen aber immerhin schon gut ein Drittel der Krankenhäuser. Eine sehr geringe Rolle spielen staatliche Organisationen bei den Einrichtungen der Sozialwirtschaft. Über 60% der Pflegeheime befinden sich in freigemeinnütziger Trägerschaft. Mit einem Drittel ist aber auch hier das Gewicht privater Einrichtungen beträchtlich. Den Markt ambulanter Pflegeleistungen teilen sich schließlich die Träger der freien Wohlfahrtspflege und die erwerbswirtschaftlichen Einrichtungen untereinander auf. Freigemeinnützige Träger haben dabei einen Vorsprung.

**Tabelle 7.3: Bereiche der Gesundheits- und Sozialwirtschaft nach Trägerschaft (N=138) (Angaben in %)**

	<b>KKH (N=14)</b>	<b>Reha-Kliniken (N=9)</b>	<b>Pflegeheime (N=48)</b>	<b>Ambulante Pflegedienste (N=67)</b>
<b>Private Träger (N=58)</b>	36	67	33	46
<b>Freigemeinnützige Träger (N=66)</b>	7	-	63	52
<b>Öffentliche Träger (N=12)</b>	57	22	4	-
<b>Sonstiges (N=2)</b>	-	11	-	2

#### Die wirtschaftliche Situation der Einrichtungen

Die wirtschaftliche Lage der Einrichtungen wird von den Befragten überwiegend positiv bewertet. 40% beschreiben die Geschäftssituation als gut und 38% bezeichnen sie als „befriedigend“. Knapp ein Viertel der untersuchten Einrichtungen ist jedoch in einer schlechten wirtschaftlichen Lage.

Betrachtet man die verschiedenen Einrichtungen etwas genauer, so ist auffällig, dass vor allem die Krankenhäuser und Pflegeheime positive Einschätzungen geben (vgl. Tabelle 7.4). Hier sind es über die Hälfte der Befragten, die von einer sehr guten bis guten Geschäftssituation sprechen. Die meisten negativen Bewertungen der wirtschaftlichen Lage geben die Befragten der ambulanten Pflegedienste: Nur 30% der Befragten sprechen von einer guten wirtschaftlichen Lage, während 28% die Einschätzung „eher schlecht“ bzw. „sehr schlecht“ geben.

**Tabelle 7.4: Beurteilung der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens nach Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (N=142, Angaben in %)**

	<b>Kranken- häuser (N=14)</b>	<b>Reha-Kliniken (N=9)</b>	<b>Pflegeheime (N=48)</b>	<b>Ambulante Pflegedienste (N=71)</b>	<b>Gesamt (N=142)</b>
<b>Sehr gut</b>	7	0	6	0	3
<b>Eher gut</b>	43	33	46	30	37
<b>Befriedigend</b>	29	56	31	42	38
<b>Eher schlecht</b>	21	11	13	25	20
<b>Sehr schlecht</b>	0	0	4	3	3

Was die Erwartungen zur Umsatzentwicklung in den nächsten zwei Jahren angeht, so kann man die Haltung der gesamten Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft als moderat an Zuwächsen ausgerichtet kennzeichnen: Knapp die Hälfte der Befragten erwartet eine konstante Umsatzentwicklung und knapp ein Drittel (30%) geht von steigenden Umsätzen aus. Ein Fünftel der Befragten rechnet demgegenüber mit sinkenden Umsätzen.

<sup>60</sup> Die Zuordnung der Trägerschaft erfolgte nicht auf Basis der Begrifflichkeiten der amtlichen Statistik, sondern beruhte auf Angaben der Befragten. Dadurch ergaben sich beispielsweise bei den Krankenhäusern deutliche Unterschiede zur amtlichen Statistik (vgl. Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie 2004b: S. 22).

Wenn man nach Einrichtungen unterscheidet, dann ergibt sich in punkto Umsatzentwicklung folgendes Bild: Obwohl sie ihre derzeitige wirtschaftliche Lage negativer einschätzen als andere Einrichtungen, erwarten die ambulanten Einrichtungen für die nächsten zwei Jahre eine Expansion ihres Geschäftsfeldes (vgl. Tabelle 7.5): 40% der Befragten gehen von steigenden Umsatzzahlen in den nächsten zwei Jahren aus, lediglich 15% erwarten negative Umsatzentwicklungen. Im Gegensatz dazu sehen die Krankenhäuser und Reha-Kliniken eher Rückgänge voraus: 33% der Krankenhäuser und sogar 44% der Reha-Kliniken erwarten sinkende Umsatzzahlen. Hierbei ist freilich festzuhalten, dass im Krankenhaus- und Reha-Bereich Umsatzrückgänge nicht zwangsläufig als Misserfolgsindikator herangezogen werden können.

In der politischen Ökonomie der Gesundheits- und Sozialwirtschaft geht es nicht zuletzt darum, Kostensenkungszwänge innerorganisatorisch zu verarbeiten. Kostengünstigere Erbringung von Leistungen und gegebenenfalls auch deren Verknappung lautet die Devise. Dies kann gerade in Krankenhäusern darauf hinauslaufen, primär auf die Ökonomisierung des Bestands und eben nicht auf Organisationswachstum zu setzen. Eine gute ökonomische Situationseinschätzung und die Erwartung konstant bleibender oder gar sinkender Umsätze schließen sich somit nicht aus. Hier schlagen auch gesetzliche Vorgaben (z. B. Konvergenzphase im DRG-System) zu Buche.

**Tabelle 7.5: Erwartete Umsatzentwicklung in den nächsten zwei Jahren nach Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (N=142, Angaben in %)**

	Kranken- häuser (N=12)	Reha- Kliniken (N=9)	Pflegeheime (N=45)	Ambulante Pflegedienste (N=66)	Gesamt (N=132)
<b>Stark steigend</b>	0	0	0	5	2
<b>Leicht steigend</b>	42	0	20	35	28
<b>Konstant bleibend</b>	25	56	60	46	49
<b>Leicht sinkend</b>	33	44	18	14	19
<b>Stark sinkend</b>	0	0	2	1	2

#### Einfluss der Trägerform auf die wirtschaftliche Situation

Ordnungspolitische Konzepte, die auf eine materielle Privatisierung staatlicher Einrichtungen setzen und nicht primär durch fiskalische Argumente von Privatisierungserlösen motiviert sind, sind von der Annahme getragen, dass Privateigentum im Kontext marktlicher Organisationsformen eine überlegene Effizienz gegenüber staatlich bürokratischen Organisationsformen aufweist.

Die untersuchten Einrichtungen liefern jedoch keinen Beleg dafür. Bei den öffentlichen Einrichtungen finden sich mit 57% die meisten guten Lageeinschätzungen. Umgekehrt gibt es dort mit 17% die geringsten Anteile schlechter Beurteilungen der Situation. Bei den erwerbswirtschaftlichen Organisationen fallen die Bewertungen etwas weniger günstig aus. 43% guten Beurteilungen stehen 21% negative gegenüber. Bei den freigemeinnützigen Organisationen sind mit 24% die meisten negativen Nennungen zu verzeichnen, während positive Urteile von 35% der Befragten gefällt werden.

**Tabelle 7.6: Aktuelle wirtschaftliche Situation nach Art des Trägers (N=138, Angaben in %)**

	Private Träger (N=58)	Gemeinnützige Träger (N=66)	Öffentliche Träger (N=12)
<b>Sehr gut</b>	3	-	17
<b>Gut</b>	40	35	42
<b>Befriedigend</b>	36	41	25
<b>Eher schlecht</b>	19	21	17
<b>Sehr schlecht</b>	2	3	-

Im Hinblick auf das Thema Umsatzerwartungen ist bereits darauf hingewiesen worden, dass steigende Umsätze vor dem Hintergrund von Einsparungszwängen nicht per se als Erfolgsindikatoren herangezogen werden können. Dies gilt in besonders hohem Maße für die staatlichen Krankenhäuser. So sind die Erwartungen zur Umsatzentwicklung bei den öffentlichen Einrichtungen der Brandenburger Gesundheitswirtschaft in der Tendenz auf leichte Rückgänge eingestellt. Nur ein Fünftel erwartet ein leichtes Wachstum, während ein knappes Drittel von leicht sinkenden Umsätzen ausgeht. Bei den gemeinnützigen und bei den privaten Organisationen laufen die Einschätzungen demgegenüber per Saldo auf wachsende Umsätze hinaus. Bei den privaten Einrichtungen erwarten 36% der Befragten ein Wachstum, aber nur 22% Rückgänge. Die freigemeinnützigen Träger wiederum gehen zu 27% von Umsatzwachstum und zu 17% von Rückgängen aus, wobei mit 57% konstanten Umsatzerwartungen dort allerdings Stabilitätsannahmen deutlich dominieren. Die Umsatzerwartungen lassen den Schluss zu, dass vor allem von den privaten Einrichtungen eine Erweiterungsdynamik ausgehen wird, die allerdings unsichere oder gar prekäre ökonomische Lagen bei einem Teil der Unternehmen nicht ausschließt.

**Tabelle 7.7: Erwartete Umsatzentwicklung in den nächsten zwei Jahren nach Art des Trägers (N=128, Angaben in %)**

	Private Träger (N=58)	Gemeinnützige Träger (N=61)	Öffentliche Träger (N=10)
<b>Stark steigend</b>	4	2	0
<b>Leicht steigend</b>	32	25	20
<b>Konstant bleibend</b>	43	57	50
<b>Leicht sinkend</b>	20	15	30
<b>Stark sinkend</b>	2	2	0

Alles in allem tragen die Befunde nicht die Annahme gravierender an der Trägerform festzumachender Unterschiede in der wirtschaftlichen Leistungsfähigkeit.<sup>61</sup> Ökonomisierungszwänge machen vor staatlichen und auch freien Wohlfahrtspflegeeinrichtungen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft nicht halt. Ohne dass es Eigentumswechsel in Gestalt materieller Privatisierungen bedarf, werden zunehmend erwerbswirtschaftliche Steuerungsformen in staatlichen wie auch gemeinnützigen Einrichtungen implementiert.<sup>62</sup>

So verlaufen die Hauptdifferenzierungslinien nicht zwischen „öffentlich“ und „privat“, sondern vielmehr – wie oben bereits gezeigt werden konnte – entlang der Einrichtungen: Krankenhäuser, Reha-Kliniken, Pflegeheime und ambulante Pflegedienste. Sie überlagern die Trägerformen, indem die Krankenhäuser häufig öffentlich getragen werden, während die stationären und ambulanten Pflegedienste Hauptbetätigungsfelder von privaten und gemeinnützigen Trägern sind. Die Haupteinflussgrößen sind dabei unterschiedliche Betriebsgrößenstrukturen und dadurch bedingt auch unterschiedliche Organisationsressourcen.

Bei all diesen Unterschieden gibt es freilich trägerübergreifend einen beträchtlichen Bestand an Gemeinsamkeiten im Hinblick auf Problemdefinitionen bei der Einschätzung der Nachfrage und Rahmenbedingungen für medizinische Leistungen. Man sieht sich in einer Klemme zwischen Einsparungsdruck einerseits und zugleich hohen Qualitätsanforderungen andererseits.

<sup>61</sup> Dieser Befund entspricht durchaus internationalen Forschungsergebnissen über die Resultate von Privatisierungen. Danach lassen sich anhand der Eigentumsformen keine Unterschiede hinsichtlich Produktivität und Effizienz zwischen privaten und staatlichen Einrichtungen festmachen (siehe Naschold 2000a: S. 52 ff.).

<sup>62</sup> Unter dem Begriff des New Public Management (NPM) laufen Modernisierungen im öffentlichen Sektor auf die Abkehr von bürokratischer Regelsteuerung und Arbeitsteiligkeit hinaus. Prozessorientierung, Auslagerung von Aufgaben und Budgetierung sind Maßnahmen eines NPM (siehe Naschold 2000b: S. 87), die auch in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft vor dem Hintergrund von Kostensenkungszielen Raum greifen.

### Die Entwicklung der Handlungsbedingungen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Die Befragten wurden gebeten, einzuschätzen, wie sich die Nachfrage nach medizinischen und sozialen Leistungen in der Region entwickeln wird und welche Rolle die demographische Entwicklung dabei spielt. Die Befragten bestätigen die These, dass die Nachfrage im Wesentlichen durch die demographische Entwicklung beeinflusst wird. Da der Altersdurchschnitt der Bevölkerung steigt, wird die Zahl der Patienten zunehmen. Die Befragten erwarten in diesem Zusammenhang insbesondere einen Anstieg der Nachfrage nach gerontopsychiatrischer Betreuung, da vor allem Demenzerkrankungen häufiger auftreten werden. Gleichzeitig gehen die Befragten von einer Verschiebung der Nachfrage weg von stationärer hin zu ambulanter bzw. teilstationärer Behandlung aus. Aufgrund der Einführung des neuen DRG-Entgeltsystems in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft tritt eine nachhaltige Senkung der Aufenthaltsdauer der Patienten in den Krankenhäusern ein.<sup>63</sup> Dementsprechend erwarten die Krankenhäuser eine Zunahme der ambulanten Behandlungen und die Reha-Kliniken und ambulanten Pflegedienste eine Zunahme der Anschlussheilbehandlungen.

Eine steigende Nachfrage nach medizinischen und sozialen Leistungen wird von den Befragten jedoch nicht nur aufgrund der demographischen Entwicklung erwartet, sondern auch aufgrund der hohen Abwanderungszahlen der jungen Generation. Die Pflege der Älteren kann in vielen Fällen nicht mehr allein von der Familie übernommen werden, so dass auch hier die Nachfrage nach Pflegeplätzen und ambulanten Pflegediensten steigen wird.

Trotzdem blicken einige Befragte besorgt in die Zukunft. In diesem Zusammenhang wird vor allem auf die steigenden Kosten sowohl für die Einrichtungen als auch für die Patienten verwiesen. In den Augen der Befragten gibt es zwar immer mehr Ältere, die medizinische Versorgung und Pflege benötigen, aber immer weniger, die den finanziellen Aufwand selbst tragen können. Beispielhaft für alle Einrichtungen steht das Statement eines Befragten aus einem Pflegeheim:

*„Der Bedarf ist grundsätzlich hoch und wird weiter wachsen. Das Problem ist, dass sich die Leute privat nur wenige medizinische Leistungen leisten können, denn die Krankenkassen bezahlen nur das Nötigste.“*

Die Geschäftsführer und Personalverantwortlichen wurden weiterhin gefragt, wie sich die Rahmenbedingungen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft in den nächsten Jahren ändern werden und welche Auswirkungen dies auf die Beschäftigten haben wird. Die einhellige Meinung der Befragten war, dass sich der Kostendruck weiter erhöhen wird und sich daraus negative Konsequenzen für die Beschäftigten ergeben. In den meisten Fällen bedeutet dies für die Mitarbeiter mehr Arbeit für weniger Geld, so dass die Belastungen und der Leistungsdruck ansteigen. Hinzu kommt, dass die Beschäftigten eine höhere Mobilität und Flexibilität mitbringen müssen. Die Qualität der Leistungen muss gehalten werden, um am Markt weiter bestehen zu können. Allerdings zwingt der enorme Kostendruck die Einrichtungen, diese Qualität mit weniger Personal aufrecht zu halten, so dass die Beschäftigten einerseits mit einer hohen Arbeitsplatzunsicherheit konfrontiert sind, andererseits aber gezwungen sind, extrem hohe Leistungsvorgaben einzuhalten. Recht drastisch formuliert dies ein Befragter aus einem Pflegeheim:

*„Der Kostendruck steigt für die Einrichtung und für die Patienten. Für die Beschäftigten steigt der Leistungsdruck fast ins Unerträgliche.“*

Von einem Krankenhausvertreter stammt die Äußerung zu Personalstrategien unter den Vorzeichen knapper Kassen: *„Qualifiziertes Personal wird nur für das Nötigste eingestellt. Wir ver-*

---

<sup>63</sup> Zu nennen ist in diesem Zusammenhang das 2004 in Kraft getretene GMG (= Gesetzliche Krankenversicherungs-Modernisierungsgesetz), mit dessen Hilfe der Gesetzgeber eine Senkung der Aufenthaltsdauer in Krankenhäusern herbeiführen will. Nachfrageveränderungen auf Grund der Verschiebung klassischer sektoraler Grenzen zwischen ambulanter und stationärer Krankenversorgung werden vermutlich die Folge der neuen gesetzlichen Normierungen sein.

*suchen, so viel wie möglich über Un- und Angelernte abzudecken, um Kosten zu senken. Dies ist aber nur bis zu einem gewissen Punkt möglich, der eigentlich schon jetzt erreicht ist. Sonst drohen starke Qualitätsverluste.“*

Bereits gemachte Erfahrungen und Befürchtungen über zukünftige Entwicklungen lassen bei vielen Befragten, ob sie nun in öffentlichen, gemeinnützigen oder privaten Einrichtungen tätig sind, Zweifel entstehen, inwieweit professionelle und berufsethische Grundsätze unter der Prämisse von Kostenkalkülen eingehalten werden können. Verbreitet ist die Befürchtung, dass allen Standards zum Trotz letztlich doch die Qualität leiden wird. In diese Richtung geht die Argumentation eines Befragten aus einer Reha-Klinik:

*„Der Kostendruck ist enorm, die Qualität wird für Kostenträger immer mehr zur Nebensache. Nur der Preis zählt. Es gibt eine starke Verschiebung von Qualifizierten zu Ungelernten. Doch es ist schwer, dagegen anzukämpfen. Wir werden aber Qualität nicht opfern, um zu sparen.“*

Verunsicherung und Missbehagen resultieren aus einer nach Auffassung der Befragten ordnungspolitischen Dominanz von Kostensenkungszielen vor Qualitätszielen. Häufig unterbleiben in Deutschland vor dem Hintergrund knapper Kassen gründliche Diskussionen und Klärungsprozesse über den qualitativ-materialen Gehalt erwünschter Dienstleistungen (Naschold 2000).

Gleichwohl ist zu betonen, dass die gegenwärtigen Modernisierungskonzeptionen gerade in größeren Einrichtungen mitunter Spielräume für Leistungsverbesserungen geben, die zugleich auch die wirtschaftliche Effizienz verbessern. Als Kronzeuge hierfür kann ein Gesprächspartner aus einem öffentlichen Krankenhaus genannt werden. Er sieht den „*Kostendruck auch als Chance, alte Strukturen aufzubrechen*“. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang etwa die Verkürzung von Aufenthaltszeiten der Patienten in Krankenhäusern durch die Aufhebung von starren funktionalen und Abteilungsgrenzen und eine stärkere Orientierung am Krankheitsbild des Patienten anstatt an der Auslastung funktionaler Kapazitäten.

#### Trends bei den Qualifikationsstrukturen

Der Blick auf die gegenwärtigen Qualifikationsstrukturen zeigt deutliche Differenzen zwischen den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (vgl. Tabelle 7.8).<sup>64</sup> In den Krankenhäusern und Reha-Kliniken gibt es eine ausgeprägte Dominanz qualifizierter Fachkräfte. Fachkräfte mit einschlägiger Berufsausbildung, großteils in Gesundheitsberufen, machen in beiden Einrichtungen fast drei Viertel des Personals aus. Hinzu kommt noch akademisch qualifiziertes Personal mit immerhin 16% in den Krankenhäusern und 8% in den Reha-Kliniken. Un- und angelernten Beschäftigten kommt insbesondere in den Krankenhäusern nur eine geringe Bedeutung zu.

In den Pflegeheimen und ambulanten Pflegediensten bilden mit jeweils über 50% der Beschäftigten Fachkräfte mit einschlägiger Berufsausbildung zwar auch die stärkste Beschäftigtengruppe, doch ist mit einem knappen Drittel der Anteil ungelerner Kräfte relativ hoch. Der Anteil akademischen Personals liegt bei 7% bzw. 8%. Berufliche Quereinsteiger, also Fachpersonal aus branchenfremden Berufen, werden in allen Einrichtungen kaum beschäftigt.

---

<sup>64</sup> An dieser Stelle ist auf Unterschiede in den Klassifikationen der Beschäftigtengruppen zwischen IPRAS und der Bundesagentur für Arbeit zu verweisen. IPRAS verzichtet im Gesundheitssektor anders als die Bundesagentur für Arbeit auf die Unterscheidung zwischen Arbeitern und Angestellten und fragt übergreifend nach dem Vorhandensein einer Fachqualifikation, was für die Einschätzung der Qualifikationsentwicklungen die wesentliche Frage ist. Die Stichprobe der Bundesagentur für Arbeit kommt für den Bereich Gesundheits- und Sozialwesen auf 78,2% einfache und Fach-Angestellte. Neben der Hauptgruppe qualifizierter Fach-Angestellte sind darin wohlgemerkt die un- und angelernten einfachen Angestellten enthalten. Es besteht mithin kein Widerspruch zwischen den von IPRAS ermittelten Zahlen zu den Fachkräften und den Zahlen der Bundesagentur für Arbeit, auf die unten noch zurückgegriffen wird.

**Tabelle 7.8: Qualifikationsstrukturen in den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (N=142, Angaben in %)**

	Un- und Angelernte	Fachkräfte mit einschlägiger Berufsausbildung	Fachpersonal ohne einschlägige Berufsausbildung	Akademisch qualifiziertes Personal
<b>Krankenhäuser</b>	8	73	3	16
<b>Reha-Kliniken</b>	19	73	0	8
<b>Pflegeheime</b>	32	55	6	7
<b>Ambulante Pflegedienste</b>	32	54	6	8

In den Aussagen einiger Befragten zum Einsparungsdruck in ihrer Branche ist die Befürchtung zum Ausdruck gekommen, dass un- und angelerntes Personal an die Stelle von gut qualifizierten Fachkräften treten könnte. Vor diesem Hintergrund wurden die Einrichtungen gefragt, inwieweit sich die Qualifikationszusammensetzung der Belegschaften in den nächsten Jahren ändern wird.

Es zeigt sich, dass die Mehrheit der Befragten (52%) davon ausgeht, dass es aufgrund der Qualitätsstandards bei der Leistungserbringung keine Änderung der Qualifikationszusammensetzung geben wird. Knapp ein Drittel der Befragten (31%) prognostiziert eine Erhöhung des Qualifikationsniveaus. 17% der Befragten sprechen allerdings von einer Reduzierung der Anzahl qualifizierter Fachkräfte.

Realistisch sind wohl nicht flächendeckende, wohl aber bereichsspezifisch begrenzte Substitutionseffekte von qualifizierten durch angelernte Beschäftigte. Genau dies wird von vielen Befragten erwartet. Somit scheint es zwei Strategien zur Reduzierung des Kostendrucks zu geben: Einerseits die Höherqualifizierung eines Mitarbeiterstamms, der mehr Tätigkeiten übernehmen muss und damit mehr Qualifikationen benötigt und andererseits die Reduzierung von Fachkräften mit einschlägiger Berufsausbildung bzw. der Austausch qualifizierter durch unqualifizierte Kräfte in bestimmten Tätigkeitsbereichen.

Auffällig sind auch hier die Unterschiede zwischen den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (vgl. Tabelle 7.9). So sind es vor allem die Befragten der Krankenhäuser (64%) und Reha-Kliniken (56%), die keine Änderung der Qualifikationszusammensetzung vorhersehen. Gleichzeitig ist aber in diesen Einrichtungen der Anteil an Befragten, die einen Ersatz Qualifizierter durch Angelernte in bestimmten Bereichen vornehmen wollen, überdurchschnittlich hoch. So erwartet etwa ein Drittel der Befragten aus den Einrichtungen (29% bzw. 33%) solche Substitutionseffekte. Diesen ambivalenten Befund kann man erklären, wenn man eine Unterscheidung in Kern- und Randfunktionen vornimmt.

**Tabelle 7.9: Änderung der Qualifikationszusammensetzung der Belegschaften nach Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (N=142, Angaben in %)**

	Krankenhäuser (N=14)	Reha-Kliniken (N=9)	Pflegeheime (N=48)	Ambulante Pflegedienste (N=71)	Gesamt (N=142)
<b>Keine Änderung</b>	64	56	50	51	52
<b>Geringfügig mehr Qualifizierte</b>	0	11	21	23	19
<b>Deutlich mehr Qualifizierte</b>	7	0	13	14	12
<b>Etwas weniger Qualifizierte</b>	21	33	10	10	13
<b>Deutlich weniger Qualifizierte</b>	7	0	6	3	4

**Tabelle 7.10: Ersatz Qualifizierter durch Angelehrte in bestimmten Bereichen nach Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (N=142, Angaben in %)**

	Ersatz Qualifizierter durch Angelehrte in bestimmten Bereichen
Krankenhäuser (N=14)	29
Reha-Kliniken (N=9)	33
Pflegeheime (N=48)	13
Ambulante Pflegedienste (N=71)	9
Gesamt (N=142)	13

Danach würde sich die Stabilitätserwartung (keine Änderungen in der Qualifikationszusammensetzung) auf die Beschäftigtengruppen beziehen, die die qualitätssensiblen, hohe Fachqualifikationen erfordernden Tätigkeiten ausüben. Nach wie vor werden diese Beschäftigtengruppen den Belegschaftskern bilden und wohl auch die große Mehrheit des Personals stellen. Ökonomisierungen in der Aufbau- und Ablauforganisation können aber auf einen Neuzuschnitt von Abteilungsstrukturen, Aufgaben und Tätigkeiten hinauslaufen, die eine systematische Trennung von qualifizierten und unqualifizierten Funktionen beinhalten. Im Zuge eines „business reengineering“ wäre es möglich, konsequenter als dies herkömmlich geschieht, weniger qualifizierte und außerhalb der Kernkompetenzen liegende Aufgaben aus dem Funktionsspektrum der qualifizierten Kräfte auszusondern und auf wenig qualifiziertes Personal zu übertragen. Beispielhaft zu nennen sind hilfspflegerische Tätigkeitssegmente, routinisierte Laborfunktionen, Versorgung mit Essen.<sup>65</sup>

Im Gegensatz zu den Krankenhäusern und Reha-Kliniken erwarten in den Einrichtungen der Sozialwirtschaft die Befragten demgegenüber eher, dass sich das Qualifikationsniveau erhöht. Hierbei sind die Branchentraditionen in Rechnung zu stellen. Anders als bei den Krankenhäusern gibt es die starken berufsfachlichen Traditionen in den Pflegeheimen und bei den Pflegeambulanzen nicht. Das Berufsbild Altenpflege ist jung. Lange Zeit rekrutierten sich etwa die Pflegekräfte in Altenheimen in hohem Maße aus Krankenschwestern. Vor diesem Hintergrund ist es nahe liegend, dass die Zeichen eher auf eine Erhöhung der Qualifikationen hindeuten. Hierbei schlagen arbeitsmarktseitig das nunmehr bestehende Angebot an einschlägig qualifizierten Fachkräften und nicht zuletzt auch die administrativ vorgegebenen Qualitätsnormen zu Buche.

### 7.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf

Vor dem Hintergrund der schwierigen Rahmenbedingungen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist nur eine sehr bedingte Ausweitung der Beschäftigung in Sicht. Ungefähr jedes vierte Unternehmen (26%) rechnet damit, in den nächsten zwei Jahren mehr Personal zu benötigen. Ebenfalls ein Viertel erwartet sinkende Personalzahlen. Knapp die Hälfte (49%) der Befragten geht von konstanten Beschäftigtenzahlen aus.

Vergleicht man die Angaben nach Art der untersuchten Einrichtungen, so wird deutlich, dass immerhin 64% der Krankenhäuser aber auch 44% der Reha-Kliniken eine verminderte Mitarbeiterzahl in den nächsten zwei Jahren erwarten. In beiden Bereichen dominieren sinkende Beschäftigungserwartungen klar (vgl. Tabelle 7.11). Dies entspricht den eher rückläufigen Umsatzerwartungen in diesen Einrichtungen. Diese Entwicklungen können dadurch erklärt werden, dass bestimmte, nicht medizinische Bereiche im Zuge des Kostendrucks Outsourcing-Prozessen unterliegen. Darüber hinaus könnten die organisatorischen Rationalisierungsmaßnahmen (Prozessoptimierung im Zuge von DRG) auch Einsparungspotenziale bei medizinischem Personal beinhalten, die aller-

<sup>65</sup> Je größer die Einrichtungen sind, desto mehr Funktionsmasse kommt zusammen, die auf billigere Arbeitskräfte übertragen werden kann. In der Konsequenz würde dies auf einen Segmentierungsschub hinauslaufen, der beschäftigungsstrukturell freilich nur eine Minderheit der Beschäftigten betreffen würde: Die Entwicklungsvariante könnte auf folgenden Nenner gebracht werden: im Kern eine stabile Qualifikationszusammensetzung, an den Rändern mehr ungelernete Beschäftigung.

dings aufgrund der Charakteristika personenbezogener Dienstleistungen nicht allzu hoch zu veranschlagen sein dürften.<sup>66</sup>

Im Gegensatz dazu gehen die Pflegeheime und vor allem die ambulanten Pflegedienste zumindest in der Tendenz eher von einem Beschäftigungsanstieg aus. Immerhin ein Drittel der Befragten aus den ambulanten Pflegediensten erwartet Personalzuwächse, bei den Pflegeheimen überwiegen Zuwachserwartungen zumindest leicht gegenüber Abbauerwartungen.

**Tabelle 7.11: Erwartete Personalentwicklung in den nächsten zwei Jahren nach Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (N=141, Angaben in %)**

	Kranken- häuser (N=14)	Reha- Kliniken (N=9)	Pflege- heime (N=47)	Ambulante Pflegedienste (N=71)	Gesamt (N=141)
<b>Eher mehr Personal</b>	7	11	23	34	26
<b>Gleich viel Personal</b>	29	44	60	47	49
<b>Eher weniger Personal</b>	64	44	17	20	25

In der längerfristigen Sicht stehen die Zeichen in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft auf Personalarückgang. Die Prognosen der Befragten zur Beschäftigtenzahl in ihren Einrichtungen im Jahre 2010 ergeben einen Beschäftigungsrückgang im Vergleich zum aktuellen Personalstand. Bis 2010 werden die Befragten Arbeitsplätze in einem Umfang von insgesamt 3,7% abbauen.<sup>67</sup> Dies entspricht einem Verlust von immerhin 2.000 Arbeitsplätzen. Besonders ausgeprägt ist die Erwartung eines Zurückfahrens des Personals in der Planungsregion Uckermark-Barnim. Hier beträgt der erwartete Rückgang fast 7%, während er in der Planungsregion Havelland-Fläming 2,4% und in der Planungsregion Lausitz-Spreewald nur 2,1% beträgt. Verantwortlich für diesen erwarteten Rückgang ist die Prognose in den Krankenhäusern (-12%), während die Region in den ambulanten Pflegediensten immerhin einen Zuwachs um 18% erwartet. Innerhalb der einzelnen Sektoren der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist also mit erheblichen Umstrukturierungen zu rechnen.

Die erwartete Beschäftigungsentwicklung stellt sich in den verschiedenen Einrichtungen Brandenburgs sehr unterschiedlich dar (vgl. Tabelle 7.12). Die Reha-Kliniken gehen von einer Personalschrumpfung um 3,4% aus, die Krankenhäuser erwarten sogar einen Personalabbau um 11,4%. Nur in einem Krankenhaus des Samples wird mit einer Stabilisierung des Personals gerechnet. Der Druck, Personalkosten zu senken, wird in allen anderen Krankenhäusern auch über Personalreduzierung aufgefangen. In diesem Zusammenhang wurde jedoch deutlich, dass die Befragten trotz negativer Erwartungen hinsichtlich der Beschäftigtenzahlen von weitgehend stabilen Qualifikationszusammensetzungen in den Kernbereichen der Belegschaften einerseits und rückläufigen Beschäftigtenzahlen überwiegend in den Randbereichen andererseits ausgehen.

Demgegenüber blicken die Einrichtungen der Sozialwirtschaft zuversichtlich in die Zukunft. Am optimistischsten hinsichtlich der Personalentwicklung sind die ambulanten Pflegedienste: Sie gehen von einem Personalzuwachs um 12,8% aus. Wenigstens einen leichten Beschäftigungsanstieg von 2% erwarten die Pflegeheime.

<sup>66</sup> Die Entwicklungsdynamiken im Gesundheitswesen, angefangen von den politischen Regulierungen über die Organisations- bis hin zu Unternehmensstrukturen, bringen gerade auf den Gebieten von Personal und Beschäftigung beträchtliche Unwägbarkeiten für die Akteure mit sich. Um diese komplexen Entwicklungen in ihren Implikationen zu erfassen, wären vertiefende Untersuchungen auf einer breiteren empirischen Basis, als sie im Rahmen dieses Projektes erfolgen konnten, dringend erforderlich.

<sup>67</sup> Der Wert von 3,6% ergibt sich aus einer Gewichtung der Personalprognosen gemäß des jeweiligen Beschäftigungsanteils der Einrichtungen an der Grundgesamtheit.

**Tabelle 7.12: Personalentwicklung von 2004 bis 2010 nach Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (N=138)**

	Anzahl Betriebe	Aktuelle Mitarbeiterzahl	Mitarbeiterzahl 2010	Entwicklung in %
<b>Krankenhäuser</b>	14	5.941	5.265	-11,4
<b>Reha-Kliniken</b>	9	1.800	1.738	-3,4
<b>Pflegeheime</b>	48	2.861	2.918	+2,0
<b>Ambulante Pflegedienste</b>	67	2.001	2.257	+12,8

#### Prognose des Ersatz- und Erweiterungsbedarfs bis 2010

In der gesamten Gesundheits- und Sozialwirtschaft wird es gemäß den Erwartungen der Geschäftsführer – wie dargestellt – zu einem Personalabbau von 3,7% kommen. Der Ersatzbedarf, der bei konstanten Personalzahlen auftreten würde, wird also voraussichtlich nicht in vollem Umfang durch Neurekrutierungen gedeckt werden müssen. Der rechnerische Neurekrutierungsbedarf ergibt sich aus den Verrentungen bis 2010 abzüglich des prognostizierten Personalabbaus. Bis 2010 werden ca. 9% der Beschäftigten, d. h. 4.900 Mitarbeiter der Gesundheits- und Sozialwirtschaft<sup>68</sup>, in den Ruhestand getreten sein. Personalprognose und Ersatzbedarf ergeben zusammengekommen immerhin noch einen Neurekrutierungsbedarf von knapp 2.900 Personen.

Aus der Verrechnung von Ersatzbedarf bis 2010 und Personalprognose ergibt sich, dass in den nächsten Jahren in fast allen Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft neues Personal integriert werden muss. Lediglich in den Krankenhäusern kann der Ersatzbedarf den Personalrückgang nicht kompensieren. Der Ersatzbedarf liegt in einer Größenordnung von ungefähr 600 Personen unterhalb des zu erwartenden Beschäftigungsverlustes. In den Reha-Kliniken ergibt sich demgegenüber trotz eines Trends in Richtung Personalabbau ein Einstellungsbedarf von knapp 200 Personen.

In den Pflegeheimen mit ihrem geringfügigen Erweiterungsbedarf ist mit Neurekrutierungen von 10% zu rechnen. Dies entspricht immerhin rund 1.800 Personen. Bei den ambulanten Pflegediensten mit der günstigsten Personalprognose unter den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist sogar von einem Neurekrutierungsbedarf von mehr als einem Fünftel der jetzigen Mitarbeiter, dies entspricht 1.500 Personen, auszugehen.

Mit Blick auf den Ersatzbedarf nach Beschäftigtengruppen ergibt sich, dass die einfachen und Fachangestellten in medizinischen, pflegerischen und auch technischen Funktionen mit 70% erwartungsgemäß den Hauptanteil haben. Auf akademische Angestellte, meist Ärzte, entfällt ein Anteil von 14%. Einfache Arbeiter und Facharbeiter haben zusammen einen Anteil von 16%.<sup>69</sup>

#### Zusätzlicher Ersatzbedarf bis 2015

Bei den Renteneintritten in der Periode von 2011 bis 2015 wird sich der Ersatzbedarf ähnlich wie in der Vorperiode auf die Beschäftigtengruppen verteilen. Er liegt aber mit 5.400 Beschäftigten etwas höher.

Im Hinblick auf die Verteilung der über 50-jährigen Beschäftigten auf die Statusgruppen ist bemerkenswert, dass die gelernten und ungelernten gewerblichen Beschäftigten mit um die 30% den höchsten Anteil älteren Personals aufweisen. Aber auch in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft haben die hochqualifizierten Beschäftigten mit 27% einen überdurchschnittlichen Anteil älterer

<sup>68</sup> Diese Zahlen fußen auf der Annahme, dass bis 2010 etwa 80% der zum Zeitpunkt der Berechnungen 55-jährigen und älteren Beschäftigten in Rente gegangen sein werden.

<sup>69</sup> Die Beschäftigtenstrukturen sehen folgendermaßen aus: 5,2% der Beschäftigten sind einfache Arbeiter, 5,7% Facharbeiter. Die massiv dominierende Beschäftigtengruppe stellen einfache und Fachangestellte in pflegerischen, medizinischen und auch technischen Funktionen mit 78,2% dar. Angestellte mit FH/Uni-Abschluss haben einen Anteil von 10,9%.

Beschäftigter. Bei der Hauptgruppe der Beschäftigten, den Fachangestellten in meist pflegerischen Funktionen, ist der Anteil der über 50-Jährigen knapp 19%. Es ist vor allem die große Zahl dieser Beschäftigtengruppe, die für die Brisanz des Neurekrutierungsbedarfs sorgt.

#### 7.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf

##### Das Angebot an Fachkräften

Ein Viertel der Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft war im Sommer 2004 auf der Suche nach Fachkräften, um offene Stellen zu besetzen. Hier waren es vor allem die Krankenhäuser (79%) und Reha-Kliniken (56%), die – nicht zuletzt aufgrund ihrer Größe – ungenutzte Beschäftigungsmöglichkeiten aufwiesen. Im Gegensatz dazu hatte nur ein geringer Teil der ambulanten Pflegedienste (14%) und Pflegeheime (19%) freie Stellen.

Das Urteil über das regionale Angebot an Fachkräften fällt bei den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft unterschiedlich aus. Auf der einen Seite stehen die Krankenhäuser, Reha-Kliniken und Pflegeheime. Zu fünfzig und mehr Prozent wird dort das Arbeitskräfteangebot als gut eingeschätzt. Schlechte Bewertungen kommen nur von einer Minderheit. Auf der anderen Seite stehen die ambulanten Pflegedienste. Sie scheinen starke Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften zu haben. Hier schätzt über die Hälfte der Befragten das Arbeitsmarktangebot als schlecht ein. Lediglich ein Viertel spricht von einem guten Angebot an Fachkräften (vgl. Tabelle 7.13).

**Tabelle 7.13: Einschätzung des regionalen Angebots an Fachkräften nach Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (N=142, Angaben in %)**

	Kranken- häuser (N=14)	Reha-Kliniken (N=9)	Pflegeheime (N=48)	Ambulante Pflegedienste (N=71)	Gesamt (N=142)
<b>Sehr gut</b>	14	11	10	4	8
<b>Gut</b>	36	44	40	20	30
<b>Befriedigend</b>	21	22	27	23	24
<b>Eher schlecht</b>	21	0	17	37	26
<b>Sehr schlecht</b>	7	22	6	17	13

Ein einheitlich pessimistisches Bild ergibt sich bei der Frage, ob es künftig schwieriger werde, qualifiziertes Personal zu finden. Einrichtungsübergreifend wird diese Frage mehrheitlich bejaht. Mit einer Zustimmung von „nur“ 56% ist diese Befürchtung bei den Reha-Kliniken vergleichsweise moderat ausgeprägt. Bei den ambulanten Pflegediensten mit 71%, den Krankenhäusern mit 79% und insbesondere den Pflegeheimen mit 85% werden massive Schwierigkeiten bei der zukünftigen Personalrekrutierung erwartet.

Befragt nach spezifischen Berufsfeldern, auf denen Engpässe auftreten könnten, wird vor allem ein hoher Bedarf an medizinischem Personal deutlich: Fast jeder Befragte aus Krankenhäusern und Reha-Kliniken erwartet in Zukunft Knappheiten bei der Rekrutierung von Ärzten z. B. im Bereich gerontopsychiatrischer Spezialqualifikationen. Weiterhin nannten diese Befragten auch therapeutisches Fachpersonal. Ähnlich dramatisch zeigt sich die Situation in den Pflegeheimen und ambulanten Pflegediensten. Zwei Drittel der Geschäftsführer und Personalverantwortlichen dieser Einrichtungen erwarten Rekrutierungsschwierigkeiten bei Gesundheits- und Krankenpflegern sowie Altenpflegern. Ein Teil der Befragten der Pflegeheime spricht in diesem Zusammenhang auch von Problemen bei der Rekrutierung von Führungskräften für die Pflegedienstleitung und das Qualitätsmanagement. Vereinzelt gibt es Bedenken hinsichtlich des Arbeitsmarktangebots an Fachkräften mit gerontopsychiatrischen Zusatzqualifikationen.

Um den Bogen zur Einschätzung der Qualifikationsentwicklung zu schlagen: Die Aussagen der Befragten zum Gesamtkomplex des aktuellen und zukünftigen Arbeitsmarktangebots machen deutlich, dass die Branche weiterhin ganz zentral auf qualifizierte Fachkräfte setzt. Die Befürchtungen und Erwartungen zu Fachkräftengpässen signalisieren eine starke Angewiesenheit auf hochqualifiziertes Personal. Würde man die Substituierung von qualifiziertem durch un- und angelerntes Personal auf breiter Front für eine realistische Option halten, wären die Aussagen über Fachkräftengpässe wesentlich weniger dramatisch.

#### Maßnahmen zur Nachwuchssicherung

In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft bildet die Hälfte aller Unternehmen aus. Dabei zeigen sich starke Unterschiede zwischen den Einrichtungsarten. Alle untersuchten Reha-Kliniken und fast alle untersuchten Krankenhäuser bilden aus. Auch bei den Pflegeheimen ist der Anteil ausbildender Betriebe mit fast drei Vierteln relativ hoch. Im ambulanten Pflegedienst sind es hingegen nur 18% der Unternehmen, die Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen.

Die Ausbildungsquote in der gesamten Gesundheits- und Sozialwirtschaft liegt bei 4,4%. Mit 6% am höchsten ist sie in den Krankenhäusern. In den Reha-Kliniken und Pflegeheimen liegt die Quote bei 3,5%, bei den ambulanten Pflegediensten bei 3%.

Das Ausbildungsengagement nimmt in der Tendenz mit der Betriebsgröße zu. Am einen Ende des Spektrums stehen die oft großen Krankenhäuser mit ihren vergleichsweise großen Ressourcen, um eine solide Ausbildung zu gewährleisten. Auf der anderen Seite des Spektrums stehen die weit überwiegend kleinen ambulanten Pflegedienste, bei denen überdies die hohen Mobilitätsanforderungen den Ausbildungsbetrieb erschweren.

Dass die Pflegeheime und vor allem die stark expandierenden ambulanten Pflegedienste sich bei der Ausbildung besonders stark zurückhalten, lässt zukünftige Personalengpässe erwarten, zumindest wenn es nicht gelingt, vom Ausbildungsengagement gerade der Krankenhäuser zu profitieren. In Krankenhäusern und im Reha-Bereich hält sich der generelle Neurekrutierungsbedarf für die nächsten Jahre zwar in Grenzen, Einstellungsbedarf besteht jedoch bei medizinischem Fachpersonal und in der Krankenpflege, was ein entsprechendes Ausbildungsengagement erfordert.

**Tabelle 7.14 Ausbildungssituation in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft**

Branche	Beschäftigte	davon Auszubildende	Ausbildungsquote in %
Reha-Kliniken (N=9)	1.866	66	3,5
Krankenhäuser (N=14)	6.295	354	6
Pflegeheime (N=48)	2.964	103	3,5
Ambulante Pflegedienste (N=71)	2.094	56	3

Bei den Ausbildungsberufen dominiert, was insbesondere wegen der Beschäftigungsstärke der Krankenhäuser nahe liegt, die Krankenpflege. Mit Abstand folgt als weiterer wichtiger Ausbildungsberuf die Altenpflege. Einen relevanten Ausbildungsbereich stellen überdies kaufmännische Berufsfelder dar. Ausbildung findet dabei in den Berufen Bürokaufmann/-frau, Kaufmann/-frau in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sowie Verwaltungsangestellte(r) statt.

In geringem Maße werden darüber hinaus Ausbildungen in einem recht breiten Spektrum angeboten. Einige Einrichtungen benötigen etwa zur Erfüllung ihrer Aufgaben auch Mitarbeiter für die nicht-medizinische Betreuung. In einigen Betrieben werden auch Berufe wie Informatiker, Konditor, Elektrotechniker, Maler, Gärtner, Textilreiniger sowie Hotel- und Restaurantfachkraft zur Ausbildung angeboten.

Ausbildungsplätze in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft werden in einem ausgesprochen großen Umfang von Frauen besetzt. Ihr Anteil liegt bei durchschnittlich 80% und entspricht damit weitgehend dem Beschäftigtenanteil der Frauen von 83%. Anders allerdings als in den männlich geprägten Industriebranchen sind die Übernahmequoten sehr gering. Nur jede/r dritte Auszubildende wird in ein Beschäftigungsverhältnis übernommen. Es gilt also: Gerade in der Frauendomäne Gesundheits- und Sozialwirtschaft sind die beruflichen Einmündungschancen auch nach einer abgeschlossenen Ausbildung sehr unbefriedigend.

**Tabelle 7.15: Ausbildungsberufe in den Unternehmen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft**

	Kranken- häuser (N=13)	Reha- Kliniken (N=9)	Pflege- heime (N=35)	Ambulante Pflegedienste (N=13)	Gesamt (N=70)
<b>Krankenpflege</b> <sup>70</sup>	277	30	4	0	311
<b>Anteil weibliche Auszubildender in %</b>	85	100	75	-	87
<b>Altenpflege</b>	30	0	94	38	162
<b>Anteil weibliche Auszubildender in %</b>	80	-	71	87	77
<b>Kaufmännische Ausbildung</b>	22	18	1	4	45
<b>Anteil weibliche Auszubildender in %</b>	82	61	100	100	76
<b>Koch</b>	13	5	1	6	25
<b>Anteil weibliche Auszubildender in %</b>	39	20	100	67	44
<b>Sonstige</b>	12	13	3	8	36
<b>Anteil weibliche Auszubildender in %</b>	67	69	100	75	72

Bei der Rekrutierung von akademischem Personal können insbesondere die Krankenhäuser und Reha-Kliniken in hohem Maße auf Initiativbewerbungen von Stelleninteressenten zurückgreifen. Darüber hinaus werden Annoncen geschaltet und auch persönliche Kontakte genutzt, um an das benötigte Personal zu kommen. Der überregionale Arbeitsmarkt bildet generell die Rekrutierungsbasis für akademische Beschäftigte. Die noch recht komfortable Situation der Stellenanbieter zeigt freilich bereits Gefährdungen: Der künftige verrentungsbedingte Ersatzbedarf sowie auch neue Qualifikationsanforderungen nicht zuletzt im manageriellen Bereich erzeugen bereits Knappheiten in bestimmten Berufsfeldern. Die in den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft verbreiteten Besorgnisse hinsichtlich der zukünftigen Fachkräftesituation unterstreichen dies.

## 7.5. Resümee

Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft wird nicht selten in der öffentlichen Diskussion als Wachstumsbranche gehandelt, von der man sich auch positive Beschäftigungseffekte erwartet. Eine steigende Nachfrage aufgrund demographischer Entwicklungen und aufgrund neuer Angebote, etwa im Wellnessbereich, liegt den Wachstumsannahmen zu Grunde. Die Befragungsergebnisse aus den Einrichtungen in Brandenburg weisen sehr deutlich darauf hin, dass dies so einfach nicht ist.

Die Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sehen sich überwiegend in einer günstigen wirtschaftlichen Lage. Aber es lastet ein erheblicher Kosten- und Einsparungsdruck auf den Einrichtungen. Vor allem die Krankenhäuser und Pflegeheime in Brandenburg können die Einsparungszwänge recht gut bewältigen und befinden sich oft in einer guten wirtschaftlichen Situation.

<sup>70</sup> Reha-Kliniken und Pflegeheime bilden nicht selbst in der Gesundheits- und Krankenpflege aus, haben jedoch teilweise Praktikanten aus Krankenhäusern, die dort den praktischen Teil der Ausbildung absolvieren.

Die meist kleinen ambulanten Pflegedienste dagegen kämpfen zwar nicht in ihrer Mehrzahl, aber überdurchschnittlich häufig mit einer ungünstigen wirtschaftlichen Situation. Die Pflegedienste sind es auch, die – wohl mit Blick auf die Etablierung ihrer Einrichtung auf dem Markt – auf steigende Personalzahlen setzen, während die relativ gut dastehenden Krankenhäuser sich auf einen deutlichen Personalrückgang einstellen. Die beschäftigungspolitisch gewichtigen Krankenhäuser sind es, die letztlich den Ausschlag für insgesamt sinkende Beschäftigungserwartungen in der gesamten Gesundheits- und Sozialwirtschaft geben. Vermutlich wird der Personalabbau in den Krankenhäuser weniger das medizinische Fachpersonal und die Krankenpflege betreffen als die Randbereiche der Beschäftigung wie die hauswirtschaftliche und technische Betreuung.

Obwohl die Branche auf sinkende Personalzahlen eingerichtet ist, besteht aufgrund von bevorstehenden Verrentungen ein beträchtlicher Bedarf, neues Personal in die Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft zu integrieren. Dabei handelt es sich um akademische Fachkräfte wie Ärzte und Führungskräfte mit Führungskompetenzen sowie nicht zuletzt auch um Fachangestellte überwiegend in pflegerischen und medizinischen Bereichen. Die Ausbildungsaktivitäten sind allerdings nicht stark ausgeprägt, wobei die Krankenhäuser mit ihrer Ausbildungsinfrastruktur den wesentlichen Teil der Ausbildungsaktivitäten tragen. Das vorhandene Ausbildungsengagement in der Branche - und insbesondere bei den Pflegediensten - wirft zusammen mit dem Einsparungsdruck Risiken für die Arbeitsbedingungen in der Bastion qualifizierter weiblicher Beschäftigung auf. Leistungsdruck, der zulasten von Qualitätsstandards gehen kann, Verschlechterung von Entlohnungsstrukturen und auch Versuche, verstärkt billigere un- und angelernte Arbeit einzusetzen, würden weit überwiegend weibliche Beschäftigung treffen. Gleichwohl ist in der Kernsubstanz mit einer Aufrechterhaltung beruflicher Beschäftigungsstrukturen zu rechnen.

## 8. Der Tourismus in Brandenburg

### 8.1. Branchenmerkmale und Entwicklungen

In Brandenburg gibt es 13 Reisegebiete: Prignitz, Ruppiner Land, Uckermark, Barnimer Land, Märkisch Oderland, Oder-Spree-Seengebiet, Dahme Seengebiet, Fläming, Havelland, Potsdam, Spreewald, Niederlausitz und Elbe-Elster-Land. Weiterhin verfügt das Land Brandenburg über sieben ausgewiesene Kurorte: Bad Saarow, Bad Liebenwerda, Bad Wilsnack, Bad Freienwalde, Belzig, Buckow und Templin.

Im Hotel- und Gaststättengewerbe Brandenburgs arbeiteten im Jahre 2002 nach Zahlen der Bundesagentur für Arbeit 22.170 sozialversicherungspflichtig Beschäftigte. Gegenüber dem Stand von 1998, als noch 22.310 dort beschäftigt waren, ist dies ein geringfügiger Rückgang. Das Umsatzvolumen der Branche beläuft sich im Jahre 2004 auf etwa 2,6 Mrd. €. Im gesamten Bundesland gibt es 1.522 Beherbergungsstätten. Sie stellen ca. 92.000 Betten zur Verfügung.<sup>71</sup>

Wichtige Indikatoren für die Entwicklung des Tourismusgewerbes sind die Gästeankünfte und die Übernachtungszahlen. Hier zeigt sich, dass von 1993 bis 2001 ein stetiger Anstieg bei beiden Indikatoren zu verzeichnen war, der 2002 durch Rückgänge beendet wurde. Im Hinblick auf die Gästeankünfte stellte sich die Entwicklung folgendermaßen dar: 1993 bis 2001 stieg die Zahl von 1,34 Mio. auf 3,12 Mio. an, um im Jahre 2002 auf 2,94 Mio. Gästeankünfte zu sinken. Auch im

---

<sup>71</sup> Auf die größeren Beherbergungseinrichtungen mit mehr als neun Betten entfallen insgesamt ca. 75.000 Betten. Die kleineren Beherbergungsstätten mit weniger als 9 Betten verfügen über insgesamt lediglich 17.000 Betten. Von den Beherbergungsstätten sind 486 Hotels, 240 Gasthöfe, 256 Pensionen, 114 Hotels Garni, 145 Erholungs-, Ferien- und Wohnheime, 163 Ferienwohnungen, 94 Jugendherbergen sowie 24 Sanatorien. Weiterhin bietet Brandenburg 177 Campingplätze mit 11.000 Stellplätzen und 5.500 Gastronomiebetriebe (TMB Tourismus-Marketing Brandenburg GmbH: Faktenblatt ReiseLand Brandenburg).

Folgejahr konnte die 3 Millionenmarke nicht überschritten werden. Die Zahl der Gästeübernachtungen stieg ebenfalls von 1993 bis 2001, und zwar von 4,01 Mio. auf 8,83 Mio. In den Jahren 2002 und 2003 kam es zu einem Rückgang auf 8,45 Mio. Übernachtungen.<sup>72</sup>

Die Zahlen zu den Gästeankünften zum einen und zu den Gästeübernachtungen zum anderen geben auch deutliche Hinweise auf die touristischen Schwerpunkte Brandenburgs. Bei den Gästeankünften stehen zunächst Potsdam-Mittelmark und dann die kreisfreie Stadt Potsdam deutlich an der Spitze. Stärker räumlich über Brandenburg gestreut sind die Schwerpunkte bei den Übernachtungen. Nach Potsdam-Mittelmark folgen die Kreise Dahme-Spreewald und Barnim. Über den Raum Potsdam hinaus gibt es somit gerade bei etwas längeren Urlaubsaufenthalten mit mehreren Übernachtungen einige wichtige touristische Zentren. Beispielhaft zu nennen ist der Spreewald.

Die Auslastung der Bettenkapazitäten ist in Brandenburg von 1994 bis 1998 von 37,8% auf 30,9% zurückgegangen. 1999 bis 2001 kam es wieder zu einem Anstieg, und zwar auf 34,5%. Nach einem Rückgang auf 32% im Jahre 2002 konnte bis 2003 die Bettenauslastung wieder leicht auf 33,3% erhöht werden. Dies deutet darauf hin, dass in den letzten, schwierigen Jahren im Gastgewerbe Kapazitätsanpassungen nach unten vorgenommen wurden.<sup>73</sup> Die durchschnittliche Aufenthaltsdauer von Touristen beträgt in Brandenburg nach Angaben der Industrie und Handelskammer 2,9 Tage und liegt damit leicht unter dem Bundesdurchschnitt von 3,0 Tagen.

## 8.2. Die untersuchten Betriebe: Strukturen, wirtschaftliche Lage, Zukunftserwartungen

Im Rahmen der Untersuchung wurden im Sommer 2004 insgesamt 97 Unternehmen aus der Tourismusbranche zu ihren Entwicklungsperspektiven und zum erwarteten Fachkräftebedarf befragt. Untersucht wurden hauptsächlich Hotels und Pensionen sowie Gaststätten, Restaurants und Cafés in folgenden drei Planungsregionen Brandenburgs: Havelland-Fläming, Lausitz-Spreewald und Uckermark-Barnim. Tabelle 8.1 zeigt die Verteilung der Unternehmenstypen auf die einzelnen Regionen.

**Tabelle 8.1: Untersuchte Unternehmen nach Typ und Planungsregion (N=96)**

Tourismuseinrichtungen	Havelland-Fläming	Lausitz-Spreewald	Uckermark-Barnim	Gesamt
<b>Hotels</b>	16	3	7	26
<b>Pensionen mit Restaurants</b>	5	5	7	17
<b>Gaststätten und Restaurants</b>	11	14	14	39
<b>Cafés</b>	1	3	6	10
<b>Sonstiges Tourismuseinrichtungen</b>	3	0	1	4
<b>Gesamt</b>	<b>36</b>	<b>25</b>	<b>35</b>	<b>96</b>

Die befragten Unternehmen beschäftigen insgesamt 707 Mitarbeiter. Dies entspricht der Branchenstruktur des Tourismussektors, die hauptsächlich durch Kleinst- und Kleinbetriebe gekennzeichnet ist. Wie Tabelle 8.2 zeigt, ist auch die große Mehrzahl der an der Untersuchung beteiligten

<sup>72</sup> Ebenda.

<sup>73</sup> Die Zahlen des Jahres 2003 zur Auslastung von Gästezimmern weisen mit 36,1% bis 35,7% für Hotels garnis bzw. für Hotels die höchsten Werte auf. Dies ist nicht sonderlich überraschend, ist eine hohe Zimmerauslastung für Hotels doch ein ökonomisch wesentlich wichtigerer Faktor als etwa bei Gasthöfen. Die hohe Bedeutung Potsdams als touristisches Zentrum wird dadurch unterstrichen, dass die Stadt mit 43,7% an der Spitze der Gästezimmerauslastung in Brandenburg steht.

Tourismusunternehmen kleinbetrieblich strukturiert: 79% der Unternehmen beschäftigen nicht mehr als 9 Mitarbeiter.<sup>74</sup>

**Tabelle 8.2: Untersuchte Unternehmen nach Betriebsgröße (N=97)**

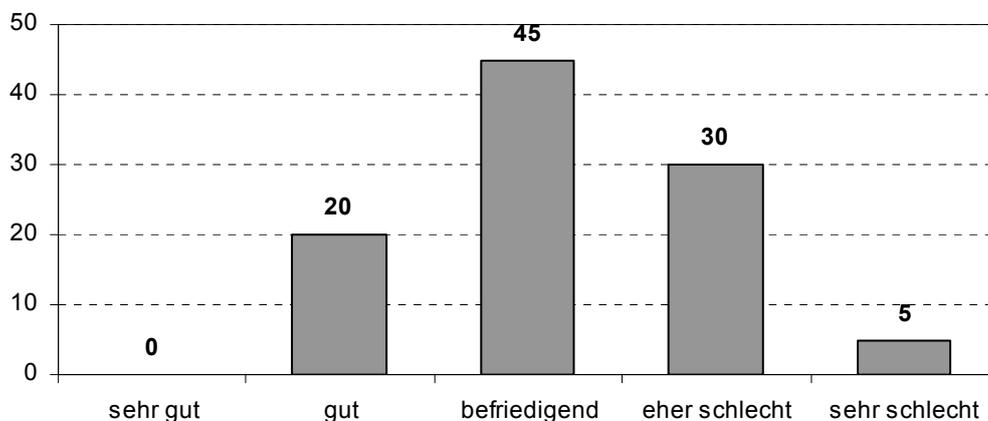
Anzahl der Beschäftigten	Anteil in %
bis 9	79
10-19	10
20-49	9
50-99	1
Gesamt	100

Von den 707 Beschäftigten sind 479 Frauen, was einem Anteil von 68% entspricht. Damit liegt der Anteil an weiblichen Beschäftigten im Vergleich zu den anderen untersuchten Wirtschaftssektoren deutlich über der Frauenquote in der Industrie (30%), aber noch unter der Frauenquote in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft (82%).

#### Wirtschaftliche Situation

Bei den Einschätzungen zur wirtschaftlichen Situation ergibt sich per Saldo ein recht kritisch eingefärbtes Bild. Jeder fünfte befragte Geschäftsführer schätzt die aktuelle Geschäftssituation zwar mit gut ein und weitere 45% bezeichnen die Lage immerhin als befriedigend, über ein Drittel der Befragten gibt jedoch an, sich in einer schlechten wirtschaftliche Lage zu befinden.

**Abbildung 8.1: Beurteilung der aktuellen wirtschaftlichen Lage (N=97, Angaben in %)**



Die besten wirtschaftlichen Daten werden dabei von den Einrichtungen in der Region Havelland-Fläming konstatiert, wo 27% der Geschäftsführer von einer guten wirtschaftlichen Situation sprechen.

Wenn man sich nun den Tourismus differenziert nach Bereichen anschaut, dann ergeben sich deutliche Unterschiede in der Situationsbeschreibung. Es verläuft eine regelrechte Trennlinie zwischen gastronomischen Einrichtungen auf der einen Seite und Beherbergungsstätten auf der anderen Seite.

<sup>74</sup> Das Untersuchungssample deckt 4% der Beschäftigten und 2% der Unternehmen aus der Grundgesamtheit ab. Insofern sind höhere Betriebsgrößen überrepräsentiert. Aufgrund des hohen Gewichts, das nichtsdestotrotz Kleinstbetriebe in der Stichprobe haben, der mit knapp 100 Betrieben beachtlich großen Zahl an Probanden und schließlich auch des breiten, differenzierte Auswertungen zulassenden Spektrums an Einrichtungen dürften die Untersuchungsergebnisse ein im Großen und Ganzen wirklichkeitstreuendes Bild der gesamten Branche in Brandenburg abgeben.

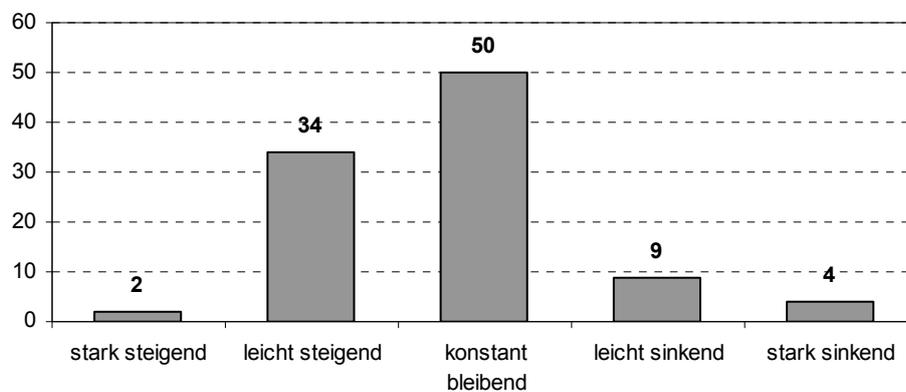
Von einer schlechteren Geschäftssituation sind vor allem Gaststätten und Restaurants sowie Cafés betroffen. (Vgl. Tabelle 8.3). Hier schätzen 40% bzw. 50% der Befragten die wirtschaftliche Lage als „eher schlecht“ oder „sehr schlecht“ ein. Im Gegensatz dazu sind die Geschäftsführer von Hotels und Pensionen weitaus positiver gestimmt. Hier bezeichnen 73% bzw. 65% der Befragten ihre wirtschaftliche Situation als „gut“ oder zumindest „befriedigend“.

**Tabelle 8.3: Beurteilung der gegenwärtigen wirtschaftlichen Lage des Unternehmens nach Tourismuseinrichtungen (N=97, Angaben in %)**

	Hotels (N=26)	Pensionen mit Gast- stätten (N=17)	Gaststätten und Res- taurants (N=40)	Cafés (N=10)	Sonstiges (N=4)	Gesamt (N=97)
<b>Sehr gut</b>	-	-	-	-	-	-
<b>Eher gut</b>	27	12	18	20	25	20
<b>Befriedigend</b>	46	53	43	30	75	45
<b>Eher schlecht</b>	19	35	35	40	-	30
<b>Sehr schlecht</b>	8	-	5	10	-	5

Die Erwartungen zur Umsatzentwicklung sind bei den untersuchten Unternehmen mehrheitlich positiv. Immerhin 36% der Einrichtungen rechnen in den nächsten beiden Jahren mit Umsatzsteigerungen. Lediglich 13% gehen demgegenüber von sinkenden Umsätzen aus. Die Hälfte der Befragten erwartet in den nächsten beiden Jahren konstante Umsätze - was im Falle einer ungünstigen wirtschaftlichen Lage jedoch keine allzu gute Prognose ist. Unter regionalen Gesichtspunkten sind es insbesondere die Unternehmen aus Havelland-Fläming, die optimistische Erwartungen für die Umsatzentwicklung haben: 50% der Unternehmer meinen hier, dass sich der Umsatz leicht bzw. stark steigern wird.

**Abbildung 8.2: Umsatzerwartung in den nächsten zwei Jahren (N=96, Angaben in %)**



Hinsichtlich der Unternehmenstypen schlagen sich die divergierenden wirtschaftlichen Lagebeurteilungen in den Umsatzerwartungen nieder. Während mehr als die Hälfte (58%) der Hotelgeschäftsführer von steigenden Umsätzen ausgehen, ist es nur jeder vierte (26%) Gaststätten- und Restaurantbesitzer (vgl. Tabelle 8.4).

**Tabelle 8.4: Umsatzerwartung in den nächsten beiden Jahren nach Tourismuseinrichtungen (N=96, Angaben in %)**

	Hotels (N=26)	Pensionen mit Gast- stätten (N=17)	Gaststätten und Res- taurants (N=39)	Cafés (N=10)	Sonstiges (N=4)	Gesamt (N=96)
<b>Stark steigend</b>	4	-	3	-	-	2
<b>Leicht steigend</b>	54	24	23	30	75	34
<b>Konstant bleibend</b>	35	65	62	30	25	50
<b>Leicht sinkend</b>	4	6	8	40	-	9
<b>Stark sinkend</b>	4	6	5	-	-	4

#### Angebotsstrukturen und Zukunftsperspektiven

Die Brandenburger Tourismusregionen zeichnen sich laut Aussagen der Befragten insbesondere durch landschaftliche Besonderheiten (92%), kulturelle Besonderheiten (53%) und durch Tradition (45%) aus. Während die Befragten aus den Regionen Lausitz-Spreewald und Uckermark-Barnim hauptsächlich landschaftliche Besonderheiten sowie auch traditionelle Besonderheiten nennen, betonen die Befragten der Region Havelland-Fläming mit ihrem Zentrum Potsdam auch sehr stark die kulturellen Tourismusangebote.

**Tabelle 8.5: Besonderheiten der Tourismusregion nach Planungsregionen (Angaben in %)**

	Havelland- Fläming	Lausitz- Spreewald	Uckermark- Barnim	Gesamt
<b>Landschaftliche Besonderheiten</b>	83	96	97	92
<b>Kulturelle Besonderheiten</b>	69	48	37	53
<b>Traditionelle Besonderheiten</b>	53	56	29	45
<b>Kulinarische Besonderheiten</b>	42	40	40	41
<b>Mentalität</b>	19	40	31	29

Die Geschäftsführer sehen vor allem im Tages- und Ausflugstourismus (95%), Familienurlaub (83%) und im Sport- und Aktivtourismus (78%) vorherrschende Angebote der Branche. Aber auch der Campingtourismus (76%), der Landtourismus (74%), der Tagungs- und Kongresstourismus (68%) sowie der Wellnesstourismus (63%) spielen eine wichtige Rolle in Brandenburg. Diese Angebote werden insbesondere von deutschen Touristen in Anspruch genommen: 96% der Besucher Brandenburgs kommen aus Deutschland, wobei der Anteil der Ostdeutschen bei 38% liegt.

Jede der drei untersuchten Planungsregionen scheint sich auf einzelne Tourismusangebote spezialisiert zu haben: Während die Befragten der Region Havelland-Fläming den Tagungs- und Kongresstourismus sowie den Kulturtourismus und Bildungsreisen stärker betonen, konzentrieren sich die Tourismusunternehmen der Region Lausitz-Spreewald mehr auf den Campingtourismus sowie den Wellness-, Kur- und Rehabilitationstourismus. Im Gegensatz dazu betonen die Befragten der Region Uckermark-Barnim den Familienurlaub, den Sport- und Aktivtourismus sowie den Landtourismus.

Für die einzelnen Planungsregionen stellt sich die Diversifikation der Angebote folgendermaßen dar:

**Tabelle 8.6: Tourismusangebote der Regionen (Angaben in %)**

	Havelland-Fläming	Lausitz-Spreewald	Uckermark-Barnim	Gesamt
Tages- und Ausflugstourismus	92	96	97	95
Familienurlaub	72	88	89	83
Sport- und Aktivtourismus	75	76	83	78
Campingtourismus	67	96	71	76
Landtourismus	69	76	77	74
Tagungs- und Kongresstourismus	81	60	60	68
Wellnesstourismus	56	72	63	63
Kur- und Rehabilitationstourismus	42	64	57	54
Barrierefreier Tourismus	61	44	51	54
Kulturtourismus	67	52	46	54
Bildungsreisen	42	28	26	32

Auf die Frage nach den zukünftigen Trends für die Tourismusbranche erwarten die Befragten Bedeutungszuwächse für den Sport- und Aktivtourismus (81%), den Ausflugs- und Tagestourismus (79%), den Familienurlaub (65%), den Landtourismus (63%) sowie den Wellnesstourismus (63%). Per saldo ein leichter Bedeutungsverlust wird lediglich bei Bildungsreisen prognostiziert.

**Tabelle 8.7: Entwicklung der Tourismusangebote (Angaben in %)**

	An Bedeutung gewinnen	An Bedeutung verlieren	Keine Änderung
Sport- und Aktivtourismus	81	7	12
Tages- und Ausflugstourismus	79	9	12
Familienurlaub	65	18	17
Landtourismus	63	15	23
Wellnesstourismus	63	20	18
Campingtourismus	48	17	35
Kulturtourismus	47	23	30
Barrierefreier Tourismus	46	18	36
Gastronomie	46	37	18
Kur- und Rehabilitationstourismus	40	21	40
Bildungsreisen	29	35	36

Die meisten Unternehmer sehen die größte Herausforderung für die Zukunft darin, am Markt bestehen zu bleiben. Dass dies für manche Unternehmen keine einfache Aufgabe ist, äußert sich darin, dass einige Geschäftsführer den Unternehmensalltag als Kampf ums Überleben beschreiben. Dennoch drücken Stellungnahmen, die sich mit einem bloßen Bestandserhalt bescheiden, nicht den allgemeinen Tenor der Befragten aus. Ein großer Teil der Unternehmen gibt an, sich neuen Herausforderungen stellen zu wollen, Neuerungen im Angebot anzustreben bzw. die Leistungen zu erweitern. Beispielhaft hierfür steht folgende Äußerung: *„Wir wollen neue Gästegruppen erschließen, mehr zufriedene Gäste und damit letztlich mehr Gewinn erwirtschaften. Neue Ideen sind gefragt.“* Auch die Anhebung der Qualitätsstandards steht bei einer Reihe von Unternehmen auf der Tagesordnung.

Bei den Befragten überwiegen positive Erwartungen beim Blick auf die Zukunft der eigenen Einrichtung. Immerhin knapp die Hälfte der Befragten äußert sich optimistisch. Dem stehen lediglich 14% gegenüber, die mit Pessimismus in die Zukunft schauen. Mit 36% der Befragten ist freilich der Anteil jener Geschäftsführer recht groß, die mit gemischten Gefühlen in die Zukunft blicken und damit eine deutliche Skepsis erkennen lassen.

Bezüglich der allgemeinen Zukunftsaussichten der Branche vermitteln die Befragten ebenfalls ein in der Tendenz positives Bild. In die Dominanz optimistischer Stimmen mischt sich jedoch Skepsis. Mehrheitlich geht man durchaus von Wachstum aus, was zum Teil auf Innovationen und neuere Tourismusangebote zurückgeführt wird, an denen man selbst aktiv arbeitet. Doch steht das Wachstum nach Bekunden einiger Unternehmer unter dem Vorbehalt einer für das Gewerbe günstigen wirtschaftlichen Entwicklung. Insbesondere die Gastronomie bekam ja die Konsumflaute in Deutschland schmerzlich zu spüren.

Stimmen, die auf Stagnation oder sogar Abwärtsentwicklungen setzen, gibt es auch: So vertritt ein Teil der Befragten die Ansicht, dass die Branche sich nicht weiterentwickelt und auf dem bestehenden Niveau verharrt. Eine Minderheit präsentiert sogar ein Negativszenario: In diesen Fällen werden die Bedingungen für die Branche als derart schlecht eingeschätzt, dass ein Rückgang unvermeidlich scheint. Einige Stimmen aus dem Lager der Unternehmer verweisen darüber hinaus auf einen Bedarf an koordinierten Aktivitäten zur Förderung des Tourismus. So bemängelt ein Unternehmer:

*„Die Möglichkeiten für ein Wachstum sind da, aber es fehlt an Mut und Antrieb. Wenn die Region an einem Strang ziehen würde, ginge es mehr bergauf.“*

Zusammenfassend kann im Hinblick auf ökonomische Situation und Perspektiven des Gastgewerbes Folgendes festgehalten werden: Die wirtschaftliche Lage im Brandenburger Tourismusgewerbe ist nicht einfach. Per Saldo dominieren die eher schlechten Einschätzungen der wirtschaftlichen Lage über die guten Lagebeurteilungen. Die recht große Zahl von Einrichtungen, die immerhin von einer befriedigenden Geschäftssituation spricht, deutet allerdings darauf hin, dass akute Bestandsgefährdungen in der Branche die Ausnahme bilden. Auffällig sind bei der ökonomischen Lage die starken brancheninternen Unterschiede: Die Gastronomiebetriebe haben in Anbetracht von Konsumzurückhaltung mit beträchtlichen Problemen zu kämpfen, während sich die Situation für die Beherbergungseinrichtungen deutlich positiver darstellt.

### **8.3. Zukünftiger Fachkräftebedarf**

Die Erwartungen zur Entwicklung des Personalbestandes sind trotz der genannten ökonomischen Probleme in der Tendenz positiv. In den nächsten beiden Jahren rechnen 20% der Geschäftsführer mit Personalzuwächsen. Nur 13% der Unternehmer gehen demgegenüber von einer Reduktion des Personals aus. Die überwiegende Mehrzahl der Befragten (67%) rechnet mit stabilen Beschäftigtenzahlen.

Diese eher positiven Erwartungen finden ihre Fortsetzung in den längerfristigen Prognosen. Befragt nach den Beschäftigtenzahlen in ihren Einrichtungen im Jahre 2010 ergibt sich insgesamt ein Personalaufbau von 14,1% gegenüber dem Beschäftigungsstand zum Zeitpunkt der Befragungen. Dies ergibt in absoluten Zahlen bei gegenwärtig 22.200 Beschäftigten einen Erweiterungsbedarf von rund 3.000 Arbeitsplätzen.

Vergleicht man die drei Untersuchungsregionen nach ihren Umsatz- und Beschäftigungserwartungen, so zeigen sich deutliche Unterschiede. In keiner Branche, die im Rahmen der Studie berücksichtigt wurden, gibt es so starke Unterschiede wie im Tourismus. Während die Spreewaldregion durchaus von einem Wachstumspotenzial von 10% ausgeht, rechnen die Unternehmen in der Uckermark mit einem Rückgang des Personals um 12%. Sehr optimistisch sind dagegen wieder-

um die Erwartungen der Tourismusunternehmen in der Region Havelland-Fläming. Hier rechnen die Unternehmen mit einem Stellenaufbau um 24% – innerhalb der Dienstleistungsbereiche der höchste Wert.

Dabei ist die Personalentwicklung in den Unternehmenstypen sehr unterschiedlich. Interessanterweise sind es gerade die Geschäftsführer der Gaststätten und Restaurants, die sich hinsichtlich der wirtschaftlichen Situation und der Umsatzentwicklung eher negativ äußerten, die von einem Personalszuwachs um 21% ausgehen.

Auch die Befragten sonstiger Tourismuseinrichtungen, wie beispielsweise Reiterhöfe, rechnen mit einem Personalaufbau von 42,1%. Lediglich die Cafés scheinen wirtschaftlich so angeschlagen zu sein, dass sie eher von einem moderaten Personalrückgang ausgehen.

**Tabelle 8.8: Personalentwicklung von 2004 bis 2010 nach Tourismuseinrichtungen (N=89)**

Tourismuseinrichtungen	Anzahl Betriebe	Aktuelle Mitarbeiterzahl	Mitarbeiterzahl 2010	Entwicklung in %
<b>Hotels</b>	25	258	286	+10,9
<b>Pensionen mit Gaststätten</b>	16	120	133	+10,8
<b>Gaststätten und Restaurants</b>	35	196	237	+20,9
<b>Cafés</b>	9	46	41	-10,9
<b>Sonstige Tourismuseinrichtungen</b>	4	38	54	+42,1
<b>Gesamt</b>	<b>89</b>	<b>658</b>	<b>751</b>	<b>+14,1</b>

#### Prognose des Ersatz- und Erweiterungsbedarfs bis 2010

Zwar handelt es sich beim Hotel- und Gaststättengewerbe um ein „junges Gewerbe“. Die Größe der Branche sorgt aber gleichwohl dafür, dass der betriebliche Ersatzbedarf durch Verrentungen beachtliche Dimensionen erreicht. Bis zum Jahr 2010 ist mit einer Verrentung von mehr als 7% der Beschäftigten zu rechnen. In absoluten Zahlen handelt es sich um etwa 1.600 Beschäftigte.

Die Summierung von Erweiterungsbedarf und Ersatzbedarf ergibt nun sowohl prozentual als auch in absoluten Zahlen einen beträchtlichen Neurekrutierungsbedarf von 4.600 Beschäftigten. Das sind immerhin 21% der gegenwärtig in der Branche beschäftigten Mitarbeiter.

Vor diesem Hintergrund ist somit das Hotel- und Gaststättengewerbe im Hinblick auf Strategien der Personalrekrutierung stark gefordert. Trotz des mit gegenwärtig 26% hohen Anteils un- und angelegener Kräfte entfällt der Großteil des Personalbedarfs, nämlich etwa 70%, auf gewerbliche und angestellte Fachkräfte.

Ein gutes Viertel des Ersatzbedarfs bis 2010 entfällt auf einfache Arbeiter, 38% auf Facharbeiter, und 34% auf einfache und Fachangestellte. Mit nur 2% ist der Anteil der akademischen Angestellten am Ersatzbedarf gering. Die auch hier zu verzeichnende Überrepräsentanz von Akademikern bei älteren Beschäftigten fällt insofern nicht ins Gewicht.

#### Zusätzlicher Ersatzbedarf bis 2015

Von 2011 bis 2015 muss noch einmal von einem Renteneintritt von rund 1.800 Beschäftigten ausgegangen werden. Trotz der verhältnismäßig geringen prozentualen Anteile an älteren Beschäftigten ist der quantitative Umfang an Renteneintritten und damit neuen Beschäftigungsmöglichkeiten nicht zu unterschätzen. Das Untersuchungssample macht im Übrigen deutlich, dass es weder in Hotels und Pensionen noch in Restaurants größere Überalterungsprobleme gibt. Lediglich in den Cafés gibt es mehr als ein Viertel 50-jähriger und älterer Beschäftigter. Im Gegenzug liegt dort freilich auch der Anteil unter 35-jähriger Beschäftigter weit über der Hälfte.

**Tabelle 8.9: Altersstrukturen der Belegschaften nach Tourismuseinrichtungen (N=97, Angaben in %)**

	Hotels (N=26)	Pensionen mit Gast- stätten (N=17)	Gaststätten und Res- taurants (N=40)	Cafés (N=10)	Sonstige (N=4)	Insgesamt (N=97)
<b>Bis 24 Jahre</b>	22	15	21	22	11	20
<b>25 bis 34 Jahre</b>	31	22	25	33	58	29
<b>35 bis 49 Jahre</b>	29	45	39	18	16	33
<b>50 bis 59 Jahre</b>	16	16	15	222	13	16
<b>60 Jahre und älter</b>	2,5	2,5	0	6	3	2

#### **8.4. Personalpolitischer Handlungsbedarf**

##### Das Angebot an Fachkräften

Die Situation auf dem Arbeitsmarkt wies im Untersuchungszeitraum vor dem Hintergrund einiger ökonomischer Probleme Schwankungen bei Angebot und Nachfrage auf. Mit 21% gab ein relativ großer Teil der Unternehmen an, dass im Jahr 2003 freie Stellen längere Zeit nicht besetzt werden konnten. Offensichtlich konnten diese Unternehmen die freien Stellen letztlich doch weitgehend besetzen, da ein Jahr später, zum Befragungszeitraum im Sommer 2004, nur noch ein geringer Teil der Unternehmen (7%) offene Stellen anzubieten hatte.

Die Einschätzungen zum regionalen Angebot an Fachkräften fallen in der Tourismusbranche eher positiv aus. 35% guten Bewertungen stehen 31% schlechte Bewertungen gegenüber. Immerhin befriedigend ist das Angebot aus der Sicht eines Viertels der Befragten. Für die Zukunft ist in punkto Fachkräfteangebot allerdings Skepsis verbreitet. Zwei Drittel (65%) der Befragten gehen zukünftig von größeren Problemen bei der Stellenbesetzung aus. Im Tourismussektor sind es vor allem die klassischen Ausbildungsberufe wie Hotelfachfrau/-mann, Restaurantfachfrau/-mann, Köchin bzw. Koch sowie Kellnerin bzw. Kellner, die von allen Befragten – unabhängig von der Art des Unternehmens – als mögliche Engpassqualifikationen genannt werden.

##### Ausbildungsaktivitäten

In Anbetracht des hohen Personalbedarfs gerade bei Facharbeitern und Fachangestellten stellt sich die Frage nach dem Ausbildungsengagement der Tourismusunternehmen. Die Ausbildungsbeteiligung der Unternehmen liegt insgesamt bei 45%. Besonders hoch liegt sie mit fast drei Vierteln bei den Hotels. Bei den Gaststätten und Pensionen/Gaststätten und Cafés beträgt sie ca. 40%. Mit einem Drittel am geringsten ist der Anteil ausbildender Betriebe in Restaurants/Gaststätten.

Trotz der eher bescheidenen Ausbildungsbeteiligung der Firmen ist die Ausbildungsquote sehr hoch: Rund 23% beträgt der Anteil der Auszubildenden an den Beschäftigten im Tourismus. Besonders hoch ist die Ausbildungsquote in den Hotelbetrieben (27%) sowie in den Gaststätten und Restaurants (24%). In den übrigen Tourismuseinrichtungen bewegt sich der Anteil Auszubildender zwischen 17% und 19% (siehe Tabelle 8.10).

Die hohe Ausbildungsquote bei einem geringen Anteil ausbildender Betriebe verweist auf eine hohe Konzentration von Auszubildenden. Werden allein die ausbildenden Unternehmen betrachtet, so kommen diese auf eine Quote von nahezu 40%. Dabei stellt sich die Frage, ob es sich dabei vorrangig um Maßnahmen der Nachwuchssicherung handelt. Es scheint fraglich, ob bei einem solch hohen Anteil an Auszubildenden die erforderlichen Standards einer qualitativ hochwertigen Lehre durchgehend gewährleistet werden können.

**Tabelle 8.10: Ausbildungssituation im Tourismussektor**

Branche	ausbildende Unternehmen in %	Beschäftigte	davon Auszubildende	Ausbildungsquote insgesamt in %
<b>Hotels (N=26)</b>	73	383	104	27
<b>Pensionen mit Gaststätten (N=17)</b>	41	147	25	17
<b>Cafés (N=10)</b>	40	270	52	19
<b>Gaststätten und Restaurants (N=40)</b>	33	66	16	24
<b>Sonstiges (N=4)</b>	25	46	8	17
<b>Tourismus insgesamt (N=97)</b>	45	912	205	23

Vor allem aber deutet die geringe Übernahmehäufigkeit von einem Viertel der Auszubildenden (25%) darauf hin, dass manche Unternehmen vor allem an der Arbeitskraft der Lehrlinge interessiert sind. Dies entwertet folgerichtig die Ausbildung als Instrument zur qualifizierten Nachwuchssicherung.

Wichtigste Ausbildungsberufe im Tourismussektor sind Hotelfachkraft, Restaurantfachkraft und Koch. Die beiden letztgenannten Berufe werden jeweils in etwa 60% der Unternehmen angeboten. Das Angebot von Ausbildungsplätzen für Hotelfachkräfte ist auf die Hotelbetriebe beschränkt und wird daher in weniger Betrieben angeboten.

**Tabelle 8.11: Ausbildungsberufe in den Unternehmen des Tourismussektors**

Ausbildungsberufe	Ausbildungsbetriebe in % (N=43)	Anzahl Auszubildender	davon weibliche Auszubildende in %
<b>Koch</b>	63	58	36
<b>Restaurantfachkraft</b>	61	58	74
<b>Hotelfachkraft</b>	30	53	70
<b>Fachkraft im Gastgewerbe</b>	12	12	83
<b>Bäcker</b>	5	4	0
<b>Kellner</b>	5	5	100
<b>Verkäufer</b>	2	5	100
<b>Sonstige Berufe</b>	7	10	70
<b>Gesamt</b>	-	205	62

Im Tourismussektor sind weibliche Auszubildende mit rund 62% deutlich in der Überzahl. Dennoch, der Anteil von Frauen an den Ausbildungsverhältnissen liegt unter dem Beschäftigtenanteil von 68%. Insofern deutet sich auch hier möglicherweise ein leichter Rückgang der Beschäftigungsanteile von Frauen an.

Vor allem die Berufe Restaurant- und Hotelfachkraft mit etwa 70% sowie Kellner und Verkäufer mit sogar 100% Frauenanteil in den untersuchten Unternehmen können hinsichtlich der Ausbildung als Frauendomänen angesehen werden. Männliche Auszubildende kommen dagegen vor allem als Koch, ferner auch als Fachkraft im Gastgewerbe und als Bäcker zum Einsatz.

Mit Blick auf die geringen Übernahmehancen nach der Ausbildung zeigt sich gerade im Hotel- und Gaststättengewerbe die oft ungünstige Positionierung junger Frauen im Erwerbssystem. Junge Frauen sind insbesondere bei jenen Ausbildungen stark vertreten, die häufig – zumindest zunächst einmal – in die berufliche Sackgasse führen.

Was die Ausbildungssituation in der Branche insgesamt angeht, ist Folgendes festzuhalten: Es ist letztlich die geringe Übernahmequote, die dagegen spricht, dass sorgfältige und nachhaltige Maßnahmen der Nachwuchssicherung das Bild prägen.

Der geringe Bedarf an akademischen Fachkräften führt dazu, dass Rekrutierungsanstrengungen bei Hochqualifizierten nur eine geringe Rolle spielen. Annoncen, persönliche Kontakte oder auch Personalsuche über die Agentur für Arbeit sind gefragt, wenn in diesem Segment Einstellungsbedarf auftritt.

### **8.5. Resümee**

Der Tourismussektor weist von allen untersuchten Branchen die ungünstigste wirtschaftliche Situation auf. Insbesondere die Gaststätten und Cafés haben erhebliche Probleme mit der schwachen Binnenkonjunktur, die zu Nachfragezurückhaltung bei den Kunden führt. Besser sieht es bei den Hotels aus, bei denen positive Lageeinschätzungen überwiegen. Überdies besteht ein erheblicher Druck auf die Preise, so dass oft selbst dort, wo sich die Hotels und Gaststätten über mangelnde Gäste nicht beklagen können, die ökonomische Gewinnsituation nicht immer befriedigend ist. Trotz der wirtschaftlichen Schwierigkeiten herrscht in der Branche ein moderater Optimismus im Hinblick auf Umsatzerwartungen und die weitere Entwicklung der Geschäftstätigkeit vor. Das Leistungsangebot an Touristen ist breit. Die positiven Zukunftserwartungen für die eigene Einrichtung sind es wohl auch, die die befragten Geschäftsführer ein beträchtliches Personalwachstum erwarten lässt.

In dieser „jungen“ Branche mit verhältnismäßig wenigen älteren Beschäftigten ist es vor allem der Erweiterungsbedarf, der Neurekrutierungen in der Branche erforderlich machen wird. Auch in dieser Dienstleistungsbranche hat man es dabei überwiegend mit Fachkräften zu tun, wobei Frauen die Beschäftigtenstrukturen dominieren. Gefahr droht in einer Aushöhlung der Fachlichkeit. Viele Unternehmen bilden noch nicht aus. Bei anderen Unternehmen deutet ein hoher Ausbildungsanteil bei geringer Übernahmequote an, dass es in diesen Fällen weniger um eine nachhaltige Nachwuchssicherung als vielmehr um den Einsatz der Auszubildenden als Arbeitskräfte geht. Man kann solche Missstände nicht pauschalisieren. Gleichwohl scheint Handlungsbedarf bei der Gewährleistung von Qualitätsstandards in der Ausbildung zu bestehen, um in der Perspektive das fachliche Niveau der Tätigkeiten und damit auch der touristischen Leistungsangebote sicherzustellen.

## **9. Fazit und Handlungsempfehlungen**

Zum Abschluss des Berichts werden Schlussfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen gezogen und Handlungsempfehlungen formuliert. Zunächst werden die ökonomischen Entwicklungstrends und der zu erwartende Fachkräftebedarf in den untersuchten Industrie- und Dienstleistungsbranchen rekapituliert. Eine große Zahl an Verrentungen und eine – dies ist hervorzuheben – positive wirtschaftliche Entwicklungsdynamik vor allem in der Industrie werden beträchtliche Anstrengungen zur Integration junger Fachkräfte in die Brandenburger Betriebe erforderlich machen.

Die daran anschließende Fachkräfteprognose über die untersuchten Branchen hinaus bestätigt dies: Aufgrund der in den nächsten 10 Jahren anstehenden Eintritte in den Ruhestand wird bei konstantem Beschäftigungsniveau ein großer Rekrutierungsbedarf an qualifizierten Beschäftigten in der gesamten Brandenburger Wirtschaft auftreten.

Personalpolitisch sind die Betriebe in Brandenburg mit großen Herausforderungen und Handlungsbedarf konfrontiert. Um die Basis an Humanressourcen zu sichern, sind passgenaue Ausbildungen, Übernahmen ausgebildeter Fachkräfte, Weiterbildung der Beschäftigten sowie der

Wissenstransfer zwischen Alt und Jung wesentliche Bestandteile einer zukunftssträchtigen und nachhaltigen Personalpolitik.

Bei der Analyse wirtschaftlicher und beschäftigungspolitischer Entwicklungen muss das Augenmerk auch auf regionale Disparitäten innerhalb Brandenburgs gelenkt werden. Zum einen wird dabei deutlich, dass im Hinblick auf Bevölkerungsentwicklung und Industrie der äußere Entwicklungsraum gegenüber dem Raum um Berlin ungünstigere Strukturen aufweist. Zum anderen ist in den Wahrnehmungen eines Teils der befragten Akteure – und zwar gerade der alt eingesessenen Brandenburger – trotz genereller Standortempfehlungen ein merklicher Regionalpessimismus augenfällig, der möglicherweise dazu führt, dass Entwicklungschancen verschenkt werden.

Die Handlungsempfehlungen sollen vor diesem Hintergrund Anstöße geben, handlungslähmenden Effekten pessimistischer Prognosen aus dem Raum wirtschaftspolitischer Akteure entgegen zu wirken. In der Brandenburger Wirtschaft gibt es positive Entwicklungspotenziale. Ebenso kann bereits an Erfolg versprechende politische Strategien zur Flankierung betrieblicher Personalpolitik angeknüpft werden. Und es bestehen Alles in Allem auf dem Gebiet der Arbeitsmarktpolitik Chancen, die Entwicklung von Humanressourcen und eine dynamische Wirtschaftspolitik miteinander zu verzahnen.

### **9.1. Entwicklungspotenziale und Fachkräftebedarfe in den untersuchten Branchen**

Bei den im Rahmen der Studie untersuchten Industrien handelt es sich um wichtige Branchen. Der Maschinenbau, die Fahrzeugindustrie und die chemische Industrie sind jeweils traditionelle industrielle Schlüsselbranchen mit hoher Bedeutung nicht allein für Brandenburg, sondern für den Standort Deutschland insgesamt. Mit der Nahrungsmittelindustrie ist mithin die mit Abstand beschäftigungsstärkste Branche Brandenburgs im Sample vertreten. Schließlich und nicht zuletzt gerät mit der Biotechnologie eine Zukunftsbranche ins Blickfeld, der eine bedeutende Funktion für Brandenburg als Innovationsstandort beigemessen wird.

Mit den Untersuchungsfeldern Tourismusbranche und Gesundheits- und Sozialwirtschaft wird selbstverständlich nur ein begrenzter Ausschnitt des äußerst vielschichtigen Dienstleistungssektors untersucht. Gleichwohl ist festzuhalten, dass es sich jeweils um beschäftigungsstarke Branchen handelt, denen für die Zukunft der Region eine beträchtliche Bedeutung zukommt. Beide Branchen stellen wichtige Beschäftigungsfelder für Frauen dar. Während die Gesundheits- und Sozialwirtschaft überwiegend qualifizierten und hochqualifizierten Beschäftigten Arbeit bietet, trifft man im Tourismussektor neben einer großen Zahl an Fachkräften auch größere Anteile von Angelernten an.

Im Folgenden werden die Schlussfolgerungen aus den Branchenanalysen gesondert für die Industriebranchen, den Tourismussektor und den Gesundheitssektor gezogen. Dabei geht es zunächst jeweils um die wirtschaftliche Situation und Zukunftsperspektiven. Im Anschluss werden die Befunde zu Qualifikationen und Fachkräftebedarf rekapituliert.

#### **9.1.1. Die Industriebranchen: Verarbeitendes Gewerbe im Aufwind**

Der industrielle Sektor bietet einen deutlich erkennbaren Lichtblick in der wirtschaftlichen Entwicklung Brandenburgs. Während die (privaten) Dienstleistungen stagnieren, der öffentliche Sektor und vor allem das Baugewerbe rückläufige Entwicklungen aufweisen, befindet sich die Industrie auf einem Wachstumskurs. Die wirtschaftliche Situation stellt sich auch im Untersuchungssample erfreulich dar. Insgesamt 40% der befragten Industrieunternehmen sehen sich in einer guten wirtschaftlichen Situation. Immerhin 42% beurteilen ihre wirtschaftliche Lage als befriedigend. Unternehmen in einer schlechten Situation bilden mit 18% eine deutliche Minderheit. Spitzenreiter bei

den guten Lagebeurteilungen ist die chemische Industrie (50%) gefolgt von der Nahrungsmittelin-  
dustrie (43%).

Was die Umsatzerwartungen angeht, so ist Optimismus Trumpf: 62% der befragten Industriefirmen erwarten in kurzfristiger Perspektive Steigerungen. In diesem Trend liegen die Nahrungsmittel-, Chemie- und Fahrzeugbauunternehmen. Beim Maschinenbau ist es lediglich die Hälfte. Umsatzrückgänge erwartet demgegenüber nur eine Minderheit aller befragten Unternehmen (16%). Der höchste Anteil an Firmen mit optimistischen Umsatzerwartungen ist mit fast 90% in der Biotechnologie zu finden, die sich bei der aktuellen wirtschaftlichen Lageeinschätzung eher zurückhaltend äußerten. Dieser Sachverhalt macht deutlich, was im Grundsatz auch für andere Branchen gilt: Umsatzerweiterungen bilden einen Indikator für erwartete Erweiterungsdynamiken und bilden damit auch eine Richtschnur für das Handeln.

Für solche positiven Entwicklungsdynamiken sprechen auch die Angaben der Firmen über ihre Zukunftsvorhaben. Standorterweiterungen werden von einem relevanten Anteil der Firmen anvisiert. Bei der beschäftigungsstarken Nahrungsmittelindustrie wie auch in der chemischen Industrie sind dies gut 40%. In jeder untersuchten Branche arbeiten jeweils deutlich mehr als die Hälfte der Unternehmen mit Blick auf ihre Marktpositionierung an neuen Produkten.

Beim Personalbestand sind die Zuwachserwartungen nicht ganz so stark ausgeprägt wie bei den Umsätzen. Dennoch bleibt festzuhalten, dass Wachstumserwartungen das Bild deutlich dominieren. Gut die Hälfte der befragten Unternehmen geht für 2005 und 2006 zwar von konstanten Personalbeständen aus, mit 37% sind aber Unternehmen, die von einem Personalaufbau ausgehen, deutlich in der Überzahl gegenüber den 11% Unternehmen, die einen Abbau erwarten. Die Befragten gehen in allen Branchen per saldo von Beschäftigtenzuwächsen aus. Am deutlichsten ist dies auch hier (mit 60%) bei der Biotechnologie der Fall. Dieser beschäftigungspolitisch ermutigende Befund kristallisiert sich noch deutlicher heraus, wenn man die längerfristigen Prognosen bis 2010 heranzieht. In allen untersuchten Industriebranchen zusammengenommen geht man von einem Personalzuwachs von 17% bis zu diesem Zeitpunkt aus. In der vom Beschäftigungsumfang noch sehr kleinen Biotechnologiebranche erwarten die Befragten eine Verdoppelung des Personals. Sehr hohe Wachstumserwartungen sind mit fast einem Drittel auch in der beschäftigungsstarken Fahrzeugbranche vorhanden. Auch die moderateren Erwartungen im Maschinenbau und erst recht in der Nahrungsmittelindustrie deuten auf einen Trend zum Beschäftigungsaufbau hin. Die Nahrungsmittelindustrie kann eine lediglich siebenprozentige Zuwachserwartung in beträchtliche Beschäftigungseffekte ummünzen.

#### 9.1.2. Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft: Zwischen Ökonomisierungsdruck und steigender Nachfrage

In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft hat man es mit einer hochkomplexen Entwicklungsdynamik zu tun, die im Wesentlichen durch zwei Trends markiert wird. Zum einen dringen erwerbswirtschaftliche Rationalitäten in Form von Privatisierungen und neuen, auf Kosteneffizienz setzenden Managementkonzepten in diesen Sektor ein. Zum anderen gibt es angesichts demographischer Entwicklungen eine steigende Nachfrage nach medizinischen und pflegerischen Leistungen bei gleichzeitig hohem Kostensenkungsdruck. Vor diesem Hintergrund stellt sich die ökonomische Situation in der Branche folgendermaßen dar: In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft dominieren günstige wirtschaftliche Lageeinschätzungen das Bild. Mit 40% am größten ist die Gruppe der Befragten, die von einer guten Geschäftssituation ausgehen. 38% sehen sich zumindest in einer befriedigenden Situation. Schlechte Lagebeurteilungen finden sich demgegenüber bei einem knappen Viertel der Befragten. Die positiven Einschätzungen sind vor allem bei den Krankenhäusern und Pflegeheimen verbreitet, während bei den kleinen ambulanten Pflegediensten relativ häufig eine schlechte Situation konstatiert wird.

Bei den Umsatzerwartungen zeigt sich, dass eine gute Geschäftssituation keineswegs zwangsläufig mit steigenden Umsatzerwartungen einhergeht. Nur 30% aller Einrichtungen erwarten in den nächsten zwei Jahren Zuwächse. Knapp die Hälfte setzt demgegenüber auf konstante Umsätze, ungefähr ein Fünftel erwartet sogar Rückgänge. In diesem Zusammenhang ist festzuhalten: Unter den Vorgaben von Einsparungen ist Umsatzerweiterung nicht unbedingt ein Erfolgskriterium. Es gibt keinen Beleg dafür, dass private Trägerformen leistungsfähiger sind als staatliche. Die Befunde zeigen vielmehr Vorteile bei staatlichen vor privaten und gemeinnützigen Einrichtungen. Dies liegt aber vor allem daran, dass die vielfach staatlichen Krankenhäuser einen Modernisierungskurs in Richtung auf mehr Effizienz verfolgen. Bei den privaten Einrichtungen handelt es sich demgegenüber häufig um kleine ambulante Dienstleister, die den Kostendruck mit großen Schwierigkeiten organisatorisch bewältigen müssen. Bemerkenswert ist, dass die Einrichtungen unisono sich in einer Klemme zwischen hohen Einsparungszwängen und steigenden Leistungsanforderungen sehen, der zulasten der Arbeitssituation der Beschäftigten geht.

Es ist der Einsparungsdruck, der die Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft beschäftigungspolitisch pessimistisch in die Zukunft schauen lässt. Im gesamten Branchensample halten sich die Prognosen für die Beschäftigungsentwicklung in den nächsten zwei Jahren in etwa die Waage. Jeweils ungefähr ein Viertel der Einrichtungen geht von einer Personalaufstockung bzw. einem Personalrückgang aus. Bei der Hälfte dominieren konstante Beschäftigungserwartungen. Bei der längerfristigen Personalprognose bis 2010 kommt es sogar zu einem Beschäftigungsrückgang um 3,6%. Dabei schlägt insbesondere zu Buche, dass die beschäftigungsstarken Krankenhäuser von einem Personalrückgang von immerhin 11% ausgehen. Dies betrifft jedoch weniger das medizinische Fachpersonal, sondern die Randbereiche wie die hauswirtschaftliche und technische Betreuung. Auch der Reha-Bereich rechnet mit leichten Rückgängen. Einen nur geringen Zuwachs erwarten die Pflegeheime. Einzig die ambulante Altenpflege rechnet mit einem bedeutenden Personalaufbau in der Größenordnung von 13%.

### 9.1.3. Der Tourismus: Schwierige ökonomische Bedingungen, aber Zukunftsoptimismus

Wendet man nun die Aufmerksamkeit auf die Dienstleistungsbranche Tourismus, dann zeigt sich ein deutlich schlechteres Bild als in der Industrie. Mit 20% guten und 45% befriedigenden Lagebeurteilungen dominieren zwar Unternehmen, die die Situation mindestens für auskömmlich halten. Gut ein Drittel der Tourismusunternehmen befindet sich in einer ökonomisch schwierigen Situation. Dabei haben nähere Analysen ergeben, dass es insbesondere die Gaststätten/Restaurants und Cafés sind, die über eine schlechte wirtschaftliche Lage klagen. Sie sind besonders negativ von Nachfrageausfällen aufgrund der schwachen Binnenkonjunktur betroffen.

Verhaltener als in der Industrie, aber dennoch in der Tendenz optimistisch, sind die Umsatzprognosen in der Branche für 2005 und 2006. Diejenigen, die steigende Umsätze erwarten, sind klar in der Mehrheit gegenüber jenen, die von Rückgängen ausgehen. Die „Optimisten“ finden sich dabei vor allem bei den Hoteliers, die sich in einer vergleichsweise günstigen wirtschaftlichen Situation befinden. Als Tätigkeitsfelder für Geschäftserweiterungen bietet sich ein breites Leistungsspektrum an, das von Tages- und Ausflugs-tourismus, über Sport- und Aktiv-tourismus, Camping-tourismus bis hin zu Kultur-tourismus reicht.

Im Hinblick auf die Beschäftigungsentwicklung bis 2006 scheint der Erhalt des Personalbestandes die Devise zu sein. Zwei Drittel der Befragten rechnen mit konstanter Personalzahl. Beim restlichen Drittel dominiert die Erwartung einer Personalaufstockung leicht gegenüber derjenigen eines Abbaus. Bei der Beschäftigungsprognose für das Jahr 2010 geht die Branche allerdings von einem kräftigen Personalzuwachs um 14% aus. Im Einzelnen erwarten lediglich die Cafés Personalrückgänge. Alle anderen Einrichtungen gehen demgegenüber von einem deutlichen Beschäftigungswachstum aus. Insofern rechnen die Tourismuseinrichtungen perspektivisch mit einer deutlichen Verbesserung ihrer Geschäftssituation, die sie durch eine Ausweitung und Verbesserung der Angebote befördern wollen.

## 9.2. Fachkräfteprognose für Brandenburg: Große Rekrutierungsbedarfe bis 2010 und 2015

### Methodische Anmerkungen zur Fachkräfteprognose

Die Abschätzung des künftigen Fachkräftebedarfs in Brandenburg bis 2010 und 2015 beruht auf:

- ➔ der Sozialversicherungspflichtigen-Statistik der Bundesagentur für Arbeit (1998/2002) nach Branchen, Kreisen/Regionen und Alterskohorten
- ➔ Daten aus der Unternehmensbefragung
- ➔ Interviews (qualitative Informationen) mit Geschäftsführern von Unternehmen und Wirtschaftsverbänden sowie weiteren Regional- und Branchenexperten

Die Aussagekraft dieser Informationen unterliegt aus verschiedenen Gründen gewissen Einschränkungen:

- ➔ Erstens reicht die Statistik nicht bis zum aktuellen Stand, und es ist nicht genau absehbar inwieweit die Beschäftigungsstruktur des Jahres 2002 und der Trend 1998-2002 derzeit noch in vollem Umfang Gültigkeit haben. Das bedeutet, dass die Analyse und die Tendenz-Aussagen diesen Unsicherheitsfaktor nicht berücksichtigen können. Festzuhalten ist gleichwohl: In der Regel – abgesehen von tief greifenden Strukturbrüchen wie in den neuen Bundesländern Anfang der 90er Jahre – verändern sich Beschäftigungsstrukturen nur langsam. Die Abweichungen zwischen Datenbasis und aktuellem Stand dürften sich bei den Beschäftigungsstrukturen mithin in engen Grenzen halten.
- ➔ Zweitens ist zu berücksichtigen, dass die Befragungsaggregate die Summe subjektiver Einschätzungen der befragten Personen sind und damit auch eigenen individuellen unternehmerischen Interessenlagen entsprechen; ein Faktor der bei Befragungen kaum zu vermeiden ist. Die Befragungsergebnisse dürfen deshalb keine vollständige „Objektivität“ suggerieren, zumal der Gültigkeitsanspruch umso mehr an Aussagekraft einbüßt, je weiter der Beurteilungsgegenstand in die Zukunft (2010) reicht. Dennoch sollte die Relevanz subjektiver Einschätzungen nicht zu gering veranschlagt werden. Erwartungen zur zukünftigen wirtschaftlichen Entwicklung haben großen Einfluss auf unternehmerische Entscheidungen etwa über Investitionen in Sachkapital oder die Einstellung neuen Personals. Insofern schaffen die Erwartungen Fakten für den künftigen Verlauf und die Dynamik wirtschaftlicher Entwicklungen.
- ➔ Drittens muss derzeit bei der Einschätzung von Aussagen zu künftigen Entwicklungen immer beachtet werden, dass die heutigen sozioökonomischen Konstellationen mit Entwicklungsrisiken behaftet und künftige Entwicklungen nur sehr schwer abzuschätzen sind.

In diesem Zusammenhang seien einige offene Fragen genannt, die auch für den künftigen Fachkräftebedarf von großer Relevanz sein dürften:

- ➔ Wird die Brandenburgische Wirtschaft insgesamt in den kommenden Jahren einen nachhaltigen Wachstumspfad beschreiten?
- ➔ Welche Konsum- und Nachfragemuster entwickelt die Gesellschaft vor dem Hintergrund sozialer und demographischer Veränderungen?
- ➔ Inwieweit identifiziert sich die Jugend mit ihrem lokalen und regionalen Umfeld und erhält im Lande eine Existenzgrundlage oder wandert ab?<sup>75</sup>
- ➔ Wie werden sich die Brandenburger Wirtschaftszweige regional, deutschlandweit und in den internationalen Wertschöpfungsketten platzieren können?
- ➔ Welche Rolle werden künftig Produktionsverlagerungen aus Brandenburg in Niedrigkosten-Länder spielen, und wie weit wird die Auslagerung von (F&E) Dienstleistungen diesem Trend folgen?<sup>76</sup>
- ➔ Wie wird sich die EU-Ostintegration insbesondere auf die peripheren Regionen in Ostbrandenburg auswirken?

---

<sup>75</sup> Kröhnert, van Olst, Klingholz 2004.

<sup>76</sup> Schaudwet, Wettach, Katzensteiner, Böhmer 2004: S.95 ff.

Alle diese – nur beispielhaft genannten – Faktoren werden sich zumindest indirekt mittel- bis langfristig auf den Fachkräftebedarf (Quantität und Qualität der Humanressourcen) auswirken. Dabei ist zu betonen, dass diese Unwägbarkeiten gerade auch Handlungschancen für die wirtschaftlichen und politischen Akteure bedeuten. Durch geeignete Maßnahmen und Strategien können ungünstige Trends abgemildert oder sogar vermieden und positive Trends verstärkt werden. Man kann dies so formulieren: In den Unsicherheitszonen, die in Prognosen liegen, stecken Gestaltungsspielräume für die Wirtschafts- und Arbeitsmarktpolitik. Wichtig sind dabei fundierte Informationen über die aktuelle Lage und deren Entwicklungsdynamiken, damit die Handlungsmöglichkeiten und Erfordernisse realistisch eingeschätzt werden können. Auf die vorliegende Studie gemünzt bedeutet dies: Will man in der Lage sein, einen Beitrag zur Sicherung der zukünftigen Fachkräftebasis zu leisten, muss man über Hinweise auf den zu erwartenden zukünftigen Fachkräftebedarf in seinen Strukturen verfügen. Geradezu exemplarisch für den Einfluss anstehender politischer Richtungsentscheidungen auf die Tragfähigkeit von Prognosen steht das Thema Renteneintrittsalter mit seinen Auswirkungen auf den Ersatzbedarf von Fachkräften. Bekannt ist, wie viele Beschäftigte in den einzelnen Branchen 50-54, 55-59 Jahre und 60 Jahre und älter sind. Unterstellt man ein Renteneintrittsalter wie in den vergangenen Jahren von knapp 61 Jahren, könnte man davon ausgehen, dass bis Ende 2010 die im Jahr 2004 55 Jahre alten und älteren und bis Ende 2015 die im Jahr 2004 50 Jahre alten und älteren Beschäftigten in Rente gehen. Für die untersuchten Branchen muss dagegen von einem späteren Renteneintritt der meisten Beschäftigten ausgegangen werden. Das Renteneintrittsalter beeinflusst die Bedarfsprognose für die Stichjahre 2010 und 2015.

Aufgrund der Änderungen in den Altersteilzeitgesetzen ist mit einer langsamen Anhebung des Renteneintrittsalters zu rechnen. Aus diesem Grund wurden die Gesprächspartner um eine Einschätzung gebeten, mit welchem Durchschnittsalter ihre Mitarbeiter zukünftig vermutlich in Rente gehen werden. Dabei gibt es nach Branchen und Wirtschaftszweig darstellbare spezifische Angaben. Auffällig ist, dass der Anteil der Befragten, die dazu keine Einschätzung haben, sehr hoch ist. In der Biotechnologie und im Tourismus traut sich jeder zweite Befragte keine Einschätzung zu, im Maschinenbau jeder dritte und in den anderen Branchen hat jeder fünfte keine Vorstellung vom zukünftigen Renteneintrittsalter der Belegschaft.

Die folgende Übersicht berücksichtigt – aus Gründen der Vergleichbarkeit – nur die Angaben, die einen konkreten Zeitraum benennen.

**Tabelle 9.1: Erwartetes Renteneintrittsalter nach Branche**

	Biotechnologie	Maschinenbau	Chemie	Nahrungsmittel	Fahrzeugbau	Gesundheits- und Sozialwirtschaft	Tourismus
<b>Vor 60</b>	-	-	-	-	-	2	8
<b>60 bis 61</b>	6	3	6	27	36	39	23
<b>62 bis 64</b>	25	44	40	44	36	40	23
<b>Erst mit 65</b>	69	53	53	29	28	19	46
<b>Durch.*</b>	64	63	63	62	62	62	63

\*Angenommenes durchschnittliches Renteneintrittsalter für die Bedarfsprojektion

In der Gesundheitswirtschaft und der Altenpflege gehen voraussichtlich in immerhin 41% der Unternehmen die Beschäftigten schon vor dem 62. Lebensjahr in Rente. In der akademikergeprägten Biotechnologie gehen dagegen zwei Drittel der Befragten von einem Ausscheiden ihrer Mitarbeiter mit 65 Jahren aus. Auch in der chemischen Industrie und im Maschinenbau rechnet mehr als die Hälfte der Befragten damit, dass ihre Beschäftigten mit 65 Jahren in Rente gehen. In der Nahrungsmittelindustrie und im Fahrzeugbau wird dagegen von einem früheren Renteneintritt ausgegangen. Im Tourismussektor streut das erwartete Renteneintrittsalter stark nach Eigentümerstruktur und Größe. Hier sind es vor allem die kleinen Familienbetriebe, die sich erst mit 65 vorstellen können, in Rente zu gehen, oder auch länger zu arbeiten.

Aufgrund dieser Angaben müsste man von einem späteren Renteneintritt als 61 Jahre ausgehen. Allerdings muss darauf hingewiesen werden, dass in vielen Einrichtungen überhaupt erst in diesen Jahren – seit 2004 beginnend - Renteneintritte zu verbuchen sind. Viele Betriebe haben noch gar keine breiten Erfahrungen mit Renteneintritten gemacht.

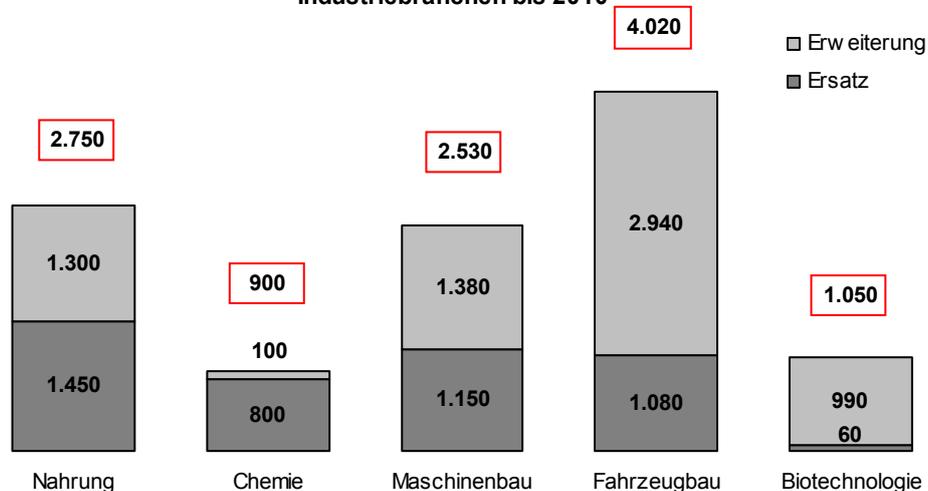
Und sicher ist das Interesse der Beschäftigten, beispielsweise im Maschinenbau oder der chemischen Industrie, vor einem Alter von 65 Jahren in Rente zu gehen, größer als es viele Geschäftsführer erwarten – oder erhoffen. Denn der Wunsch, dass die erfahrenen Mitarbeiter und Kompetenzträger noch möglichst lange im Unternehmen bleiben, ist gerade bei den Branchen und Firmen ausgeprägt, die die externen Rekrutierungsmöglichkeiten eher schlecht einschätzen und mit einem frühen Ausscheiden der Beschäftigten eine Verschärfung des Fachkräftemangels befürchten.

In der unteren Zeile der Tabelle 9.1 findet sich das durchschnittliche Renteneintrittsalter, das der Fachkräfteprognose zugrunde gelegt wird. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die meisten Unternehmen, die von einem Renteneintritt erst mit 65 ausgehen, kleine Betriebe sind, während die Unternehmen, die von einem Renteneintritt zwischen 62 und 64 ausgehen, größere Betriebe sind.

#### Fachkräfteprognose für die untersuchten Unternehmen

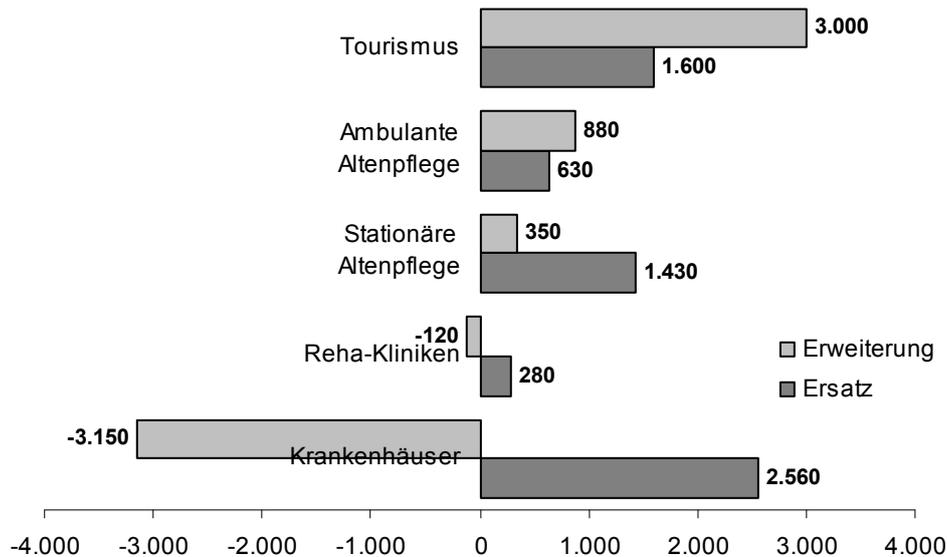
Bis 2010 kann für die untersuchten Branchen neben dem Ersatzbedarf durch Verrentungen auch der Erweiterungsbedarf abgeschätzt werden, selbstverständlich mit allen Unwägbarkeiten, die Prognosen anhaften. Die kumulierten Effekte von Ersatz- und Erweiterungsbedarf führen beim Fahrzeugbau mit 4.000 Beschäftigten zum höchsten Rekrutierungsbedarf an Personal unter den Industriebranchen. Dies ist überwiegend auf die hohe personalpolitische Entwicklungsdynamik zurückzuführen. An zweiter Stelle der Industriebranchen steht die Nahrungsmittelindustrie. Ihre Beschäftigungsstärke führt dazu, dass trotz recht junger Altersstrukturen und eher moderaten Beschäftigungssteigerungen bis 2010 Neueinstellungen in einer Größenordnung von über 2.700 Beschäftigten erforderlich werden. In der wesentlich kleineren Maschinenbaubranche wiederum ist sowohl eine recht hohe Verrentungsquote als auch eine beachtliche Personalerweiterung zu erwarten, was sich in einem Neurekrutierungsbedarf von mehr als 2.500 Beschäftigten niederschlagen wird. Die Branche mit der geringsten Beschäftigungsdynamik ist die chemische Industrie. Der erwartete Einstellungsbedarf von ca. 900 Personen ergibt sich weit überwiegend aus Verrentungen. Bei der Zukunftsbranche Biotechnologie ist es demgegenüber fast ausschließlich die sehr hohe Expansionsdynamik, die Neurekrutierungen von mehr als 1000 Personen erforderlich macht. Angesichts der geringen Ausgangsgröße der Branche halten sich aber die Beschäftigungseffekte in Grenzen.

**Abbildung 9.1: Ersatz- und Erweiterungsbedarf der ausgewählten Industriebranchen bis 2010**



Die große Dienstleistungsbranche Tourismus hat mit weitem Abstand den größten Neurekrutierungsbedarf. Er beläuft sich auf 4.600 Personen und ergibt sich zu zwei Dritteln aus den erwarteten Erweiterungen und – da es sich um eine relativ junge Branche handelt – nur zu einem Drittel aus Ersatzbedarf durch Verrentungen. Ganz anders stellt sich die Situation im Gesundheitssektor dar. Dies ist die einzige der untersuchten Branchen, in der Personalrückgang prognostiziert wird. Die Verrentungen überkompensieren den Personalrückgang aber bei weitem. So kommt auf diese Branche ein Neurekrutierungsbedarf von knapp 2.900 Beschäftigten zu.

**Abbildung 9.2: Erweiterungs- und Ersatzbedarf bis 2010 im Bereich Gesundheit, Altenpflege und Tourismus**



Fachkräfteprognose für Brandenburg auf der Basis eines konservativen Entwicklungsszenarios

Betrachtet man das gesamte Beschäftigungssystem Brandenburgs, so dürfte der anstehende Ersatzbedarf bei weitem den stärksten Einfluss auf den Arbeitsmarkt haben. Auch das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) postuliert, dass in Deutschland Entspannung auf dem Arbeitsmarkt weniger durch wirtschaftliche Dynamik als durch demographische Effekte zu erwarten sein wird. Die im Rahmen des Brandenburg-Delphi befragten Experten erwarten ebenfalls mehrheitlich keine Entspannung auf dem Arbeitsmarkt infolge einer Erholung der Wirtschaft. Dabei greift die demographische Komponente auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt früher als auf dem westdeutschen Arbeitsmarkt, da in den nächsten Jahren in den neuen Ländern mehr Menschen in Rente gehen und deutlich weniger nachrücken werden.

Das der Fachkräfteprognose zugrunde gelegte konservative Entwicklungsszenario geht davon aus, dass es in Brandenburg zu keiner weiteren Reduzierung von Arbeitsplätzen mehr kommt und die Zahl der zukünftig benötigten Arbeitskräfte in den einzelnen Wirtschaftssektoren im Saldo konstant bleibt.

In diesem Sinne deuten die Untersuchungsergebnisse, aber auch die Befunde aus der 7. Welle des IAB-Betriebspanels auf folgende Entwicklungsvariante hin:

- ➔ Innerhalb des größten Beschäftigungssegments, den Dienstleistungen mit 34% der Beschäftigten, wird es Verschiebungen geben; die Gesamtzahl der Beschäftigten wird aber im günstigen Fall in geringen Größenordnungen wachsen.
- ➔ Der Bereich Handel und Reparatur mit 15% der Beschäftigten bleibt ebenfalls weitgehend stabil oder ist nur leicht rückläufig.

- ➔ Der Öffentliche Dienst mit immerhin noch 13% der Beschäftigten, in welchem in den vergangenen Jahren allerdings rund 9% der Beschäftigten weg gebrochen sind, wird weiter leicht an Beschäftigung einbüßen.
- ➔ Die Tafelfahrt im Bausektor (hier arbeitet noch jeder zehnte Beschäftigte) verlangsamt sich, so dass noch einige Jahre ein leichter Rückgang zu verzeichnen sein wird.
- ➔ Das Verarbeitende Gewerbe mit gegenwärtig rund 13% der Beschäftigten entwickelt sich weiter positiv, es wird zusätzliche Beschäftigung aufgebaut; zu einem großen Teil können die Beschäftigungsverluste der anderen Sektoren ausgeglichen werden.

Lediglich Veränderungen am durchschnittlichen Rentenalter würden zeitliche Modifikationen der Prognose erforderlich machen. Wenn das durchschnittliche Rentenalter zukünftig steigt, würden sich die Renteneintritte – und damit auch der Ersatzbedarf – nach hinten verschieben. Davon geht zwar ein Großteil der Befragten des Samples aus, eine dramatische Korrektur der Fachkräfteprognose und der damit verbundenen Handlungsbedarfe und Problemlagen (Sicherung der Qualifikationsbasis) müsste dadurch jedoch nicht vorgenommen werden, da sich die Renteneintritte dann höchstens um ein oder zwei Jahre nach hinten verschieben.

Das im Rahmen der Studie verfolgte konservative Szenario, das zwar zweig- und sektorspezifische Rückgänge an Wirtschaftskraft und Beschäftigungspotenzialen nicht ausschließt, aber insbesondere in industriellen Branchen eine relevante Wachstumsdynamik mit potenziellen Ausstrahlungseffekten auf das ökonomische Umfeld erblickt, lässt sich als moderat optimistisches Szenario kennzeichnen.

Dementsprechend lautet die Prognose: Bei insgesamt 881.000 Erwerbstätigen in Brandenburg und einem unterstellten durchschnittlichen Renteneintrittsalter von rund 61,5 Jahren<sup>77</sup>, ist angesichts der Tatsache, dass im Jahr 2004 bereits 24%<sup>78</sup> der Beschäftigten in Brandenburg 50 Jahre und älter waren, mit einem rechnerischen Personalbedarf bis 2015 von etwa 200.000 Fachkräften zu rechnen – allein bis 2010 beträgt der Bedarf knapp 100.000. Dies gilt jedoch nur, wenn die durch Renteneintritte ausfallenden Fachkräfte auch tatsächlich wieder ersetzt werden und die gesamtwirtschaftliche Nachfrage nach Beschäftigung im Saldo konstant bleibt.

#### Negative Entwicklungsvariante

Von Finanzwissenschaftlern und Finanzpolitikern auf Länder- und Bundesebene wird zum Teil eine sehr pessimistische Entwicklungsvariante vertreten, demzufolge der Aufbau Ost weitgehend als gescheitert erklärt wird, der Anspruch auf gleiche Lebensverhältnisse in Ost und West aufgegeben und förderpolitische Anstrengungen massiv zurückgefahren werden. In Brandenburg würde sich – insbesondere im äußeren Entwicklungsraum – eine Gesamtsituation schwacher Wirtschaftskraft sukzessive verfestigen. Es würde sich ein ökonomisches Gleichgewicht auf niedrigem Niveau mit Unterauslastung der ökonomischen Ressourcen herausbilden. Schließlich würden dann die nicht genutzten Ressourcen verkümmern. Eckpunkte des Negativszenarios wären folgende: Der Auf- und Ausbau wirtschaftlich potenter Industrie- und Dienstleistungsbetriebe setzt sich nicht fort. Durch geringe Löhne und Arbeitslosigkeit sowie auch als Folge von Bevölkerungsrückgängen ist die regionale Kaufkraft gering. Die Abwanderung junger, qualifizierter und mobiler Kräfte aus der Region aufgrund fehlender Zukunftsperspektiven führt zu Personalengpässen, die die wirtschaftliche Entwicklung bremsen. Aus Mangel an Finanzmitteln und wirtschaftlicher Substanz gibt es beträchtliche Defizite in der Qualität der öffentlichen Infrastruktur (nicht nur Verkehrssysteme, sondern auch Bildung und Kultur). Ohne sich auf ein geschlossen düsteres Szenario festlegen zu

---

<sup>77</sup> Das durchschnittliche Rentenalter lag im Jahr 2002 laut Rentenzugangstatistik in Ostdeutschland bei den Männern bei 61,7, bei den Frauen bei 60,9 Jahren.

<sup>78</sup> Die Gruppe der 50-Jährigen und Älteren differenziert sich dabei wie folgt: 12,5% sind 50 bis 54 Jahre, 8,3% 55 bis 59 und 3,2% sind 60 Jahre und älter.

müssen, sind im Folgenden einige, negative Szenarien begünstigende Gefahrenbereiche zu nennen.

Trotz Aufbauerfolgen bei privaten Dienstleistungen und vor allem in der Industrie gilt auch 15 Jahre nach der Wende: Staatlichen Ausgaben, Wirtschaftsaktivitäten und öffentlicher Beschäftigung kommt eine wichtige stabilisierende Funktion für die Wirtschaft in Brandenburg zu. Aufgrund der extrem angespannten Finanzsituation der Länder- und Kommunalhaushalte und des zu erwartenden Rückgangs von Transferleistungen insbesondere über den Länderfinanzausgleich besteht nun die Gefahr, dass öffentliche Ausgaben und Aktivitäten zurückgefahren und damit rezessive Tendenzen befördert werden.

Negative Effekte sind nicht zuletzt im Hinblick auf die Beschäftigung zu befürchten. Bis 2020 wird Brandenburg nicht nur voraussichtlich weitere 7% seiner Bevölkerung verlieren, sondern nur noch über 75% der heutigen Einnahmen in den öffentlichen Haushalten verfügen. Beide Faktoren – weniger Einwohner, die Verwaltungs-, Bildungs- und öffentliche Infrastrukturausgaben rechtfertigen sowie weniger Staatseinnahmen – dürften in den kommenden Jahren einen erheblichen „Personalanpassungsdruck“ bei der Beschäftigung im Öffentlichen Dienst auslösen. Immerhin sind in Brandenburg 13% der Beschäftigten im öffentlichen Sektor beschäftigt und ein Rückgang um 10% bis 15% der Beschäftigten in diesem Bereich würde einen schmerzlichen Verlust von verhältnismäßig gut bezahlter Arbeit bedeuten.

Kaufkraftrückgänge drohen bei der gewichtigen Gruppe der Rentner. Sicher ist, dass das zukünftige, auf Sozialversicherungsbeiträgen beruhende, Rentenniveau sinkt. Nach Angaben der Rentenversicherungsträger liegen die Renten der älteren Menschen, die 2004 in Rente gegangen sind, um 25% unter dem Niveau der Rentner, die vor 10 Jahren in Rente gegangen sind. Erwerbsunterbrechungen, prekäre Beschäftigung, niedrige Löhne sowie Rentenabschläge bei vorgezogener Rente machen sich bemerkbar. Berücksichtigt man die wachsende Bedeutung von Rentnerhaushalten, so schrumpft die Kaufkraft dieser Gruppe mit dem allmählichen Rückgang jener Rentnergeneration, die über recht gute Renten verfügt.

Eine weitere Variable, die die Personalnachfrage beeinflusst, sind Rationalisierungsfortschritte. Liegen diese über dem Wirtschaftswachstum, dann bleiben positive Beschäftigungseffekte aus. Allerdings muss dabei darauf hingewiesen werden, dass allen Bestrebungen der Effektivierung der Arbeit mit ihren Arbeitsplatz einsparenden Effekten gerade in einer durch Dienstleistungsarbeit und personalintensive Wissensarbeit geprägten Wirtschaft engere Grenzen gesetzt sind als bei hoch technisierter und automatisierter Industriearbeit. Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft wird durch personalintensive Dienstleistungen geprägt bleiben, die nur in begrenztem Maße Rationalisierungseffekte organisatorischer und erst recht technischer Natur zulassen. Auch der Tourismus ist und bleibt eine personalintensive Branche. Die Industrie wiederum ist in Brandenburg, wenn man einmal von der Nahrungsmittelindustrie und der Großchemie absieht, weniger durch das Paradigma der hoch automatisierten Massenproduktion als durch das Strukturmuster der flexiblen Spezialisierung mit geringen Losgrößen und eher kundenorientierter Kleinserienproduktion geprägt (Behr/Schmidt 2005). Auch die Betriebsgrößenstruktur lässt keine großen Veränderungen im Produktionsmuster erwarten, die auf eine breitflächige Substitution menschlicher Arbeit durch automatisierte Fertigungsprozesse hinauslaufen würde.

Angesichts der Vielzahl von Variablen, die die zukünftige Nachfrage nach Arbeit beeinflussen und – auch bei politisch Verantwortlichen in Brandenburg – oft eher gedämpfte Erwartungen nähren, präferiert die vorliegende Fachkräfteprognose ganz bewusst ein konservatives und auch optimistischeres Szenario. Es setzt an den aktuell erkennbaren, differenzierten Trends an und erwartet keine dramatischen Ausschläge in eine positive oder gar negative Richtung. Denn im Unterschied zu den ziemlich genau vorauszusagenden Renteneintritten, sind gerade Variablen, die gleichsam auf allumfassende wirtschaftliche und politische Großtrends setzen, zumindest in ihren prognostizierten Folgen für die Arbeitsnachfrage hochgradig spekulativ und letztlich für einzelne Wirtschaftsbereiche aller Wahrscheinlichkeit nach wenig treffgenau. Das Anknüpfen an bereichsspezifische

Trends ermöglicht auch, Differenzierungen in Entwicklungspotenzialen zu erkennen, die gerade bei eindimensionalen Negativszenarien unterzugehen drohen. Schließlich und nicht zuletzt bieten gut informierte und differenzierte Prognosen den Akteuren eine Grundlage für gestalterisches Handeln.

#### Fachkräftebedarfe nach Qualifikationsgruppen

Anders als in der Vergangenheit müssen Bildung und Beschäftigung wieder viel enger miteinander verzahnt werden. Gelingt dies nicht, droht in Brandenburg die Gleichzeitigkeit von hoher Arbeitslosigkeit auf der einen und Fachkräftemangel im Bereich der hochqualifizierten Facharbeiter und Fachangestellten mit anspruchsvollem Qualifikationsprofil auf der anderen Seite.

Denn ein Trend hat sich auch in der Fachkräftestudie als sehr robust gezeigt: der Trend zu höherwertiger Qualifikation. Die meisten Geschäftsführer in der Industrie gehen von weiterhin steigenden Fachkräfteanteilen und zusätzlichen Qualifikationsanforderungen aus.<sup>79</sup> In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft wird es allenfalls in Randbereichen zur Substitution qualifizierter Beschäftigter durch Hilfskräfte kommen. Der qualifizierte Kern der Beschäftigung wird aber bestehen bleiben und sich entsprechend neuer Anforderungen und Wissensbestände sogar noch weiterentwickeln.

Die zentrale Aussage der Fachkräftestudie wird selbst durch eine kritischere konjunkturelle Situation und durch eine geringere Wiederbesetzungsquote nicht tangiert:

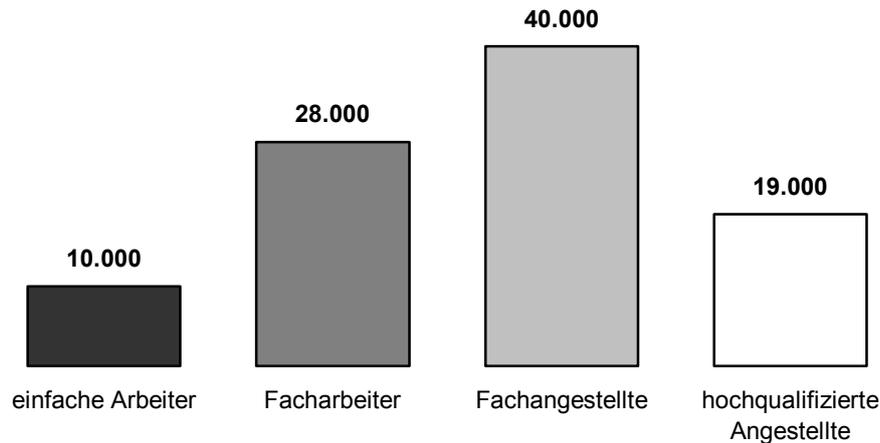
1. In den nächsten Jahren werden – wieder – in erheblichem Umfang Stellen aufgrund von Renteneintritten neu besetzt werden müssen.
2. Die Anforderungen an die Stellenprofile werden hoch sein, weil besonders viele Hochqualifizierte, Facharbeiter mit Zusatzqualifikation und Fachkräfte in Führungspositionen in Rente gehen.
3. Die neuen Beschäftigungsoptionen können nur genutzt werden, wenn entsprechend qualifiziertes Personal in der Region vorhanden ist.
4. Gelingt das Matching von Personalnachfrage und Angebot nicht, bleiben nicht nur positive Arbeitsmarkteffekte aus, sondern es droht eine entscheidende Schwächung des Wirtschaftsstandorts Brandenburg.

Bezogen auf die Gruppe der Fachhochschul- und Universitätsabsolventen kann davon ausgegangen werden, dass rund jeder fünfte neu rekrutierte Beschäftigte einen Fachhochschul- oder Universitätsabschluss haben sollte. Dies entspricht, bezogen auf die Prognose der 100.000 benötigten Fachkräfte bis 2010, einer Zahl von 19.000 hochqualifizierten Angestellten. Parallel dazu werden im gleichen Zeitraum 40.000 Fachangestellte sowie 28.000 Facharbeiter benötigt. Lediglich un- und angelernte sowie einfache Fachkräfte werden nur in einem geringen Maß benötigt. Hier liegt der Bedarf bei 10.000 Beschäftigten bis zum Jahr 2010.

---

<sup>79</sup> In der qualifikationsgruppenspezifischen Prognose ist die zukünftige Qualifikationsverschiebung zugunsten höherwertiger Qualifikationen noch nicht berücksichtigt, weil dieser Effekt zahlenmäßig nur schwer genau zu berechnen ist.

**Abbildung 9.3: Personalbedarf bis 2010 nach Qualifikationsgruppen in Brandenburg (total: 97.000)**



Für den Ersatzbedarf bis 2015 ist zunächst festzustellen, dass gerade die hochqualifizierten Angestellten einen hohen Anteil Älterer aufweisen. Einem sehr geringen Anteil jüngerer Beschäftigter unter 35 Jahren steht ein mit fast 33% außerordentlich hoher Anteil von Beschäftigten über 50 Jahre gegenüber. Bis 2015 müssen in absoluten Zahlen gut 26.000 hochqualifizierte Angestellte neu rekrutiert werden, um den aktuellen Bestand zu erhalten.

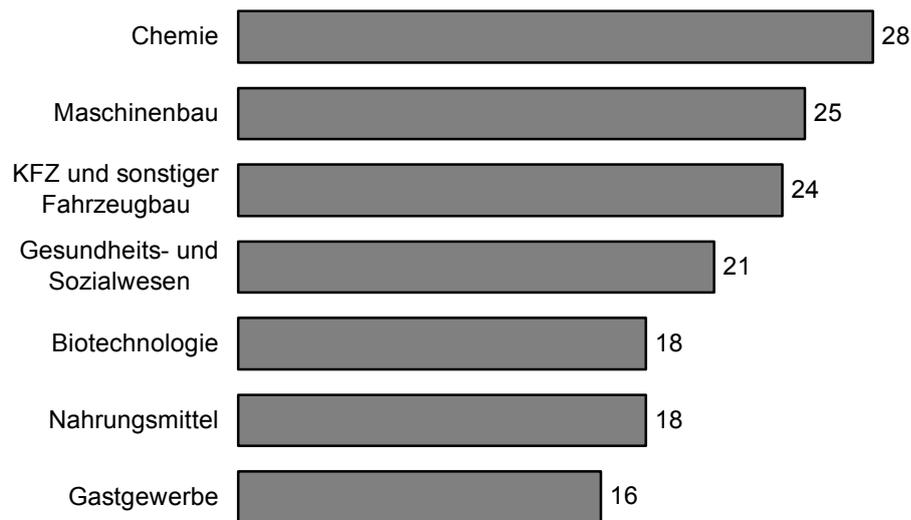
Einen beträchtlichen Ersatzbedarf weisen auch bis 2015 die großen Beschäftigtengruppen Facharbeiter sowie Fachangestellte auf. Bemerkenswert ist in diesem Zusammenhang, dass die ältere Beschäftigtengruppe (über 50 Jahre) in den Angestelltenbereichen mit einem Fünftel noch gewichtiger ist als in den Arbeiterbereichen mit lediglich gut 16%.<sup>80</sup> Dies läuft auf einen Ersatzbedarf von insgesamt über 60.000 Angestellten (Fachangestellte und hochqualifizierte Angestellte) und mehr als 44.000 Arbeitern (einfache Arbeiter und Facharbeiter) hinaus. Die Renteneintritte in beiden großen Beschäftigtengruppen bis 2015 vor Augen, wird das duale Berufsbildungssystem sowohl in gewerblichen als auch in Dienstleistungsberufen in den nächsten Jahren beträchtliche Ausbildungsleistungen vollbringen müssen, um den Ersatzbedarf zu decken.

Die Branchenanalysen haben in diesem Zusammenhang ergeben, dass der Ersatzbedarf bis 2015 in der Chemie bei 28% älterer Beschäftigter besonders hoch ist. Es folgen der Maschinenbau (25%) und der Fahrzeugbau (24%). Mit unter 20% vergleichsweise gering ist der Anteil älterer Beschäftigter in der Biotechnologie (18%), der Nahrungsmittelindustrie (18%) und vor allem dem Gastgewerbe (16%). Eine Mittelstellung nimmt der Gesundheitssektor mit 21% Beschäftigten aus dieser Altersgruppe ein.<sup>81</sup>

<sup>80</sup> Hierbei dürften die Nachwendepraktiken der Personalselektion im öffentlichen Sektor eine beträchtliche Rolle spielen. Senioritätsspezifische Schließungsprozesse sind im öffentlichen Sektor noch bedeutsamer als in der Erwerbswirtschaft.

<sup>81</sup> Genauere Erläuterungen zum Fachkräftebedarf nach Qualifikationsgruppen und Branchen finden sich im Tabellenanhang.

**Abbildung 9.4: Anteile der Beschäftigten 50 Jahre und älter nach ausgewählten Branchen in Brandenburg (2004)**



Eine Überalterung der hochqualifizierten Spezialisten lässt sich denn auch in nahezu allen untersuchten Wirtschaftsbereichen feststellen. Sie kann allenfalls dort ohne große Sorgen registriert werden, wo diese Beschäftigtengruppe nur eine sehr geringe Rolle spielt, wie etwa in der Nahrungsmittelindustrie oder dem Gastgewerbe. In wissensintensiven Branchen aus Industrie und Dienstleistungen, in denen akademisch ausgebildeten Fachkräften eine Schlüsselfunktion für Innovationsfähigkeit zukommt, ergeben sich daraus große Engpassrisiken.

#### Implikationen der prognostizierten Fachkräfteentwicklung

Es ist damit zu rechnen, dass – obwohl auch im äußeren Entwicklungsraum eine Vielzahl dynamischer Unternehmen angetroffen wurden, gleichsam „Perlen in der Provinz“ – sich die Regionen in Brandenburg weiterhin sehr unterschiedlich entwickeln werden. Auch in den untersuchten Branchen ist die Entwicklung in der Region Havelland-Fläming fast durchgehend günstiger als in den äußeren Landesteilen. Gleichwohl dominiert in den anderen Untersuchungsregionen der Branchentrend ebenfalls vor dem Regionaltrend. So ist auch in den Unternehmen des äußeren Entwicklungsraums mit einem Personalbedarf zu rechnen, der – aufgrund der Abwanderungsverluste von Qualifizierten – vielleicht deutlich schwieriger zu befriedigen sein wird als in der Metropolregion um Berlin.

Gelingt es, das aktuell hohe Qualifikationsniveau der märkischen Wirtschaft zu halten und die durch Renteneintritte entstehenden Vakanzten durch junge, optimistische, innovationsfreudige und – was den Ausbildungsstand anlangt – mit aktuelleren Qualifikationen und Kenntnissen ausgestattete Fachkräfte zu ersetzen, könnte ein neuer Innovations- und Motivationsschub die vorhandene Dynamik im Land weiter stärken. So gesehen, liegt in den Renteneintritten eine Chance nicht nur für den Arbeitsmarkt und die Beschäftigung junger Menschen und berufserfahrener Arbeitssuchender. Darüber hinaus kann in manchen Branchen eine große Zahl an jungen Fachhochschul- und Universitätsabsolventen sowie Technikern und gut ausgebildeten Fachkräften in die gegenwärtig noch alterszentrierten oder „alterskomprimierten“<sup>82</sup> Unternehmen einmünden und dort einen produktiven Kulturwandel einleiten. In den Unternehmen dieser Studie lässt sich beobachten, dass Unternehmen, die einen höheren Anteil junger Mitarbeiter aufweisen, mit größeren Wachstumsraten und stärkerem Erweiterungsbedarf rechnen. Sie blicken insgesamt optimistischer in die Zukunft als Unternehmen mit hohen Anteilen älterer Mitarbeiter, die so genannten „Überlebensgemeinschaften“. Gelingt es den Erfahrungsschatz und das Know-how der Älteren mit dem neuen Verfah-

<sup>82</sup> Gemeint sind Unternehmen mit einem besonders hohen Anteil von 40- bis 55-Jährigen (nach unseren Berechnungen sind dies rund 40% aller Industriebetriebe in Brandenburg).

renswissen der Jüngeren, Stabilität mit Innovationsfreude zu verbinden, könnte die Wirtschaft in Brandenburg gleichsam einen „zweiten Schub“ bekommen.

Ein geglückter Generationenwechsel in Belegschaft und Führungspersonal könnte dann – selbst bei leicht rückläufigen Beschäftigtenzahlen insgesamt – eine erhebliche Arbeitsmarktentlastung bereits bis 2010 und noch stärker bis 2015 bewirken. Diese Arbeitsmarktentlastung wird sich bereits in den nächsten Jahren deutlich bei den Schulabgängern, die in Ausbildungsverhältnisse treten und dann bei den Einmündungsmöglichkeiten von Ausbildungsabsolventen in Beschäftigungsverhältnisse zeigen. Die Unterversorgung mit Lehrstellen und Jugendarbeitslosigkeit werden zurückgehen und später werden auch die älteren Beschäftigtengruppen von der Entspannung auf dem Arbeitsmarkt profitieren.

Die deutliche Verbesserung der Ausbildungsmöglichkeiten und Einmündungschancen für junge Menschen in der zweiten Hälfte dieses Jahrzehnts könnte sogar einen Klimawandel in der öffentlichen Bewertung der Entwicklung auf dem Brandenburgischen Arbeitsmarkt und der Wirtschaft in Brandenburg bewirken. Dies wäre jedenfalls eine wesentliche Voraussetzung für ein Abbremsen der Abwanderung in die alten Bundesländer.

Gelingt der Generationenwechsel dagegen nicht und entstehen Fachkräftelücken, droht der märkischen Wirtschaft sogar ein Rückfall hinter den aktuellen Status Quo. Insbesondere die Unternehmen des Verarbeitenden Gewerbes sind als Folge des Qualifikationsüberschusses nach der Wende auf ein Produktionsparadigma – was Produkte, Dienstleistungen und Produktionsstrukturen anlangt – ausgerichtet, dass sie in starkem Maße auf hohe Beschäftigtenanteile von Ingenieuren und Facharbeitern angewiesen macht. Damit stellt der Humanressourcenbedarf eine Achillesverse der ostdeutschen Industrie dar. Aber auch im Tourismus und in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft muss das Qualifikationsniveau mindestens gehalten werden. Im Tourismus spielen Trends und Freizeitstile eine große Rolle, weswegen zeitaktuellen Kenntnissen eine besonders große Bedeutung zukommt. Auch die schönsten Tourismusregionen sind auf ein gut geschultes Personal in den Tourismuseinrichtungen angewiesen. Gerade aber im Gesundheitssektor können fehlende hohe Qualitätsstandards dazu führen, dass Patienten sich in anderen Bundesländern behandeln lassen.

### **9.3. Betriebliche Strategien zur Fachkräftesicherung**

In allen im Rahmen der Studie untersuchten Branchen dominiert qualifizierte Beschäftigung. Dies gilt selbst in der Nahrungsmittelindustrie und im Tourismus-Sektor, wo un- und angelernte Arbeiter im Branchenvergleich zwar mit ungefähr einem Viertel den höchsten Beschäftigtenanteil haben, aber noch weit davon entfernt sind, die Beschäftigungsstrukturen zu beherrschen. Die beiden Metallbranchen Fahrzeugbau und erst recht der Maschinenbau sind regelrechte Facharbeiterbranchen, das Gesundheits- und Sozialwesen ist eine Bastion qualifizierter Angestelltentätigkeiten. Nicht zuletzt ist auch auf das hohe Gewicht akademischer Beschäftigter in der Biotechnologie, der Chemie und im Fahrzeugbau zu verweisen.

In vielen Branchen finden sich bereits deutliche Anzeichen für Verknappungen beim Angebot an Fachkräften. In den untersuchten Industriezweigen, und zwar vor allem im Maschinenbau und in der Fahrzeugindustrie, gibt es viele Stimmen, die sich negativ zum vorhandenen Angebot an Facharbeitern und an technischen Fachkräften äußern.

Etwas günstiger stellt sich die Situation – mit Ausnahme der ambulanten Pflegedienste – in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und vor allem in der Tourismusbranche dar. In beiden Dienstleistungssektoren ist man mit dem Fachkräfteangebot zumindest zufrieden.

Skepsis zeigen schließlich die Antworten der Befragten aus Industrie und Dienstleistungen auf die Frage, ob Engpässe an Fachkräften die wirtschaftliche Entwicklung in Brandenburg ausbremsen

könnten. Nur knapp 30% halten dieses Szenario für unrealistisch, ein gutes Fünftel für teilweise realistisch und deutlich mehr als vierzig Prozent für realistisch.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie die untersuchten Unternehmen auf diese Entwicklungsaussichten reagieren und welche Maßnahmen gegen mögliche Fachkräfteengpässe ergriffen werden. Im Folgenden soll anhand der Aus- und Weiterbildung sowie der Personalwirtschaft gezeigt werden, welche Strategien die untersuchten Betriebe verfolgen.

### 9.3.1. Ausbildung

In allen drei untersuchten Sektoren bildet nur etwa die Hälfte der Unternehmen aus: 51% in der Industrie, 49% in der Sozialwirtschaft und 45% im Tourismus. Mehr Aussagekraft in Bezug auf das Ausbildungsengagement in den einzelnen Sektoren liefert jedoch nicht die Anzahl ausbildender Betriebe, sondern die Ausbildungsquote der Unternehmen. Hier ergeben sich starke Unterschiede: Einen mit rund 23% sehr hohen Anteil an Auszubildenden weist der Tourismussektor auf, gleichzeitig ist in diesem Sektor die Ausbildungsbeteiligung der Unternehmen mit 45% am geringsten, was auf eine hohe Ausbildungskonzentration auf wenigen Unternehmen hinweist. Werden allein die ausbildenden Unternehmen betrachtet, so kommen sie auf eine Quote von nahezu 40%. Demgegenüber deutet die Übernahmehäufigkeit von weniger als einem Viertel der Auszubildenden (25%) darauf hin, dass Unternehmen in diesen Fällen nicht vorrangig auf Nachwuchssicherung zielen.

Ein anderes Bild zeigt sich in den einzelnen Industriebranchen. Die Ausbildungsbeteiligung der Unternehmen dieses Sektors bewegt sich zwar in einem ähnlichen Spektrum wie im Tourismus. Deutlich niedriger sind dagegen die Ausbildungsquoten. Mit etwa 300 Auszubildenden (7%) sind dabei die Unternehmen des Fahrzeugbaus am stärksten in der Ausbildung engagiert. Die Bereiche Nahrungsmittel und Maschinenbau liegen allerdings dicht dahinter. Ähnlich die chemische Industrie: Hier wird allerdings das Gros der Ausbildung durch ein Unternehmen geleistet - 200 der insgesamt 250 Auszubildenden lernen in diesem Betrieb, ohne dessen Engagement die Ausbildungsquote nur bei rund drei Prozent liegen würde. Die Ausbildungsquote der Unternehmen der Biotechnologie nimmt sich mit weniger als 5% vergleichsweise gering aus. Diese Branche ist jedoch stärker durch Akademiker geprägt und demzufolge in geringerem Maße auf berufliche Ausbildung zur Nachwuchssicherung angewiesen.

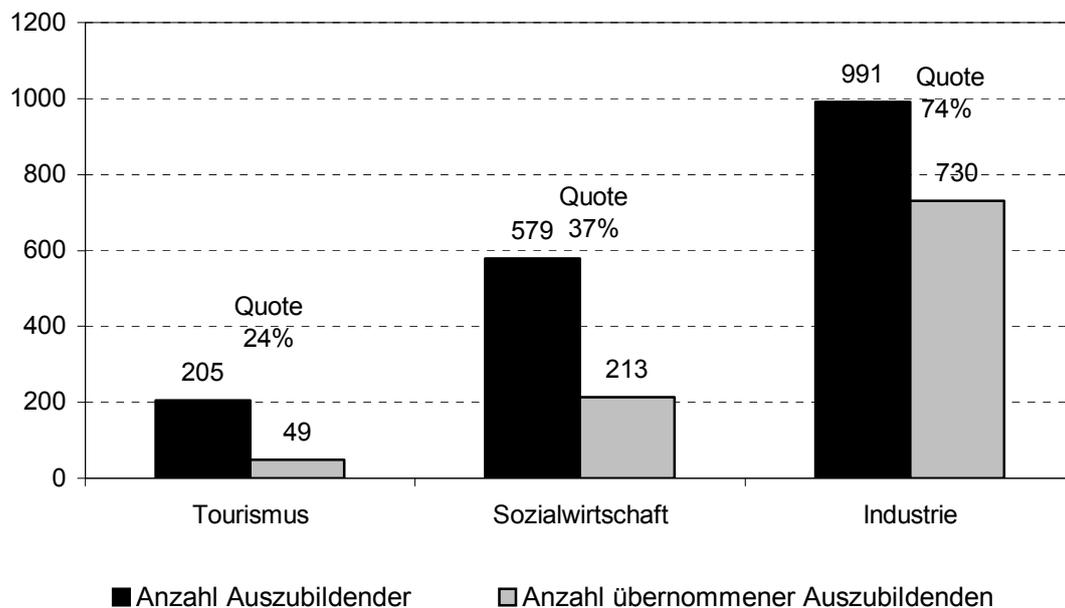
Sehr starke Unterschiede zwischen den einzelnen Einrichtungen zeigen sich im gesundheits- und sozialwirtschaftlichen Sektor. Während alle untersuchten Reha-Kliniken und fast alle untersuchten Krankenhäuser ausbilden, sind es im ambulanten Pflegedienst nur 18% der Unternehmen, die Ausbildungsplätze zur Verfügung stellen. Hinsichtlich der Ausbildungsquoten sind es allein die Krankenhäuser, die mit ihrem Ausbildungsengagement über dem Durchschnitt des Gesundheits- und Sozialwirtschaftssektors liegen. In den übrigen Branchen spielen Auszubildende eine geringere Rolle. In den Reha-Kliniken und Pflegeheimen liegt die Quote bei 3,5%, bei den ambulanten Pflegediensten sogar nur bei 3%. Ein Grund hierfür liegt in der branchenspezifischen Größenstruktur: Während es sich bei den stationären Einrichtungen vorrangig um Institutionen mit zum Teil deutlich mehr als 100 Beschäftigten handelt, fallen die meisten ambulanten Pflegedienste mit weniger als 50 Mitarbeitern in eine Größenklasse mit erfahrungsgemäß unterdurchschnittlicher Ausbildungsbeteiligung.

In allen Sektoren sind kleine Unternehmen (weniger als 20 Beschäftigte) als ausbildende Unternehmen deutlich unterrepräsentiert. Vergleicht man jedoch die Ausbildungsquoten (Anteil der Auszubildenden an der Gesamtbelegschaft) nach Betriebsgrößenklassen, so weichen diese nicht wesentlich von denen größerer Betriebe ab, oder übertreffen diese sogar. Das heißt, bei den kleinen Unternehmen konzentriert sich das Ausbildungsgeschehen auf eine sehr kleine Anzahl von Unternehmen. Diese bilden dann aber umso intensiver aus.

Beträchtliche Unterschiede gibt es auch hinsichtlich des Anteils der übernommenen Auszubildenden. Während sich im Tourismus nur jeder vierte bzw. im Sektor Sozialwirtschaft nur jeder dritte Auszubildende Hoffnung auf Übernahme nach der Ausbildung machen kann, liegt die Chance in der Industrie deutlich höher: Hier erhalten durchschnittlich drei Viertel aller Auszubildenden später einen Arbeitsvertrag im ausbildenden Betrieb. Während die Hälfte der Unternehmen des industriellen Sektors alle Auszubildenden übernimmt, sind es im sozialwirtschaftlichen Sektor nur ein Drittel der Unternehmen und im Tourismussektor sogar nur verschwindend geringe 10%. Ein Drittel der Tourismusunternehmen übernimmt sogar gar keinen Auszubildenden nach der Ausbildung. In der Sozialwirtschaft sind es immerhin noch 20%, im Industriesektor dagegen nur jedes zehnte Unternehmen.

Die höchste Übernahmewahrscheinlichkeit in der Industrie können Auszubildende im Fahrzeugbau erwarten. Hier können nahezu alle Lehrlinge mit einer späteren Übernahme im Betrieb rechnen. In den weiteren Branchen liegt die Übernahmewahrscheinlichkeit etwas niedriger. Rund 80% der Auszubildenden werden in den Biotechnologieunternehmen übernommen. Die Betriebe der restlichen Branchen übernehmen in etwa je zwei Drittel ihrer Auszubildenden.

**Abbildung 9.5: Anzahl der Auszubildenden und übernommenen Auszubildenden in den drei Sektoren (Angaben in absoluten Zahlen)**



Aus diesem Befund lassen sich weitere Rückschlüsse auf die Bedeutung der Ausbildung im jeweiligen Sektor ziehen: Während im Tourismus und zum Teil auch in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft Auszubildende als Arbeitskräfte in anteilmäßig hohem Umfang eingesetzt werden und nur bedingt eine Rolle als zukünftige Ressource spielen, setzen vorrangig die Unternehmen der Industrie die berufliche Ausbildung als Instrument zur Sicherung und Reproduktion der Fachkräftebasis ein.

Die teilweise geringe Übernahmequote vor allem in den Dienstleistungssektoren steht nachhaltigen Maßnahmen der Fachkräftesicherung entgegen. Geringe Ausbildungsquoten und geringe Übernahmequoten werden zur Deckung des zukünftigen Fachkräftebedarfs nicht ausreichen. Die Untersuchungen haben ergeben, dass bei allen Ausbildungsanstrengungen die zweifellos von einem Teil der Brandenburger Firmen bereits unternommen werden, die Brisanz von Nachwuchsproblemen noch nicht in vollem Umfang erkannt und in praktische Maßnahmen umgesetzt worden ist. Viele Personalverantwortliche haben sich wohl an eher stagnierende Beschäftigung gewöhnt, so dass es ihnen noch schwer fällt, den Hebel in Richtung auf nachhaltige Maßnahmen der Nachwuchsrekrutierung umzulegen.

### 9.3.2. Weiterbildung

In Zeiten sich ständig wandelnder Anforderungen kann eine strategisch abgestimmte Weiterbildungspolitik zu einem entscheidenden Wettbewerbsfaktor avancieren. In den drei betrachteten Sektoren spielt Weiterbildung insgesamt eine sehr wichtige Rolle. Sehr hoch ist die Akzeptanz von Weiterbildungsmaßnahmen in den Industriebetrieben. Mehr als die Hälfte der Befragten räumen der Weiterbildung einen hohen Stellenwert ein, weitere 27% halten sie für sehr wichtig. Einen zumindest untergeordneten Stellenwert nimmt die Weiterbildung in 15% der Unternehmen ein. In lediglich etwa 4% der Unternehmen spielen entsprechende Maßnahmen praktisch keine Rolle.

Zwischen den Industriebranchen sind in Bezug auf den Stellenwert der Weiterbildung keine wesentlichen Unterschiede zu erkennen. Am „niedrigsten“ wird die Bedeutung der Weiterbildung in der Nahrungsmittelindustrie eingeschätzt. Knapp ein Drittel (29%) dieser Unternehmen nutzt dieses Instrument kaum bzw. gar nicht. Am höchsten ist der Stellenwert der Weiterbildung in den untersuchten Unternehmen der Biotechnologie: 46% der Befragten sprechen in diesem Zusammenhang von einem „sehr hohen Stellenwert“, weitere 46% der Befragten räumen der Weiterbildung eine „wichtige Rolle“ ein.

Den höchsten Stellenwert genießt die Weiterbildung in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft. Hier geben 57% der Befragten an, dass Weiterbildung einen sehr hohen Stellenwert einnimmt. Weitere 42% der Befragten halten entsprechende Maßnahmen zumindest für wichtig. Eine hohe Wertschätzung der Weiterbildung ist somit in diesem Sektor nahezu in allen Einrichtungen gegeben.

Offenbar kann diese hohe Weiterbildungsintensität der Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft nur mit einem hohen persönlichen Engagement seitens der Mitarbeiter erreicht werden. In mehr als 60% der Einrichtungen ist es üblich, dass Mitarbeiter Freizeit oder finanzielle Mittel für ihre Weiterbildung aufbringen müssen.

Einen schlechteren Stand hat die Weiterbildung im Tourismusbereich. Insgesamt 56% der Touristikbetriebe geben der Weiterbildung einen hohen oder sehr hohen Stellenwert. In jedem dritten Unternehmen spielt sie jedoch praktisch keine Rolle.

In der Industrie (34%) und dem Tourismus (38%) liegt der Anteil der Unternehmen, in denen Mitarbeiter einen eigenen finanziellen oder zeitlichen Beitrag zu den Weiterbildungsmaßnahmen leisten müssen, im Vergleich zu den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft deutlich niedriger.

Für die Wirksamkeit von Qualifizierungsmaßnahmen ist eine möglichst präzise Abstimmung mit den vorhandenen Fähigkeiten der Mitarbeiter Voraussetzung. Grundsätzlich kann diese Qualifizierungsbedarfsermittlung auf verschiedene Art und Weise geschehen. Üblich ist in den untersuchten Unternehmen, dass der Bedarf durch die Bereichsleiter/Vorgesetzten/Meister oder durch die Mitarbeiter selbst angemeldet wird. Die Durchführung von Bedarfsanalysen wird dagegen weniger genutzt. Am häufigsten wird auf dieses Instrument in den gesundheits- und sozialwirtschaftlichen Einrichtungen zurückgegriffen. Über die Hälfte der Einrichtungen führt Bedarfsanalysen durch. Im Industriesektor sind es dagegen nur ein Drittel der Unternehmen und im Tourismus lediglich 11%, die diese Möglichkeit nutzen, um den Weiterbildungsbedarf zu ermitteln. Häufiger wird der Bedarf jedoch einfach durch die Mitarbeiter selbst oder durch unmittelbare Vorgesetzte angemeldet. In etwa 55% der Industrieunternehmen ist diese Form üblich, in der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und im Tourismus sind es sogar 60% bzw. 78%.

Darüber hinaus spielen aber auch weitere Strategien bzw. Methoden der Bedarfsermittlung eine Rolle. Einige Unternehmen orientieren sich bei der Planung des Bedarfs an zukünftigen Entwicklungsvorhaben. Im medizinischen und sozialen Bereich sind Weiterbildungsmaßnahmen durch gesetzliche Vorgaben geregelt. In einigen Unternehmen ist es auch üblich, sich auf Fachtagungen oder in entsprechenden Publikationen über aktuelle Weiterbildungsmöglichkeiten zu informieren.

Obwohl die Weiterbildung in den meisten untersuchten Unternehmen einen recht hohen Stellenwert genießt, sind die Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs und damit auch die Weiterbildungsmaßnahmen in der Mehrheit der Unternehmen nicht strategisch ausgerichtet bzw. mit einer Personalbedarfsplanung verknüpft. Zuweilen unterliegt die Weiterbildungsplanung aktuellen Budgetrestriktionen.

Die Weiterbildung scheint eher auf kurzfristige Bedarfe, also auf „Anpassungsqualifizierung“, ausgerichtet zu sein. Im Zuge der zunehmenden Fachkräfteengpässe ist jedoch eine strategische Personalentwicklung eminent wichtig. Gerade hier zeigen die untersuchten Unternehmen erhebliche Defizite. Es wurde deutlich, dass ein beträchtlicher Teil der Geschäftsführer davon ausgeht, dass sich die Mitarbeiter neue Verfahren selbst aneignen können. Aufgrund der sehr guten Qualifikationsbasis der zu DDR-Zeiten ausgebildeten Beschäftigten sind diese Kenntnisse in Bezug auf Produkte, Verfahren und andere technische Innovationen auch vorhanden. Allerdings fehlen Kompetenzen im Schnittstellenbereich von Organisation und so genannten „weichen Faktoren“. Zu nennen sind dabei Optimierung von innerbetrieblichen Prozessen, Gruppenarbeit oder Personalmanagement

### 9.3.3. Perspektiven weiblicher Beschäftigung: Ungünstige Aussichten gerade in frauentypischen Beschäftigungsfeldern

Die Frage nach dem Geschlechterverhältnis der Beschäftigten ist nicht allein retrospektiv mit Blick auf die Lastenverteilung der Transformationsfolgen von großem Interesse. Auch für die zukünftige Entwicklung des Fachkräfteangebotes spielt die Erwerbs- und vor allem auch die Ausbildungsbeziehung junger Frauen eine nicht zu unterschätzende Rolle, bedenkt man die Signalwirkung, welche von einer geschlechtsspezifischen Personalpolitik ausgeht. (Weibliche) Jugendliche wenden sich von den noch vorhandenen Möglichkeiten und in der Folge von der Region ab und stehen bald als potenzielle Fachkräfte nicht mehr zu Verfügung. Mit einer Abwanderung gerade weiblicher Jugendlicher schwindet jedoch auch die Chance auf ein ausgeglichenes Sozialgefüge und eine nachhaltige positive demographische Entwicklung. Bereits heute kommen auf 100 junge Männer im Alter zwischen 18 und 28 nur noch 80 junge Frauen – Folge der höheren Abwanderung von Frauen und der geringeren Zuwanderung von Frauen in dieser Altersgruppe.

Die Entwicklungen auf dem Gebiet der Berufsausbildung werfen Schlaglichter auf die Perspektiven weiblicher Beschäftigung. Hier sind in mehrfacher Hinsicht Probleme zu verzeichnen: Zunächst einmal fällt ins Auge, dass in allen untersuchten Branchen mit Ausnahme der Biotechnologie weibliche Beschäftigung auf dem Rückzug ist. Der Anteil weiblicher Auszubildender liegt in den Industrie- wie auch in den Dienstleistungsbranchen jeweils unter ihrem aktuellen Beschäftigtenanteil. Besonders eklatant ist dies in den Branchen der Fall, in denen weibliche Beschäftigung ohnehin traditionell eine vergleichsweise geringe Rolle spielt. Zugespitzt ausgedrückt bedeutet dies, dass sich der Fahrzeugbau und insbesondere der Maschinenbau, wenn sich der Trend fortsetzt, zu nahezu „frauenfreien“ Branchen entwickeln werden. Hat der Maschinenbau einen Anteil von 18% weiblichen Beschäftigten, so sind es bei den Auszubildenden nur noch 9%. Im Fahrzeugbau steht dem Frauenanteil beim Personal von 13% ein weiblicher Auszubildendenanteil von ebenfalls lediglich 9% gegenüber. Selbst bei der Chemie, wo Laborantentätigkeiten ein relevantes Einsatzfeld gewerblicher weiblicher Beschäftigten bilden, fällt der Vergleich des Frauenanteils an den Beschäftigten (34%) zum einen und an den Auszubildenden (24%) zum anderen negativ aus, so dass ein Trend zur „Entfeminisierung“ gerade der Industriearbeit nicht von der Hand zu weisen ist.

Die sehr schwache Repräsentanz von Frauen bei Ausbildungen, insbesondere in den beiden untersuchten Metall verarbeitenden Facharbeiterbranchen, ist nicht nur mit Blick auf die soziokulturellen Nachteile mangelnder Geschlechterdiversität ungünstig. Hinzu kommt Folgendes: Der Frauenanteil ist damit gerade in den beiden klassischen Industriebranchen gering, in denen die höchsten Übernahmequoten zu verzeichnen sind und man den ausbildenden Betrieben nachhaltige Strategien der Fachkräftesicherung attestieren kann.

Immerhin aber – dies ist positiv zu vermerken – gibt es in der großen Nahrungsmittelindustrie einen fast fünfzigprozentigen Frauenanteil und mit einer Übernahmequote von 64% zumindest gute Weiterbeschäftigungschancen für junge Frauen. Quantitativ von noch nicht allzu hohem Gewicht ist die Ausbildung in der Biotechnologie. Für die Zukunft weiblicher Beschäftigung könnte die Zukunftsbranche allerdings günstige Aussichten bieten. 58% der Auszubildenden sind dort Frauen. Die Übernahmequote liegt immerhin bei fast 80%.

Ein echter Schwerpunkt bei der Ausbildung weiblicher Auszubildenden besteht im kaufmännischen Bereich. In allen Branchen ist diese Richtung überdurchschnittlich stark von Frauen besetzt. Ohne diesen Ausbildungsgang lägen demnach die Frauenquoten noch einmal deutlich niedriger. So fällt der Anteil weiblicher Auszubildenden im Maschinenbau ohne Berücksichtigung kaufmännischer Berufe von 9% auf unter 3%.

Die Tourismusbranche mit ihren mehr als zwei Drittel weiblichen Beschäftigten weist demgegenüber, wie gesehen, vergleichsweise geringe Übernahmequoten auf. Die Aussichten, nach einer Ausbildung beruflich dort Fuß zu fassen, sind dementsprechend eingeschränkt. Der Einsatz vieler – zu über 60% weiblicher – Auszubildender kann sich ohne die Gewährleistung hoher Ausbildungsstandards negativ auf die Qualität der erbrachten Dienstleistung auswirken.

Die zweite untersuchte Dienstleistungsbranche, die Gesundheits- und Sozialwirtschaft, wird aller Wahrscheinlichkeit nach auf absehbare Zeit eine Bastion qualifizierter weiblicher Arbeit bleiben. Aber die Beschäftigung ist dort gemäß der Beschäftigungsprognose rückläufig, wodurch sich die Beschäftigungschancen von Frauen verschlechtern. Die Übernahmequote von Auszubildenden ist mit 37% bereits gering. Negativ für die Perspektiven weiblicher Beschäftigung wäre auch, wenn sich durch Einsparungsmotive begründet un- und angelernte Beschäftigung zwar nicht in den medizinischen und pflegerischen Kernbereichen wohl aber in den Randfunktionen des Gesundheitswesens ausweiten würde.

#### 9.3.4. Personalwirtschaft

Von den untersuchten Industrieunternehmen verfügt nur ein Fünftel über eine eigenständige Personalabteilung. Erst ab einer Größe von mehr als 50 Beschäftigten hat die Hälfte der Industrieunternehmen eine eigenständige Personalabteilung. Bei den Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens haben 28% eine Personalabteilung. Hier sind es in erster Linie die großen Einrichtungen wie Krankenhäuser und Reha-Kliniken, aber auch 17% der kleineren ambulanten Pflegedienste verfügen über eine eigenständige Personalabteilung. Im Gegensatz dazu konnten von 97 Unternehmen der Tourismusbranche nur zwei größere Gaststätten eine eigenständige Personalabteilung vorweisen. Dies liegt unter anderem daran, dass die Unternehmen dieses Sektors nur geringe Beschäftigtenzahlen aufweisen und die Personalarbeit in der Regel durch die Geschäftsleitung durchgeführt wird.

Vor allem hinsichtlich einer strategischen Personalplanung zeigen die untersuchten Unternehmen deutliche Defizite: Nur 19% der Industrieunternehmen organisieren die Personalplanung in Zeithorizonten von länger als einem Jahr. Bei den meisten Unternehmen gibt es entweder gar keine (16%) oder nur eine kurzfristige am aktuellen Bedarf oder der Auftragslage ausgerichtete Personalplanung (53%). In der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist der Anteil der Einrichtungen, die keine Personalbedarfsplanung durchführen mit nur 9% vergleichsweise gering. Aber auch hier erfolgt die Personalplanung eher kurzfristig je nach Bedarf (56%). Lediglich 11% der Einrichtungen planen länger als ein Jahr im Voraus. Bei den Tourismusunternehmen ist die Personalplanung noch defizitärer. Hier führt ein Drittel der Unternehmen keine Bedarfsplanung durch. Der Großteil der Unternehmen orientiert sich auch hier am aktuellen Bedarf bzw. an der Auftragslage.

In Expertengesprächen mit Unternehmern wurde deutlich, dass ostdeutsche Unternehmer stark in ihrer Umgebung verankert sind und aus langjähriger Erfahrung wissen, wo nutzbare Ressourcen

vorhanden sind. Sie kennen den Betrieb und die Menschen und haben nicht das Gefühl, Personalarbeit systematisieren zu müssen. Im Gegensatz dazu kennen sich westdeutsche Eigentümer in den spezifischen lokalen Kontexten weniger aus und neigen daher eher dazu, Unternehmensprozesse zu strukturieren und zu systematisieren. Dies erklärt, dass Betriebe mit einem westdeutschen Eigentümer eher Personalbedarfsanalysen durchführen als Betriebe mit einem ostdeutschen Eigentümer.

Die wichtigsten personalwirtschaftlichen Instrumente, die die untersuchten Unternehmen einsetzen, sind die Flexibilisierung der Arbeitszeit, der Einsatz von Teilzeitverträgen sowie befristeten Arbeitsverträgen. Allerdings unterscheiden sich die Befragten der verschiedenen Wirtschaftszweige hinsichtlich der Rangfolge dieser Instrumente. Der überwiegende Teil der Industriebetriebe (82%) nutzt die Möglichkeit der Flexibilisierung der Arbeitszeit. Weiterhin stellen über die Hälfte der Industriebetriebe (58%) befristete Arbeitsverträge aus. Auch die Möglichkeiten der Leiharbeit (28%) und Kurzarbeit (19%) werden von diesen Unternehmen genutzt – beides Strategien, die die Dienstleistungsbranchen kaum verfolgen. Im Gegensatz dazu nutzen fast alle Einrichtungen des Gesundheits- und Sozialwesens (92%) Teilzeitverträge. Auch die Flexibilisierung der Arbeitszeit (89%) und befristete Arbeitsverträge (78%) sind wichtige personalwirtschaftliche Instrumente in diesem Sektor. Ähnliche Präferenzen zeigen auch die Befragten des Tourismussektors.

Als personalpolitische Strategiefelder werden am häufigsten die Qualifizierung der Mitarbeiter, die Arbeitszeitflexibilisierung und Motivations- und Anreizsysteme genannt. Die Befragten der Industrieunternehmen und der Einrichtungen der Sozialwirtschaft nennen diese Strategiefelder in eben genannter Reihenfolge. Die Befragten der Tourismusunternehmen nennen die Arbeitszeitflexibilisierung an erster Stelle und die Motivations- und Anreizsysteme an zweiter Stelle.

Gerade die personalpolitischen Strategiefelder, die aufgrund der Alterung der Betriebsbelegschaften und der fehlenden Nachwuchskohorten in Zukunft zunehmend an Bedeutung gewinnen, spielen bei den untersuchten Unternehmen kaum eine Rolle. Nur ein Drittel der Industrieunternehmen nennt die Fachkräftesicherung über den Arbeitsmarkt und damit Anwerbungs- und Rekrutierungsstrategien als zentrales personalpolitisches Handlungsfeld. Die Möglichkeit durch Altersteilzeit eine Belegschaftsverjüngung vorzunehmen, nutzen nur 15% der Industrieunternehmen. In Anbetracht der zukünftigen Verrentungswellen in den Betrieben muss auch der Erfahrungs- und Wissenstransfer als personalpolitisches Strategiefeld von mehr als nur der Hälfte (53%) der Unternehmen erkannt werden.

Während für westdeutsche Eigentümer in der Industrie die Qualifizierung der Mitarbeiter an erster Stelle der Personalarbeit steht (89%), sehen nur 67% der ostdeutschen Eigentümer darin ein wichtiges Strategiefeld. Allerdings scheinen sich die Geschäftsführer aus den neuen Bundesländern dafür eher mit dem Thema Überalterung der Belegschaften zu beschäftigen. 40% dieser Geschäftsführer nennt die Verjüngung der Belegschaft als zentrales personalpolitisches Strategiefeld (im Vergleich zu 31% der westdeutschen Geschäftsführer). Auch der systematische Nachwuchskräfteaufbau erhält bei den ostdeutschen Geschäftsführern ein stärkeres Gewicht (62% im Vergleich zu 56% der westdeutschen Geschäftsführer). Während westdeutsche Unternehmer die Fachkräftesicherung eher über den externen Arbeitsmarkt forcieren, bilden ostdeutsche Geschäftsführer Nachwuchsführungskräfte eher im eigenen Unternehmen heran.

Auch aufgrund sich verändernder personalwirtschaftlicher Rahmenbedingungen ergibt sich für die Unternehmen eine Reihe von Herausforderungen: Bis 2015 halbiert sich die potenzielle Nachwuchsgeneration der 15- bis 25-Jährigen. Somit stehen den Unternehmen weniger Nachwuchskräfte zur Verfügung. Gleichzeitig verstärken sich jedoch deutlich die Renteneintritte, so dass ein Mangel an jungen Menschen für die Unternehmen besonders schmerzlich ist. Die Abwanderung überwiegend junger, gut ausgebildeter Menschen führt dabei zu einer weiteren Verknappung der qualifizierten Arbeitnehmerschaft. Hinsichtlich des Nachwuchskräfteaufbaus zeigt sich jedoch eine Diskrepanz bei den Befragten. Obwohl Geschäftsführer gut laufender Unternehmen ihren Standort empfehlen würden, gehen sie davon aus, dass die Attraktivität der Region aus der Sicht eines

20- bis 25-Jährigen sehr gering ist. Viele dieser Geschäftsführer bestätigen, dass auch den eigenen Kindern geraten wird, sich in den alten Bundesländern nach Arbeit umzuschauen. Trotz dieser negativen subjektiven Einschätzung unternehmen die Geschäftsführer eine Reihe von Gegenmaßnahmen wie zum Beispiel Ausbildung sowie die Vergabe von Praktika, um die Abwanderung junger Fachkräfte zu stoppen und den Nachwuchs für das eigene Unternehmen zu sichern. Solche Maßnahmen müssen allerdings in einem Großteil der Unternehmen deutlich verstärkt oder überhaupt erst etabliert werden.

Eine weitere Problematik im Hinblick auf knapper werdende Fachkräftressourcen ist die Entlohnung. Diese erfolgt in den Industrieunternehmen mehrheitlich nicht nach Tarif. In lediglich 17% der Unternehmen erfolgt eine tarifliche Entlohnung, in 32% der Fälle wird Lohn in Anlehnung an einen Tarif gezahlt und in 52% der Unternehmen ist die Basis der Bezahlung der Mitarbeiter individueller Natur. Insbesondere im Fahrzeugbau (31%) und in der Nahrungsmittelindustrie (23%) ist eine Tarifgebundenheit festzustellen. In der Biotechnologie setzt man dagegen in hohem Maße auf eine individuelle Entlohnungspraxis.

Es lässt sich allerdings ein Zusammenhang zwischen der Tariforientierung der Unternehmen und der Befürchtung, dass es künftig schwieriger werden wird, qualifiziertes Personal zu finden, feststellen. In den Unternehmen, die nicht mit Fachkräfteengpässen in der Zukunft rechnen, wird eher individuell entlohnt. Dahinter kann einerseits das Interesse der Lohnkostensenkung auf der Basis noch bestehender, guter Rekrutierungsmöglichkeiten stehen, andererseits aber auch die Bindung von hochqualifizierten Fachkräften durch übertarifliche Entlohnung. Die Geschäftsführer, die zukünftig Rekrutierungsprobleme erwarten, nutzen dagegen eher das Tarifsystem als Anreizmechanismus für die Bindung von Beschäftigten.

Die Frage der Entlohnungspraxis ist nicht völlig unabhängig von den Formen der Mitbestimmung der Arbeitnehmer zu betrachten. In 24% der Industrieunternehmen gibt es einen Betriebsrat. Die Präsenz eines Betriebsrates hat für die Beschäftigten durchaus positive Auswirkungen: In 42% der Firmen, die über einen Betriebsrat verfügen, wird Tariflohn gezahlt. In weiteren 38% der Unternehmen mit Betriebsrat gibt es eine Anlehnung an den Tarif. Individuelle Formen der Entlohnung sind dagegen insbesondere in Firmen zu finden, die über keinen Betriebsrat verfügen.

In den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft wird in nur 16% der Unternehmen auf individueller Basis entlohnt. 13% der Firmen entlohnen nach dem Tarif des Öffentlichen Dienstes BAT, weitere 39% lehnen sich an diesen Tarif an. Einen anderen Tarif nehmen 3,5% zum Maßstab der Entlohnung, wobei sich weitere 3% an einen dieser anderen Tarife anlehnen. In einem Viertel der Unternehmen gilt ein eigenständiger Haustarif. Bezogen auf die einzelnen Bereiche der Gesundheits- und Sozialwirtschaft lässt sich feststellen, dass insbesondere in den Krankenhäusern nach Tarif entlohnt wird, sei es nach dem BAT oder nach Haustarifverträgen. Im ambulanten Pflegedienst und in Reha-Kliniken ist dagegen die individuelle Entlohnung verbreitet.

Die befragten Unternehmen der Tourismusbranche zahlen in 22% der Fälle Tariflohn. 26% der Betriebe lehnen sich an einen Tarifvertrag an. Ein eigenständiger Haustarif gilt in 6% der Unternehmen. Sehr ausgeprägt ist in den Unternehmen eine individuelle Entlohnung: 45% der Befragten geben dies an. Dabei zahlen insbesondere Hotels und Pensionen mit Gaststätten Löhne nach Tarif oder in Anlehnung an einen solchen. Individuelle Formen der Lohnzahlung finden sich in besonderem Maße in Gaststätten und Restaurants sowie in Cafés.

Die Entlohnung spielt vor allem für einen Großteil der jungen Nachwuchskräfte auf der Suche nach Lehr- und Arbeitsstellen keine unwesentliche Rolle. Die niedrigen Löhne begünstigen die Abwanderung von qualifizierten jungen Arbeitnehmern, Schulabgängern und Hochschulabsolventen. Hinzu kommt, dass sich beim stark betriebsgebundenen Belegschaftskern in ostdeutschen Betrieben Unzufriedenheit über zu geringe Löhne breit macht, die die Arbeitsmotivation untergräbt. Sie schränken nicht nur den Lebensstandard der Beschäftigten ein, sondern werden von diesen auch als Zeichen mangelnder Würdigung und Wertschätzung der eigenen Leistung betrachtet. Ein mo-

deres, auf Interessenausgleich setzendes Personalmanagement sollte daher die Interessenwahrung und Kompromissfähigkeit mit den Beschäftigten bei der Lohn- und Gehaltsfrage einschließen.

#### **9.4. Die untersuchten Regionen: Zwischen Erfolgsgeschichten und Abstiegsbedrohung**

##### *9.4.1. Heterogene regionale, demographische Entwicklung*

Innerhalb der drei untersuchten Planungsregionen verläuft die demographische Entwicklung sehr differenziert. In der Region Havelland-Fläming verzeichnen vor allem die kreisfreien Städte Potsdam (-6,7%) und Brandenburg an der Havel (-18,5%) seit 1990 Bevölkerungsverluste. Bevölkerungszuwächse verzeichnen dagegen die Landkreise Havelland (+14,5%), Potsdam-Mittelmark (+24,3%) und Teltow-Fläming (+7%).

In der Planungsregion Lausitz-Spreewald ist der Bevölkerungsverlust weitaus höher: In Cottbus sank die Bevölkerungszahl seit 1990 um 21,5%. Auch in den Landkreisen sinken die Bevölkerungszahlen: Elbe-Elster (-10,9%), Oberspreewald-Lausitz (-16,4%) und Spree-Neiße (-5,4%). Lediglich der Landkreis Dahme-Spreewald kann durch seine Nähe zu Berlin einen Bevölkerungszuwachs verzeichnen (+11,9%).

Die Planungsregion Uckermark-Barnim weist insgesamt kaum Bevölkerungsgewinne oder -verluste auf. Zwischen den Landkreisen ergeben sich jedoch auch hier große Unterschiede. Während der Landkreis Barnim ein Bevölkerungsplus von 14,4% aufweist, sank die Bevölkerungszahl im Landkreis Uckermark um 14,5%.

Die Erhebungen umfassen somit Regionen mit den unterschiedlichsten demographischen Entwicklungen: Die kreisfreien Städte mit dem geringsten Bevölkerungsverlust (Potsdam -6,7%) und mit dem höchsten Bevölkerungsverlust (Cottbus -21,5%); gleichzeitig umfasst die Stichprobe auch den Landkreis mit dem höchsten Bevölkerungsverlust (Oberspreewald-Lausitz -16,5%) und den Landkreis mit dem höchsten Bevölkerungszuwachs (Potsdam-Mittelmark +24,3%).

Laut der Bevölkerungsprognose des Landesbetriebes für Datenverarbeitung und Statistik des Landes Brandenburg wird sich die Zahl der im Land Brandenburg lebenden Personen zwischen 2002 und 2020 weiter um 6,6% verringern. Allerdings fällt die Bevölkerungsprognose für die einzelnen Regionen sehr unterschiedlich aus. Auch in Zukunft wird sich die stark voneinander abweichende Bevölkerungsentwicklung in den kreisfreien Städten und Landkreisen weiter fortsetzen. Nur für die bevölkerungsreichste Region Havelland-Fläming ist im Prognosezeitraum ein geringfügiger Bevölkerungszuwachs von 1% zu erwarten. Hier kann vor allem die Landeshauptstadt Potsdam von einer positiven Entwicklung ausgehen, für sie wird ein Bevölkerungsanstieg um 13% bis 2020 erwartet. Für die vier anderen Regionen werden dagegen Bevölkerungsrückgänge prognostiziert, die bis 2020 jeweils zwischen 7% und 12% liegen. Am stärksten betroffen ist die Region Lausitz-Spreewald, für die ein Bevölkerungsverlust von 12% erwartet wird.

##### *9.4.2. Wirtschaftliche Entwicklungspotenziale*

In den meisten untersuchten Regionen rechnet eine Mehrheit von Unternehmen – mit Blick auf die eigenen betrieblichen Optionen – mit einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung, mit steigenden Umsätzen und in der Industrie mit höheren Exportanteilen. Dieser Optimismus schlägt sich auch in der Erwartung nieder, dass zukünftig mehr Personal benötigt wird. Die meisten Geschäftsführer in den Industrieunternehmen und im Bereich der Altenpflege rechnen in Perspektive auf das Jahr 2010 mit Zuwächsen beim Personal. Durchgehend gehen die Geschäftsführer aus den Branchen Maschinenbau, Fahrzeugbau und der Biotechnologie von Personalzuwachs aus. Besonders hervorzuheben ist dabei die erwartete Dynamik im Bereich der Biotechnologie in der Planungsregion Havelland-Fläming und beim Fahrzeugbau in der Region Lausitz-Spreewald. Der Maschinenbau

scheint in den Regionen Havelland-Fläming sowie Uckermark-Barnim besonders starke Zuwächse zu erwarten.

Auch in der Nahrungsmittelindustrie tendieren die meisten Unternehmen – und hier vor allem die Region Havelland-Fläming – zu der Erwartung, zukünftig zusätzliches Personal zu benötigen. In der Region Lausitz-Spreewald, in der diese Branche eine besondere Bedeutung hat, gehen die Unternehmen eher von einer Stabilisierung des Personals oder von leichten Rückgängen aus.

In der chemischen Industrie ist das Bild ähnlich. In der Region Lausitz-Spreewald, in der die Branche die größte Bedeutung hat, wird eine Stabilisierung oder leichter Rückgang erwartet und in der Region Havelland-Fläming rechnen die kleinen Unternehmen, die vermutlich dicht an der Biotechnologie dran sind, dagegen mit deutlichen prozentualen Zuwächsen.

**Tabelle 9.2: Personalentwicklung bis 2010 nach Branchen und Planungsregionen**

	Havelland-Fläming	Lausitz-Spreewald	Uckermark-Barnim
<b>Maschinenbau</b>	N=17	N=19	N=13
	von 856 auf 1.001 MA	von 763 auf 832 MA	von 440 auf 518 MA
	Veränderung: 145 MA (+17%)	Veränderung: 69 MA (+9%)	Veränderung: 78 MA (+18%)
<b>Fahrzeugbau</b>	N=17	N=13	N=3**
	von 3.074 auf 3.951 MA	von 827 auf 1.181 MA	
	Veränderung: 877 MA (+29%)	Veränderung: 354 MA (+43%)	
<b>Biotechnologie*</b>	N=22	N=2**	N=1**
	von 213 auf 550 MA		
	Veränderung: 337 MA (+158%)		
<b>Nahrungsmittel</b>	N=21	N=27	N=6
	von 896 auf 1.162 MA	von 2.465 auf 2.431 MA	von 306 auf 348 MA
	Veränderung: 266 MA (+30%)	Veränderung: -34 MA (-1,4%)	Veränderung: 42 MA (+14%)
<b>Chemie</b>	N=7	N=12	N=6
	von 62 auf 181 MA	von 3.253 auf 3.161 MA	von 93 auf 112 MA
	Veränderung: 119 MA (+192%)	Veränderung: -92 MA (-3%)	Veränderung: 19 MA (+20%)
<b>Gesundheits- und Sozialwirtschaft</b>	N=50	N=60	N=27
	von 5.047 auf 4.928 MA	von 4.220 auf 4.130 MA	von 3.263 auf 3.040
	Veränderung: 119 MA (-2,4%)	Veränderung: -90 MA (-2,1%)	Veränderung: -223 (-6,8%)
<b>Tourismus</b>	N=34	N=24	N=31
	von 426 auf 529 MA	von 84 auf 92 MA	von 148 auf 130 MA
	Veränderung: 103 MA (+24%)	Veränderung: 8 MA (+10%)	Veränderung: -18 MA (-12%)

\* 7 Betriebe stammen aus der Planungsregion Prignitz-Oberhavel. Hier verläuft die Entwicklung von 248 Beschäftigten 2004 auf 381 Beschäftigte 2010. Die Veränderung beträgt 133 Beschäftigte bzw. **+54%**

\*\* Aufgrund geringer Fallzahlen wurde auf eine Berechnung der Entwicklung verzichtet.

Im Tourismus sind ebenfalls die Gaststätten, Hotels, Restaurants und Tagungseinrichtungen in der Region um Potsdam besonders optimistisch, die Tourismusanbieter in der Region Lausitz-Spreewald sind ebenfalls optimistisch, während die Einrichtungen in der Uckermark und Barnim mit Rückgängen beim Personal rechnen.

Bei den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft ist auf Basis der Untersuchungsergebnisse in allen drei Planungsregionen im Saldo mit einem Rückgang der Beschäftigung zu rechnen – wobei allerdings erhebliche Unterschiede in quantitativer Hinsicht zwischen den Einrichtungen der Altenpflege (generell Zuwachs) und den Krankenhäusern (generell Rückgang) bestehen.

Insgesamt lässt sich sagen, dass die beiden peripheren Regionen Lausitz-Spreewald und Uckermark-Barnim insgesamt von geringeren Zuwächsen ausgehen, während die Region Havelland-Fläming sich offensichtlich fast durchgängig auf Wachstumskurs befindet und auch im Bereich Gesundheits- und Sozialwirtschaft – wenn überhaupt – nur mit geringen Rückgängen zu rechnen hat.

#### Regionale Entwicklungspotenziale

Trotz der überwiegend optimistischen Einschätzung der wirtschaftlichen Lage des eigenen Unternehmens schätzen die befragten Geschäftsführer die Situation der Region insgesamt weitaus negativer ein. Knapp drei Viertel der Befragten (74%) beurteilen die wirtschaftliche Situation der eigenen Region als eher schlecht oder sehr schlecht. Doch während diese Einschätzung 65% der Befragten aus der Region Havelland-Fläming treffen, sind es aus der Region Lausitz-Spreewald 87% der Befragten. Die Region Uckermark-Barnim liegt mit 73% der Befragten zwischen diesen beiden Regionen.

Auch die Entwicklungspotenziale der Region werden im Gegensatz zu denen des eigenen Unternehmens insgesamt eher kritisch betrachtet. Knapp die Hälfte (48%) der befragten Geschäftsführer entscheidet sich für die Antwortoption „sehr unterschiedlich, teils, teils“. Jeweils ein Viertel der Befragten sieht positive (27%) oder negative (25%) Entwicklungsperspektiven für die Region.

Vergleicht man die drei untersuchten Planungsregionen, so wird deutlich, dass der Region Havelland-Fläming deutlich positivere Entwicklungspotenziale zugesprochen werden als den anderen beiden Regionen. 40% der Befragten erwartet hier eine positive Entwicklung. Nur 17% gehen von einer negativen Zukunftsentwicklung für diese Region aus. Im Gegensatz dazu sind die Zukunftserwartungen der Befragten für die Region Lausitz-Spreewald weitaus dramatischer. Nur 11% der Geschäftsführer gehen von einer eher positiven Entwicklung aus, vielmehr erwarten 35% eine negative Entwicklung. Die Region Uckermark-Barnim nimmt auch in dieser Frage wieder eine Mittelstellung ein. Hier zeichnet sich unter den Befragten ein sehr gemischtes Stimmungsbild ab: Jeweils ein Drittel der Befragten geht von einer positiven, einer differenzierten oder einer negativen Entwicklung der Region bis 2010 aus.

#### Die Planungsregionen als Industriestandorte

Trotz der negativen Einschätzung der Entwicklungschancen der Planungsregionen zeigen sich die befragten Geschäftsführer hinsichtlich der Niederlassung von Firmen in diesen Regionen sehr optimistisch. Insgesamt nur 14% der Befragten würden von einer Niederlassung in Brandenburg abraten. Der Großteil der Geschäftsführer macht eine Niederlassung von dem jeweiligen Unternehmen abhängig. Auch hier bestätigt sich wieder die Vermutung, dass für bestimmte Segmente positive Entwicklungschancen in der Region gesehen werden und für andere Segmente eher negative.

Im Regionenvergleich wird deutlich, dass die Befragten keine der drei Regionen für eine Niederlassung negativer einschätzen. Für alle drei Regionen lassen sich für die Antwortoptionen „nein, eher nicht“ und „nein, auf keinen Fall“ ähnliche Werte identifizieren: Havelland-Fläming 14%, Lausitz-Spreewald 16% und Uckermark-Barnim 14%. Die Motivation, weitere Unternehmen an die Region zu binden, ist vor allem in zuletzt genannter Region hoch. Hier würden 21% der Befragten anderen Unternehmern eine Niederlassung unbedingt empfehlen. Im Gegensatz dazu sind die Befragten der Region Havelland-Fläming eher vorsichtiger, sie machen diese Entscheidung von dem jeweiligen Unternehmen abhängig.

**Tabelle 9.3: Empfehlung zur Niederlassung in Brandenburg nach Regionen (N=208, Angaben in %)**

Empfehlung	Havelland-Fläming (N=87)	Lausitz-Spreewald (N=76)	Uckermark-Barnim (N=29)	Gesamt (N=205) <sup>83</sup>
Ja, unbedingt	12	18	21	16
Ja, unter Umständen, aber das hängt vom Unternehmen ab	75	66	62	70
Nein, eher nicht	6	13	10	9
Nein, auf keinen Fall	8	3	7	5

Betrachtet man die Empfehlung zur Niederlassung in Brandenburg nach Wirtschaftssektoren, fällt die positive Stimmung der Industrieunternehmen auf. Nur 14% würden von einer Niederlassung in Brandenburg abraten. Im Gegensatz dazu sind es bei den Befragten der Sozialwirtschaft deutlich mehr als die Hälfte (58%), die von einer Niederlassung abraten würden. Im Tourismus ist der Anteil noch höher, hier betrachtet fast ein Drittel der befragten Unternehmen (62%) diese Frage sehr kritisch.

Das positivste Stimmungsbild der befragten Brandenburger Industrieunternehmen ist bei den Unternehmen der Biotechnologie zu erkennen. Hier raten nur 9% von einer Niederlassung in Brandenburg ab. Allerdings formulieren diese Unternehmen ihre Empfehlung für den Standort eher vorsichtig. Ein Großteil der Befragten macht eine erfolgreiche Niederlassung von dem jeweiligen Unternehmen abhängig. Insgesamt mehr als vier Fünftel der Befragten aus den Industriebranchen empfehlen eine Niederlassung in Brandenburg. Sehr optimistisch in dieser Frage zeigen sich mit einem recht hohen Anteil unbedingter Empfehlungen die Befragten des Maschinenbaus.

**Tabelle 9.4: Empfehlung zur Niederlassung in Brandenburg nach Industriebranchen (N=208, Angaben in %)**

Empfehlung	Biotechnologie (N=36)	Nahrungsmittel (N=56)	Fahrzeugbau (N=36)	Maschinenbau (N=51)	Chemie (N=26)
Ja, unbedingt	11	16	17	20	15
Ja, unter Umständen, aber das hängt vom Unternehmen ab	81	66	69	67	69
Nein, eher nicht	3	14	3	10	12
Nein, auf keinen Fall	6	4	11	4	4

#### Stärken und Schwächen der Planungsregionen<sup>84</sup>

Wenngleich ein Großteil der Unternehmensvertreter keine Stärken der Region nennen konnte, lassen sich dennoch einige Punkte herausgreifen, die in besonderem Maße positiv angemerkt wurden. Besonders nennenswert waren den Befragten die landschaftlichen Vorzüge der Region und die jeweils damit in Verbindung gebrachten touristischen Möglichkeiten. Weiterhin ist die Nähe zu Berlin, die gute Infrastruktur und Verkehrsanbindung und in gewissem Maße auch das Vorhandensein flexibler, gut ausgebildeter Arbeitskräfte von Bedeutung. Letzteres wird nach den landschaftlichen Vorzügen an zweiter Stelle vor allem von den Befragten aus den Regionen Uckermark-Barnim sowie Lausitz-Spreewald genannt. Die Befragten aus der Region Havelland-Fläming nennen vor allem die Nähe zu Berlin als Stärke der Region.

Als große Schwäche der Planungsregionen wird von allen Befragten die fehlende industrielle Basis gesehen. Vor allem in den Regionen Lausitz-Spreewald und Uckermark-Barnim ist dies ein sehr häufig genannter Schwachpunkt. In diesen Kontext gehört natürlich auch die von vielen genannte

<sup>83</sup> Beinhaltet die neun Befragten aus der Planungsregion Prignitz-Oberhavel sowie die vier Befragten aus der Planungsregion Oderland-Spree. Alle empfehlen eine Niederlassung in Brandenburg.

<sup>84</sup> Diese Fragen wurden nur bei den Industrieunternehmen gestellt.

schwierige wirtschaftliche Situation, die viele Menschen betrifft und die sich insbesondere in einer hohen Arbeitslosigkeit bemerkbar macht, die wiederum die Kaufkraft auf bescheidenem Niveau hält. Die Abwanderung junger Menschen, die dann als Fachkräfte nicht mehr zur Verfügung stehen, spielt für viele Befragte ebenso eine Rolle wie die von einigen bemängelte verbesserungswürdige Infrastruktur.

#### 9.4.3. Regionaloptimismus und Regionalpessimismus

In einem Punkt ist sich die Mehrheit der Befragten einig: Obwohl Brandenburg als Unternehmensstandort empfohlen wird, werden die Regionen aus dem Blickwinkel junger Nachwuchskräfte im Alter zwischen 20 und 25 Jahren „eher weniger attraktiv“ bzw. „gar nicht attraktiv“. Allerdings sind die Industrieunternehmen etwas optimistischer als die Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft und des Tourismus. In der Industrie wählen nur 13% die Antwortoption „gar nicht attraktiv“. Demgegenüber sind 29% der Befragten aus Industrieunternehmen der Meinung, dass die Region auch aus dem Blickwinkel eines 20- bis 25-Jährigen attraktiv ist. In den Einrichtungen der Gesundheits- und Sozialwirtschaft sehen dies nur 23% der Befragten, im Tourismus sind 26% der Befragten dieser Ansicht.

An dieser Stelle ist der Blick auf die unterschiedlichen Industriebranchen noch einmal sehr aufschlussreich: Hier sind die Unternehmer der Biotechnologieunternehmen sehr optimistisch: Ein Fünftel bezeichnet die Region aus dem Blickwinkel eines 25- bis 30-Jährigen als „sehr attraktiv“ und ein weiteres Drittel als „eher attraktiv“. Sehr pessimistisch sind dagegen die Befragten der chemischen Industrie: Über ein Drittel ist der Meinung, dass die Region für junge Menschen „gar nicht attraktiv“ ist. Weitere 54% halten die Region für „eher weniger attraktiv“.

Auch die regionalen Unterschiede treten in dieser Frage erneut hervor. Die Region Havelland-Fläming wird als attraktiver bewertet als die Regionen Lausitz-Spreewald und Uckermark-Barnim. 41% der Befragten aus der Region Havelland-Fläming betrachtet die Region aus dem Blickwinkel eines 20- bis 25-Jährigen als „sehr attraktiv“ oder „eher attraktiv“. In der Region Lausitz-Spreewald treffen nur 19% der Befragten diese Einschätzung. Die Region Uckermark-Barnim wird hier als am wenigsten attraktiv für junge Leute bewertet. Nur 13% sehen hier eine attraktive Region für junge Menschen. Knapp ein Viertel der Befragten (23%) schätzt die Region als „gar nicht attraktiv“ ein.

**Tabelle 9.5: Einschätzung der Attraktivität der Region aus dem Blickwinkel eines 20- bis 25-Jährigen nach Planungsregionen (N=205, Angaben in %)**

	Havelland-Fläming (N=87)	Lausitz-Spreewald (N=75)	Uckermark-Barnim (N=30)
<b>Sehr attraktiv</b>	9	4	3
<b>Eher attraktiv</b>	32	15	10
<b>Eher weniger attraktiv</b>	46	71	63
<b>Gar nicht attraktiv</b>	13	11	23

Die meisten Geschäftsführer und Personalverantwortlichen gehen somit davon aus, auch wenn sie selbst den Standort empfehlen und mit der Lebensqualität zufrieden sind, dass die Region für junge Menschen eher weniger attraktiv ist. Dabei fällt auf, dass je älter die Geschäftsführer sind, desto pessimistischer ist die Einschätzung der Attraktivität der Region aus dem Blickwinkel eines 20- bis 25-Jährigen. Während über ein Drittel (36%) der 31- bis 40-jährigen Befragten die Region als „sehr attraktiv“ bzw. „eher attraktiv“ bewertet, sind es nur 12% der Befragten, die älter als 60 Jahre sind.

Auf ein interessantes Ergebnis der Befragung in Bezug auf die Einschätzung der Attraktivität des Landes Brandenburg sei schlussendlich verwiesen: Die Negativbeurteilung der Region ist besonders bei jenen Geschäftsführern anzutreffen, deren Heimat innerhalb Brandenburgs liegt. „Nicht-Brandenburger“ sehen die Potenziale der Region positiver und ihr gegenwärtiges Erscheinungsbild

weniger dramatisch. Nur ein Fünftel der Befragten, die nicht ursprünglich aus Brandenburg kommen, rechnet mit einer negativen Entwicklung des Landes bis zum Jahre 2010. Die Skepsis bei den gebürtigen Brandenburgern ist dagegen weitaus ausgeprägter, was sich daran zeigt, dass nur 23% von einer positiven Entwicklung ausgehen.

**Tabelle 9.6: Wie wird sich die Region bis 2010 entwickeln nach Geburtsort (Angaben in %)**

	Brandenburger	Nicht-Brandenburger
<b>sehr positiv</b>	-	1
<b>eher positiv</b>	23	29
<b>sehr unterschiedlich, teils teils</b>	46	50
<b>eher negativ</b>	27	19
<b>sehr negativ</b>	4	1

Darüber hinaus gibt es einen interessanten Zusammenhang zwischen dem Alter der befragten Geschäftsführer und dem regionalen Optimismus oder Pessimismus. Je älter die Befragten waren, desto kritischer würden sie die Region aus dem Blickwinkel eines jungen Menschen betrachten. Die älteren Geschäftsführer glauben auch sehr viel seltener als die jüngeren daran, dass Fachkräfte, die die Region verlassen, wiederkehren könnten, wenn sich die Beschäftigungssituation verbessert.

Bedenkt man, dass die größeren Traditionsunternehmen mit hohem Ersatzbedarf – und teilweise zusätzlichem Erweiterungsbedarf – vor allem von älteren Geschäftsführern geprägt werden, könnte dieser Regionalpessimismus der älteren Brandenburger durchaus negative Auswirkungen auf Ausbildungsengagement der Unternehmen und Klima haben. Die Gefahr besteht, dass sich ein Fatalismus gerade der Alteingesessenen hemmend auf die Belebung der Wirtschaft und der Regionen Brandenburgs auswirkt.

Von dieser Gruppe von Unternehmern geht möglicherweise ein zu schwaches Signal an die Adresse der jungen Menschen aus, sich in der Region zu engagieren und mit einer guten Ausbildung in Brandenburg eine Beschäftigung zu suchen. Die jüngeren Geschäftsführer und die zugezogenen aus den alten Bundesländern – Gruppen, die nicht durch den „Nachwendeschock“ geprägt sind – betrachten die Entwicklungspotenziale auch der äußeren Entwicklungsräume deutlich positiver und betonen, dass junge Leute durchaus gut daran tun, sich nach Beschäftigungsoptionen in Brandenburg umzusehen.

Denn gelingt es, das erarbeitete Niveau an qualitativ hochwertiger Produktion und Dienstleistungsangeboten zu halten, besteht für die junge Generation auch im äußeren Entwicklungsraum eine gute Chance, Beschäftigung zu finden und – mit entsprechendem Engagement und Qualifikation – auch Karriere zu machen.

Auch die peripheren Regionen in Brandenburg brauchen die Jugend – die Jugendlichen müssen es allerdings auch wissen.

## 9.5. Handlungsempfehlungen

Die meisten ostdeutschen Regionen werden, wenn sie denn nicht wie die Räume Potsdam-Berlin, Dresden, Halle-Leipzig, Chemnitz-Zwickau oder Jena als Wachstumskerne gehandelt werden, häufig sehr pauschal als Krisen- oder gar Abstiegsregionen betrachtet. Die Stimmung in den regionalwirtschaftlichen Diskursen, in Politik, Öffentlichkeit und schließlich auch in der Wirtschaft ist nicht gut, jedenfalls was die Perspektive auf die Region als ganze angeht. Auch in Brandenburg ist dies nicht anders.

Angesichts der in der Tat vorhandenen Probleme, wie Arbeitslosigkeit, Abhängigkeit von Transferleistungen aus den alten Bundesländern und nahezu leerer öffentlicher Kassen, kann es nun nicht darum gehen, ein Bild Brandenburgs in schillernden Farben zu malen. Gleichwohl ist als Ergebnis der vorliegenden Studie festzuhalten, dass sich gerade wichtige industrielle Sektoren erfolgreich entwickeln und gute Zukunftsperspektiven aufweisen. Ein starker industrieller Sektor strahlt wiederum positiv auf den größeren Dienstleistungssektor aus. Insofern beschränkt sich die Reichweite positiver Trends in der Industrie nicht auf den industriellen Sektor.

In den beiden Dienstleistungsbranchen hat man es mit differenzierten Entwicklungen zu tun: Die Gesundheits- und Sozialwirtschaft hat insgesamt eine beträchtliche Wirtschaftskraft, zeigt aber insgesamt einen leicht rückläufigen Beschäftigungstrend. Im Tourismusgewerbe gibt es beträchtliche wirtschaftliche Probleme, aber Wachstumsaussichten bei der Beschäftigung.

Für wirtschaftspolitische Strategien ist gerade der Blick auf ausbaufähige Stärken von großer Bedeutung. Denn dies ermöglicht, regionalwirtschaftliche Potenziale weiterzuentwickeln und zu verhindern, dass vorhandene Stärken erodieren. Vor diesem Hintergrund setzen die folgenden Handlungsempfehlungen zentral an folgenden Sachverhalten an: Zunächst einmal geht es darum, das in der Region vorhandene Reservoir an qualifizierten Fachkräften zu sichern und weiterzuentwickeln. Dies läuft auf zielgerichtete Maßnahmen zur Integration junger Fachkräfte in Industrie und Dienstleistungen hinaus. In Zusammenhang mit der Innovationsfähigkeit der Wirtschaft kommt neben der Rekrutierung von akademischen Fachkräften auch verbesserten Kooperationsbeziehungen mit wissenschaftlichen Einrichtungen eine große Bedeutung zu. Nicht zuletzt geht es schließlich um Maßnahmen in Richtung eines positiven Regionalimages. Die an diesen Hauptelementen ansetzenden konkreten Handlungsempfehlungen werden im Folgenden anhand der Ebenen Betrieb, Kooperation der wirtschaftlichen Akteure sowie schließlich der regionalen Imagepolitik formuliert. Den besonderen Gegebenheiten im Gesundheitssektor und im Tourismus wird in weiteren eigenständigen Handlungsempfehlungen am Schluss zusätzlich Rechnung getragen.

#### 9.5.1. Handlungsbedarf auf betrieblicher Ebene: Höherer Stellenwert für Personalstrategien und Stärkung der Innovationskraft

Die untersuchten Unternehmen konnten sich in den letzten Jahren erfolgreich entwickeln, wobei den qualifizierten Belegschaften eine große Bedeutung zukam. Aufgrund der Alterstrukturen und des Erweiterungsbedarfs laufen die Firmen nun Gefahr, in naher Zukunft mit Fachkräftengpässen konfrontiert zu werden. Personalstrategisch leben viele Firmen „von der Hand in den Mund“. Langfristige Personalplanungen sind eine Seltenheit, die Fähigkeit, gezielt junges Personal zu integrieren, ist zu gering ausgeprägt. Hier gilt es die betrieblichen Handlungskapazitäten zu erweitern. Stärkere Anstrengungen beim Erwerb personalpolitischer Kompetenzen, Kooperationen zwischen Firmen im Bereich der Ausbildung und nicht zuletzt auch positive Signale der Betriebe an junge Fachkräfte, dass sie gebraucht werden, wären Schritte in die richtige Richtung. Eine Öffnung der Betriebe nach außen hin zum sozialen und institutionellen Umfeld sollte auch eine stärkere Bezugnahme auf wissenschaftliches Know-how beinhalten, um die Innovationskraft zu sichern bzw. auszubauen. Im Einzelnen sind folgende Vorschläge zu machen:

- ➔ **Vorausschauende Personalentwicklung** muss in den Betrieben – insbesondere in den kleinen und mittleren Unternehmen – etabliert werden. Dies beinhaltet den Aufbau eines geschlechts- und generationensensibilisierten Personalmanagements. Hier ist somit der Aufbau personalstrategischer Kompetenz in den Unternehmen erforderlich.
- ➔ Der **Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen ausscheidenden älteren und neu hereinkommenden jüngeren Beschäftigten** muss rechtzeitig in die Wege geleitet werden. Ein zu schneller Austausch älterer durch jüngere Mitarbeiter kann zu einem „Filmriss“ in der Sicherung von Erfahrung und damit zum Verlust der Leistungskraft der Unternehmen führen. Die Älteren müssen aktiv in den Prozess des Wissenstransfers einbezogen werden – unter Umstän-

den sogar noch nach ihrem Ausscheiden mit 63 oder 65 Jahren. In diesem Zusammenhang wäre es sicher zu begrüßen, wenn der Anteil der echten Altersteilzeit gegenüber dem gegenwärtig dominierenden „Blockmodell“ gestärkt würde.

- ➔ **Ausbildungsverbünde** sind positiv zu bewerten, weil sie gut auf die Gegebenheiten von klein- und mittelständischen Unternehmen zugeschnitten sind. Viele Betriebe übernehmen dabei Ausbildungsverantwortung, ohne aber in ihren Kapazitäten überfordert zu werden. Kleine Unternehmen, denen die rechtlichen, personellen oder infrastrukturellen Voraussetzung für eine qualitativ hochwertige Ausbildung fehlen, könnten im Verbund von der Ausbildungsinfrastruktur der größeren Unternehmen profitieren, für die wiederum die Ausbildungskosten sinken könnten, wenn „externe Auszubildende“ dazu beitragen, die Fixkostenanteile für den einzelnen Auszubildenden zu verringern.
- ➔ Aufgrund der starken Unterjüngung vieler Brandenburger Unternehmen ist die **Integration junger Nachwuchskräfte** in die Unternehmen für die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Wichtig für die Nachhaltigkeit der Fachkräfterekrutierung ist die möglichst weitgehende Übernahme der Auszubildenden. Die Betriebe sollten eine solche Übernahmebereitschaft frühzeitig kommunizieren, um Perspektiven für die jungen Beschäftigten aufzuzeigen.
- ➔ Aufgrund der knapper werdenden Ressourcen an jungen Nachwuchskräften müssen **neue Rekrutierungsstrategien** entwickelt werden. Kontakte zu Schulen müssen intensiviert, die Öffentlichkeitsarbeit der Unternehmen für die Nachwuchskräfteversicherung aktiviert und verbessert werden.
- ➔ Verknüpfung der Weiterbildungsaktivitäten mit der strategischen Personalplanung. Interne Bedarfsplanungen sollten nicht nur reaktiv, sondern frühzeitig mit der **Geschäftsstrategie abgestimmt werden, damit die Qualifikationen tatsächlich vorhanden sind, wenn sie benötigt werden.**
- ➔ **Kooperationsbeziehungen mit anderen Unternehmen und Bildungseinrichtungen** dienen dem Erfahrungsaustausch und der Generierung von Wissen. Dies bringt Impulse für Innovationen. Viele Unternehmen agieren aber gegenwärtig relativ unverbunden nebeneinander her. Oftmals ist das Produkt- und Leistungsspektrum der anderen Branchenvertreter nicht bekannt, womit Synergien nicht genutzt werden.
- ➔ Eine **verstärkte Umweltoffenheit der Unternehmen** ist gerade in Bezug auf Wissenschaft und Bildung erforderlich. Die Firmen gelangen an neues Wissen und verbessern ihre Chancen bei der Rekrutierung von hochqualifizierten Fachleuten. Durch Kontakte mit Betrieben können die Wissenschaftseinrichtungen wiederum besser auf Bedarfslagen der Wirtschaft antworten.
- ➔ Die **Öffentlichkeitsarbeit und betriebliche Imagepolitik** ist zu verbessern: Die Firmen sollten über eigene Stärken und wirtschaftliche Erfolge reden. Dies macht die Betriebe nach außen attraktiv und hat positive Rückwirkungen auf das Selbstbild der jeweiligen Firmen.

#### 9.5.2. Dialog Politik-Wirtschaft: Intensive Zusammenarbeit der wirtschaftspolitischen Akteure zur Stärkung der Klein- und Mittelunternehmen

Die in der Brandenburger Ökonomie dominierenden Klein- und Mittelbetriebe brauchen Unterstützung von außen. Kleinere Betriebe sind häufig zu schwach an Ressourcen, als dass sie sich spezialisierte Fachabteilungen etwa im Bereich von Personal oder Marktarbeit leisten könnten. Dies geht zwangsläufig zulasten der Strategiefähigkeit der Unternehmen. Bei der Bewältigung dieser Problemstellung kann aber das institutionelle Umfeld der Firmen hilfreich sein, indem es Unterstützungsleistungen in wichtigen Strategiefeldern bereithält. Diese sind im Dialog zwischen Politik,

Verbänden und den Firmen zu entwickeln. Dabei gibt es ein breites Feld von Handlungsmöglichkeiten.

- ➔ Wichtig sind generell **Gespräche zwischen Politik und Wirtschaft**, um sich über die konkreten Belange beider Seiten auszutauschen. Bisher liegen exzellente Erfahrungen vor, wie solche Dialoge durch wissenschaftliche Befunde bereichert und durch Wissenschaftler auch moderiert werden können. Hier wird insbesondere die kritische Neutralität der Wissenschaftler begrüßt.
- ➔ Viele Betriebe müssen für die **Notwendigkeit eines vorsorgenden Humanressourcenaufbaus** sensibilisiert werden, um Fachkräfteengpässen in den verschiedenen Berufsfeldern zu begegnen. In diesem Zusammenhang könnten Handreichungen für die betriebliche Praxis entwickelt und verbreitet werden.
- ➔ Eine der wesentlichen Herausforderungen der Personalwirtschaft wird in den nächsten Jahren der Erfahrungs- und **Wissenstransfer zwischen den Generationen** sein. Lange Einarbeitungsphasen können verkürzt werden, wenn Unternehmen bereits frühzeitig bei der Nachwuchsqualifizierung unterstützt werden.
- ➔ Nach der Bestimmung eines Fachkräftebedarfs von insgesamt rund 200.000 Personen in Brandenburg bis Ende 2015 wäre eine gezielte Analyse des **Fachkräftebedarfs nach Landkreisen** und kreisfreien Städten sinnvoll, um Fachkräfteengpässe genau lokalisieren und Gegenmaßnahmen auf regionaler bzw. Landkreisebene installieren zu können. Diesem Zweck dienen auch **branchenbezogene Regionalgespräche**, in denen Entwicklungsszenarien diskutiert werden.
- ➔ Besondere **Handlungserfordernisse im äußeren Entwicklungsraum**: Aufgrund der erwarteten Bevölkerungsentwicklung muss in den äußeren Landesteilen mit einem Rückgang an SV-Beschäftigten in den unmittelbar von der Kaufkraft der Bevölkerung abhängigen Wirtschaftszweigen gerechnet werden. Unter diesen Bedingungen wird es besonders schwer sein, ein attraktives Umfeld und eine positive Stimmung für das Engagement in den stabilen oder sogar wachsenden Wirtschaftsbereichen zu mobilisieren. Gerade der äußere Entwicklungsraum braucht eine differenzierte Kommunikationskultur, die neben den Schattenseiten der Entwicklung positive Trends stets mit berücksichtigt. Aufgrund des mangelnden Bekanntheitsgrades beispielsweise von Unternehmen der Nahrungsmittelindustrie oder des Sonderfahrzeugbaus können diese Betriebe nahezu als „versteckte“ Arbeitgeber charakterisiert werden. Steigende Umsätze und Exportquoten solcher Unternehmen sind oft ebenso wenig bekannt, wie der Umstand, dass die Unternehmen bald auch wieder Personal benötigen. Die Fähigkeit der Unternehmen, Erfolge öffentlich zu kommunizieren und auf attraktive Beschäftigungsmöglichkeiten hinzuweisen, könnte für die Unternehmen zukünftig zu einem wichtigen strategischen Moment im Kampf um talentierte Auszubildende werden.
- ➔ **Fachkräftepools und Fachkräftenetze** können den Unternehmen eine überbetriebliche regionale Wissensbasis zur Fachkräfteentwicklung bereitstellen und erleichtern gerade den kleinen Unternehmen den Zugang zu Fachkräften.
- ➔ Die Studie hat deutlich gezeigt, dass in den nächsten Jahren erhebliche Fachkräfteengpässe entstehen können. Daher ist ein gezieltes **Fachkräfte-Monitoring** zu etablieren. Zu empfehlen ist die Einrichtung **regionaler Fachkräftebeauftragter**, die in enger Kooperation mit Wirtschaftsverbänden, Kammern, Wissenschaft und Unternehmen branchenbezogene Erkenntnisse über die Qualifikationsbasis in den einzelnen Regionen bündeln und regelmäßig Bericht an das MASGF erstatten. Bislang gibt es zwar eine Reihe von Arbeitsmarktinstitutionen, die in Brandenburg tätig sind, jedoch keine „Gelenkstelle“, die Wissen bündelt, so dass **regionale Fachkräftebilanzen** erstellt werden können.

- ➔ Es wird vorgeschlagen, eine solche **Bedarfsprognose** für Fachkräfte in regelmäßigen Abständen (etwa alle 2-3 Jahre) **zu erstellen und fortzuschreiben** und diese zur Grundlage für einen kontinuierlichen praxisnahen politischen Diskurs zu machen, der die berufliche Bildungspolitik stärker als bisher mit der wirtschaftlichen Struktur-, F&E- sowie Technologie- und Innovationspolitik verzahnt. Dieser Diskurs soll dazu dienen, die Anforderungen neuer Entwicklungen vor allem an die berufliche Bildung zu identifizieren und entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.
- ➔ Auf der Basis einer regionalisierten Fachkräftebedarfsanalyse können die **Qualifizierungsaktivitäten für Arbeitslose und Arbeitssuchende** deutlich verbessert werden. Durch eine an Zukunftsprognosen ausgerichtete Qualifizierung besteht die Möglichkeit, Zukunftstrends aufzugreifen.
- ➔ Es bestehen zu wenige Kontakte zwischen Bildungseinrichtungen und der Wirtschaft. So ist einerseits die Bildungsinfrastruktur kaum am regionalen wirtschaftlichen Bedarf ausgerichtet, andererseits gehen auch die Unternehmen kaum auf Schulen und Hochschulen zu. Beide Seiten müssen im Hinblick auf Fachkräfteengpässe stärker zusammenarbeiten. Eine **Verknüpfung von Arbeitsmarktpolitik, Bildungspolitik, Wirtschaftspolitik und regionaler Strukturpolitik** würde dieses zerrissene Band zwischen Schule und Wirtschaft wieder zusammenführen.
- ➔ Die Industrieverbände, besonders die der „technologieintensiven“ Branchen, haben darauf hingewiesen, dass in den Unternehmen der Bedarf an Hochschulabsolventen in technischen und naturwissenschaftlichen Disziplinen überproportional gestiegen ist und weiter zunimmt. Eine gezielte und vor allem auf die technischen Bedürfnisse der Brandenburgischen Wirtschaft ausgerichtete **Abstimmung zwischen betrieblichen Qualifikationsanforderungen und Studieninhalten** erscheint deshalb empfehlenswert.
- ➔ **In forschungsintensiven Branchen**, wie der Biotechnologie, reicht es nicht aus, nur die Entwicklung neuer Produkte und Verfahren zu fördern. Entscheidend für den Erfolg des Unternehmens ist die **Marktintegration** dieser Neuentwicklungen. Die Förderstrategien sind jedoch technologisch verengt. Unterstützungsleistungen bei der Vermarktung sollten stärker Einzug in die Förderpraxis halten.
- ➔ In Expertengesprächen mit Branchenvertretern wurde die Diversität und Komplexität von Förderprogrammen diskutiert. Es existieren Fachkräfteprogramme von unterschiedlichen Institutionen. Eine „**zentrale Förderstelle**“, die ein einheitliches Marketing für solche Programme initiiert, würde die Förderlandschaft für die Unternehmen deutlich vereinfachen. Nützlich wären kompetente Ansprechpartner in den Regionen, die einen Überblick **über die Gesamtheit an Informationen und Fördermöglichkeiten haben und weitergeben können**.

### 9.5.3. *Imagepolitik für Wirtschaft und Region: Heraus aus dem Stimmungstief*

In den meisten Regionen Brandenburgs ist das Bewusstsein eines durch die Industrie mitgetragenen positiven Entwicklungstrends unterentwickelt – anders als in Sachsen und Thüringen, in denen die Erfolge des Verarbeitenden Gewerbes sich früher auch in positiven Beschäftigungseffekten niederschlugen. Es geht daher darum, ausgehend von den vorliegenden Befragungsergebnissen, positive Entwicklungstrends zu identifizieren und zu kommunizieren. Deutlich ist dabei zu betonen, dass es sich dabei nicht um einen vordergründigen, durch Fakten nicht abgesicherten Optimismus handeln würde, sondern um Aufklärung über die Potenziale der Regionen und um die Erschließung von wirtschaftspolitischen Handlungsoptionen.

- ➔ **Kooperationen und Erfahrungsaustausch zwischen Firmen** stärken die Bindekräfte zwischen den regionalen Unternehmen und helfen auch bei der Artikulation von Interessen. Hierbei gilt es eine Branchenöffentlichkeit sowie auch eine regionale Öffentlichkeit zu entwickeln, die auf Stärken und Handlungsmöglichkeiten aufmerksam macht und darauf aufbauend nicht zuletzt auch Entwicklungsbedarfe aufzeigt.
- ➔ Gerade in den weniger attraktiven Regionen und Branchen muss bereits jetzt deutlich mehr für die Imagewerbung getan werden, als es gegenwärtig geschieht. Da viele kleine Unternehmen zu einer aufwendigen **PR-Arbeit** nicht in der Lage sind, ist die Politik gefragt, solche Image fördernden Aktivitäten zu unterstützen. Dabei sollte auch auf „**Hidden Champions**“, die es auch in eher schwachen Regionen gibt, positiv verwiesen werden.
- ➔ Die fehlende **Kommunikation über positive wirtschaftliche Entwicklungen** verstärkt die Entfremdung der Jugend gegenüber der regionalen Ökonomie. Die Abwanderung von gut ausgebildeten jungen Menschen wird dadurch befördert. Wer bleibt schon gerne in einer Region, der eine fehlende Zukunft bescheinigt wird? Es muss vor diesem Hintergrund eine „konzertierte“ Aktion der wirtschaftlichen und wirtschaftspolitischen Akteure gestartet werden, die auf positive Entwicklungen und berufliche Chancen hinweist. Selbstverständlich müssen diese Informationen seriös sein, um nicht Vertrauen zu verspielen.
- ➔ Das **Image industrieller Berufe** muss verbessert werden. Um den Fachkräftebedarf zu decken, wird es perspektivisch immer stärker notwendig, junge Menschen für industrielle Berufsfelder sowohl im Rahmen einer dualen Ausbildung als auch einer Hochschulausbildung zu interessieren.
- ➔ Wichtig ist eine **Erschließung weiblicher Begabungsreserven** für industrielle Berufe, und zwar sowohl für gewerbliche als auch ingenieurtechnische Bereiche, um die Beschränkungen junger Frauen auf ein enges Berufswahlspektrum zumindest zu lockern. Gemeinsame Anstrengungen der Akteure wären bei diesem schwer zu bewältigendem Problem wichtig. In diesem Zusammenhang spielt eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie eine bedeutende Rolle.
- ➔ Es müssen klare Signale gemeinsam von den wirtschaftlichen und politischen Akteuren kommen: „Brandenburg braucht seine Jugend!“ Gute berufliche Start- und Entwicklungschancen sind eine Bringschuld der Akteure gegenüber der Jugend. Dies beinhaltet auch, **Jugendliche über berufliche Chancen in der Region aufzuklären**.
- ➔ Um differenziert die wirtschaftlichen Entwicklungen in den Regionen zu erfassen, sind regelmäßige regionale **Branchengespräche** sinnvoll. Es gilt dabei, zeitnah Branchentrends zu erkennen, um sich verändernden Erfordernissen und Handlungsmöglichkeiten gerecht zu werden.<sup>85</sup>

---

<sup>85</sup> Aufgrund der Ergebnisse dieser Studie wäre eine großflächigere Aussage für ganz Brandenburg – differenziert nach allen Regionen – sinnvoll. Dabei ist das Branchenprinzip deutlich gegenüber dem Berufsgruppenprinzip in der Darstellung von Fachkräftebedarfen zu favorisieren. Sowohl Unternehmensgeschäftsführer als auch regionalpolitische Arbeitsmarktakteure und Qualifizierungsdienstleister haben einen größeren Orientierungsgewinn, wenn man ihnen branchenspezifische Bedarfsanalysen an die Hand gibt.

#### 9.5.4. Handlungsempfehlungen für die Dienstleistungsbranchen: Sicherung von Berufsperspektiven in weiblich dominierten Branchen

##### Gesundheits- und Sozialwirtschaft

Der Gesundheitssektor ist durch eine überwiegend recht gute wirtschaftliche Situation, aber zugleich aufgrund von Kostendruck durch rückläufige Beschäftigung geprägt. Dies läuft auf die Einschränkung beruflicher Entwicklungsperspektiven in dieser Domäne qualifizierter weiblicher Beschäftigung hinaus.

- ➔ In Anbetracht des Kostendrucks besteht die Gefahr, dass nicht in den Kernfunktionen, aber immerhin in Teilbereichen qualifizierte durch an- und ungelernete Beschäftigung ersetzt wird. Die starke Dominanz qualifizierter weiblicher Arbeit könnte an den Rändern abbröckeln. Gefordert sind arbeitspolitische Maßnahmen, die die **qualifikatorische Substanz** der Tätigkeiten nicht nur sichern, sondern eher noch **ausbauen**, um neuen fachlichen Anforderungen an das Management (wie zum Beispiel im Qualitätsmanagement) und an die Beschäftigten gerecht werden zu können.
- ➔ Zur Sicherung der Qualität der im Bereich von Pflegefunktionen dezidiert personenbezogenen Dienstleistungen reicht es nicht, hohe Qualitätsstandards gesetzlich vorzugeben. Realistische **Möglichkeiten zur Einhaltung hoher humaner und professioneller Standards** müssen durch entsprechende materielle Rahmenbedingungen sichergestellt werden.
- ➔ Es geht also um einen reflektierten und dosierten Einsatz erwerbswirtschaftlicher Konzepte, die humane und **professionelle Orientierungen nicht an den Rand drängen** und dazu beitragen, im Gesundheitssektor unterschiedliche Zielstellungen miteinander auszubalancieren. Die Einführung moderner erwerbswirtschaftlich orientierter Managementkonzepte sollte primär zur Verbesserung von Leistungsstandards im Interesse der Leistungsempfänger dienen. Sie allein zur Durchsetzung von Kostensenkungszielen oder gar als Selbstzweck einzuführen, gefährdet die spezifische berufliche Substanz der Tätigkeiten und geht zulasten von Qualität.
- ➔ Besorgnis erregt der Umstand, dass selbst Geschäftsführungen, insbesondere in Pflegeeinrichtungen, überzogene Leistungsanforderungen und starken Arbeitsdruck bei ihren Beschäftigten konstatieren. Im Interesse der – überwiegend weiblichen – Beschäftigten und auch der Patienten ist auf ökonomische und rechtliche Rahmenbedingungen zu achten, die **entsprechende Arbeitsbedingungen** ermöglichen. Dies ist auch eine grundlegende Voraussetzung dafür, Arbeitskräfte für diesen Sektor zu gewinnen und Nachhaltigkeit in der Personalpolitik zu sorgen.
- ➔ Arbeitsmarktpolitisch, im Sinne der Qualitätssicherung in den Einrichtungen und unter dem Gesichtspunkt der Arbeitsbelastungen für die Beschäftigten, wäre eine Entwicklung, wie sie die befragten Geschäftsführer der **Krankenhäuser Brandenburgs** mit 11% Rückgang der Beschäftigung erwarten, ein Fiasko. Angesichts dieser Problematik ist eine **Folgeerhebung** dringend geboten, die eine Verbreiterung der einzubeziehenden Einrichtungen auf möglichst viele Einrichtungen in ganz Brandenburg vornimmt und zugleich vertiefend den vielschichtigen Facetten der Entwicklungen und den personalstrategischen Handlungsmustern in den Krankenhäusern und Reha-Kliniken nachgeht. Hilfreich wäre dies auch, um der Verunsicherung der Akteure entgegenzuwirken.

##### Tourismus:

Das Gastgewerbe befindet sich in einer schwierigen wirtschaftlichen Situation. Um die Attraktivität und das breite Leistungsspektrum der Branche zu sichern und sogar auszubauen, sind die überwiegend weiblichen Beschäftigten mit ihrem Qualifikationsniveau von hoher Bedeutung. Daran und am Erfordernis, die gemeinsame Schlagkraft der Branche zu verbessern, orientieren sich die folgenden Handlungsempfehlungen:

- ➔ Die Sicherung und **Weiterentwicklung beruflicher Qualifikationen** und Tätigkeitszuschnitte im Tourismusgewerbe sind nicht zuletzt wichtig für **Geschlechtergerechtigkeit**. Die Branche wird von weiblichen Beschäftigten dominiert. Eine Erosion von Beruflichkeit und Statusverluste würden deshalb in hohem Maße den beruflichen Chancen von Frauen schaden.
- ➔ Zu einem **hochwertigen Tourismusangebot** gehören qualifizierte Beschäftigte, die beispielsweise über Fremdsprachenkenntnisse und interkulturelle Kompetenzen verfügen. Ein gutes Angebot an Firmen übergreifenden Qualifizierungsangeboten könnte die Qualifikationsbasis verbessern und auch bei der Bildung eines gemeinsamen Selbstverständnisses in der Branche helfen.
- ➔ Auch im Gaststättengewerbe sind die **Einhaltung guter Ausbildungsstandards und die Gewährleistung guter beruflicher Entwicklungsperspektiven** wesentliche Voraussetzungen, um Fachlichkeit als wichtige betriebliche Ressource sicherzustellen. In diesem Zusammenhang wäre es wünschenswert, wenn ein höherer Anteil gut ausgebildeter Auszubildender auch tatsächlich nach der Ausbildung von den Betrieben übernommen werden würde.
- ➔ Gestärkt werden sollten **gemeinsame Branchenaktivitäten**, um die Attraktivität der Region für Besucher zu stärken und die touristischen Leistungen aufeinander abzustimmen. Bislang, so wird von Tourismusfirmen moniert, zieht man in der Branche nicht an einem Strang. Auch werden Vermarktungsdefizite kritisiert. Branchendialoge zwischen Verbänden, Firmen und lokaler Politik könnten hier Kräfte bündeln. Diese Empfehlung gilt selbstverständlich für alle Wirtschaftsbereiche und Branchen.

# Tabellenanhang zur Fachkräfteprognose

**Tabelle A1: Basisdaten zur Ersatzbedarfsprognose 2010/2015 auf Basis der Altersstruktur (Anteile der Renteneintrittskandidaten)**  
Angaben in Prozent der älteren Beschäftigten an allen Beschäftigten

	50 bis 54	55 bis 59	> 60	50 und älter	Renteneintrittsalter	Renteneintritte bis 2015 in %
Ernährungsgewerbe, Tabakverarbeitung	9	6	3	18	62	90
Chemische Industrie, Kokerei, Mineralölverarb. u. Ä.	16	11	1	28	63	85
Maschinenbau 33-37, 39	11	9	5	25	63	85
Herstellung von Kfz/-teilen, sonst. Fahrzeugbau 44-51	11	8	5	24	62	90
Biotechnologie	10	6	2	18	64	80
Hotel- und Gaststättengewerbe	8	5	2	15	62	90
Gesundheits- und Sozialwirtschaft	12	8	3	23	62	90

**Tabelle A2: Prognose Ersatz- und Erweiterungsbedarf bis 2010/2015 auf Basis der Altersstrukturberechnungen und des erwarteten Erweiterungsbedarf nach Wirtschaftszweigen**  
(Angaben in % und absolute Werte)

	Gegenwärtiger Stand an Beschäftigten 2002 (NACE)	Ersatzbedarf bis 2010	Erweiterungsbedarf bis 2010	Ersatz- und Erweiterungsbedarf	Anteil Personalbedarf am Beschäftigtenstand 2002 in %	Ersatzbedarf bis 2015
Ernährungsgewerbe, Tabakverarbeitung	18.100	1.450	1.300	2.750	15	1.450
Chemische Industrie, Kokerei, Mineralölverarb. u.ä.	7.840	800	100	900	11	1.060
Maschinenbau 33-37, 39	9.700	1.150	1.380	2.530	26	900
Herstellung von Kfz/-teilen, sonst. Fahrzeugbau 44-51	9.300	1.080	2.940	4.020	43	920
Biotechnologie	1.000	60	990	1.050	105	80
Hotel- und Gaststättengewerbe	22.200	1.600	3.000	4.600	16	1.600
Gesundheits- und Sozialwirtschaft	55.900	4.900	-2.040	2.860	6	6.000

## Ersatzbedarf nach Qualifikationsgruppen

Tabelle A3: Ersatzbedarfsprognose bis 2010/2015 auf Basis der Altersstrukturen im Maschinenbau (9.700 Beschäftigte) (Angaben in % und absolute Werte)

	in %	absolute Zahlen	Anteil der über 50-Jährigen an Beschäftigtengruppe in %	Anzahl der über 50-Jährigen an Beschäftigtengruppe in absoluten Zahlen	Ersatzbedarf bis 2010 in absoluten Zahlen	Zusätzlicher Ersatzbedarf 2011 bis 2015 in absoluten Zahlen	Anteil der Beschäftigtengruppe an allen Renteneintritten der Branche bis 2015 in %
Einfache gewerbliche Arbeiter	8	776	17,2	133	63	50	6
Gewerbliche Facharbeiter	60	5.820	24,7	1.438	684	538	59
Einfache/Fach-Angestellte	19	1.843	24,3	448	213	167	18
Angestellte mit FH/Uni-Abschluss	13	1.261	33,1	417	199	156	17
<b>Summe</b>	<b>100</b>	<b>9.700</b>	<b>25</b>	<b>2.425</b>	<b>1.159</b>	<b>911</b>	<b>100</b>

Tabelle A4: Ersatzbedarfsprognose bis 2010/2015 auf Basis der Altersstrukturen im Fahrzeugbau (9.300 Beschäftigte) (Angaben in % und absolute Werte)

	in %	absolute Zahlen	Anteil der über 50-Jährigen an Beschäftigtengruppe in %	Anzahl der über 50-Jährigen an Beschäftigtengruppe in absoluten Zahlen	Ersatzbedarf bis 2010 in absoluten Zahlen	Zusätzlicher Ersatzbedarf 2011 bis 2015 in absoluten Zahlen	Anteil der Beschäftigtengruppe an allen Renteneintritten der Branche bis 2015 in %
Einfache gewerbliche Arbeiter	15	1.395	25,2	352	172	145	16
Gewerbliche Facharbeiter	48	4.464	19,2	857	418	354	39
Einfache/Fach-Angestellte	15	1.395	25,2	352	165	152	16
Angestellte mit FH/Uni-Abschluss	22	2.046	31,2	638	311	263	29
<b>Summe</b>	<b>100</b>	<b>9.300</b>	<b>24</b>	<b>2.232</b>	<b>1.066</b>	<b>914</b>	<b>100</b>

**Tabelle A5: Ersatzbedarfsprognose bis 2010/2015 auf Basis der Altersstrukturen im Ernährungsgewerbe sowie Tabakverarbeitung (18.100 Beschäftigte)**  
(Angaben in % und absolute Werte)

	in %	absolute Zahlen	Anteil der über 50-Jährigen an Beschäftigtengruppe in %	Anzahl der über 50-Jährigen an Beschäftigtengruppe in absoluten Zahlen	Ersatzbedarf bis 2010 in absoluten Zahlen	Zusätzlicher Ersatzbedarf 2011 bis 2015 in absoluten Zahlen	Anteil der Beschäftigtengruppe an allen Renteneintritten der Branche bis 2015 in %
<b>Einfache gewerbliche Arbeiter</b>	24	4.344	14,9	647	292	292	20
<b>Gewerbliche Facharbeiter</b>	48	8.688	17,8	1.546	696	696	47
<b>Einfache/Fach-Angestellte</b>	25	4.525	20,9	946	426	426	29
<b>Angestellte mit FH/Uni-Abschluss</b>	3	543	27	147	67	67	4
<b>Summe</b>	100	18.100	18	3.258	1.481	1.481	100

**Tabelle A6: Ersatzbedarfsprognose bis 2010/2015 auf Basis der Altersstrukturen in der Chemie (7.840 Beschäftigte)** (Angaben in % und absolute Werte)

	in %	absolute Zahlen	Anteil der über 50-Jährigen an Beschäftigtengruppe in %	Anzahl der über 50-Jährigen an Beschäftigtengruppe in absoluten Zahlen	Ersatzbedarf bis 2010 in absoluten Zahlen	Zusätzlicher Ersatzbedarf 2011 bis 2015 in absoluten Zahlen	Anteil der Beschäftigtengruppe an allen Renteneintritten der Branche bis 2015 in %
<b>Einfache gewerbliche Arbeiter</b>	20	1.568	17,4	273	99	133	13
<b>Gewerbliche Facharbeiter</b>	38	2.979	27,2	810	295	394	37
<b>Einfache/Fach-Angestellte</b>	22	1.725	29,9	516	188	251	24
<b>Angestellte mit FH/Uni-Abschluss</b>	21	1.646	34,2	563	205	274	26
<b>Summe</b>	100	7.918	27,9	2.162	787	1.051	100

**Tabelle A7: Ersatzbedarfsprognose bis 2010/2015 auf Basis der Altersstrukturen nach Wirtschaftszweigen (Angaben in % und absolute Werte)  
Gesundheits- und Sozialwirtschaft (insgesamt) 55.900**

	in %		Anteil der über 50-Jährigen an Beschäftigten-gruppe in %	Anzahl der über 50-Jährigen an Beschäftigten-gruppe in absolu-ten Zahlen	Ersatzbedarf bis 2010 in abso-luten Zahlen	Zusätzlicher Ersatzbedarf 2011 bis 2015 in abso-luten Zahlen	Anteil der Be-schäftigtengrup-pe an allen Ren-teneintritten der Branche bis 2015 in %
<b>Einfache gewerbliche Arbeiter/Hilfskräfte</b>	5	2.907	32,5	945	399	440	8
<b>Gewerbliche Facharbeiter</b>	6	3.186	28,8	918	388	428	8
<b>Einfache/Fach-Angestellte Medizinisch-technisches Personal</b>	78	43.715	18,5	8.087	3.415	3.764	70
<b>Angestellte mit FH/Uni-Abschluss (Ärzte)</b>	11	6.093	27,1	1.651	698	768	14
<b>Summe</b>	100	55.900	23	12.857	4.900	5.400	100

**Tabelle A8: Ersatzbedarfsprognose bis 2010/2015 auf Basis der Altersstrukturen nach Wirtschaftszweigen (Angaben in % und absolute Werte)  
Hotel- und Gaststättengewerbe 22.200**

	in %		Anteil der über 50-Jährigen an Beschäftigten-gruppe in %	Anzahl der über 50-Jährigen an Beschäftigten-gruppe in absolu-ten Zahlen	Ersatzbedarf bis 2010 in abso-luten Zahlen	Zusätzlicher Ersatzbedarf 2011 bis 2015 in abso-luten Zahlen	Anteil der Be-schäftigtengrup-pe an allen Ren-teneintritten der Branche bis 2015 in %
<b>Einfache gewerbliche Arbeiter</b>	30	6.660	14,9	983	413	472	26
<b>Gewerbliche Facharbeiter</b>	45	9.990	14,7	1.455	611	698	38
<b>Einfache/Fach-Angestellte</b>	29	6.438	20,3	1.307	549	627	34
<b>Angestellte mit FH/Uni-Abschluss</b>	1	220	33,3	73	31	36	2
<b>Summe</b>	100	22.200	15,8	3.507	1.604	1.833	100

# Literaturverzeichnis

Arbeitskreis der Industrie- und Handelskammern Berlin und Brandenburg (2004): Konjunkturreport 2004 – Die konjunkturelle Lage in der Region Berlin-Brandenburg. Umfrage 2004.

Behr, Michael; Schmidt, Rudi (Hrsg.) (2005): Aufbau Ost – Betriebliche und überbetriebliche Erfolgsfaktoren im Verarbeitenden Gewerbe Ostdeutschlands. Jenaer Beiträge zur Soziologie, 16, Jena.

BioTOP Berlin-Brandenburg (2003a): Aktionsprogramm Biotechnologie Berlin-Brandenburg 2010. Version vom 07.11.03. Berlin.

BioTOP Berlin-Brandenburg (2003b): Biotech Report 2002/2003. Berlin.

BioTOP Berlin-Brandenburg (2004): Biotech Report 2003/2004. Berlin.

Bundesagentur für Arbeit (1998): Versichertenstatistik.

Bundesagentur für Arbeit (2002): Versichertenstatistik.

Ernst & Young (2004): Deutscher Biotechnologie-Report.

Fraunhofer-Institut für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK): Netzwirkbildung im Fahrzeug- und Maschinenbau. Basispapier für den Forschungspolitischen Dialog am 8.12.99. [www.berlinews.de/archiv//719.shtml](http://www.berlinews.de/archiv//719.shtml), 24.06.2005

GEFRA/ESRI/IFS/MR/Ruhruniversität Bochum/TraSt (2003): Halbwertszeitbewertung des Gemeinschaftlichen Förderkonzeptes 2000-2006 (GFK) für den Einsatz der Strukturfonds in den neuen Bundesländern und im Ostteil Berlins. Münster.

Hammel, Christian (2004): Lebensmittelindustrie und lebensmittelrelevante Wissenschaft in Berlin und Brandenburg. Bestandsaufnahme, Kooperationspotentiale, Innovationsnetzwerke. TSB Technologiestiftung Innovationszentrum Berlin (Hrsg.).

Henning, Tobias; Slavtchev, Viktor (2004): Ökonomische Rahmenbedingungen und Hochschul-landschaft in den alten und neuen Bundesländern. Freiberg.

Hovestadt, Gertrud (2003): Die Schule in den Bundesländern – Datenreport 2001/2002.

IWH (2003): Zweiter Fortschrittsbericht wirtschaftswissenschaftlicher Institute über die wirtschaftliche Entwicklung in Ostdeutschland. Sonderheft 7/2003, Halle.

KMK (Kultusministerkonferenz) (2002): Vorausberechnung der Schüler- und Absolventenzahlen 2000 – 2020.

Kröhnert, Steffen; van Olst, Nienke; Klingholz, Reiner (2004): Deutschland 2020, Die demografische Zukunft der Nation: Berlin und Brandenburg, Berlin.

Kuchta, Peter (Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik, Außenstelle Cottbus) (2003): Fachkräftemangel – Problembestimmung im Zusammenhang mit der Bevölkerungsentwicklung im Land Brandenburg. In: Fachkräftebedarf. Problembestimmung und Handlungsanforderungen im Land Brandenburg, BBJ-Dokumentation Heft 18.

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg (1994 – 2005): Statistische Berichte. Allgemein bildende Schulen im Land Brandenburg. Schuljahr 1994/1995 bis 2004/2005. Potsdam.

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg (2001): Statistische Berichte. Wanderungen im Land Brandenburg 2000. Potsdam.

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg (2004b): Statistisches Jahrbuch 2004. Potsdam.

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg (2004c): Statistische Berichte. Bevölkerungsstand im Land Brandenburg – Dezember 2004. Potsdam.

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg (2004d): Statistische Berichte. Wanderungen im Land Brandenburg 2003. Potsdam.

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg und Landesumweltamt Brandenburg (2004a): Bevölkerungsprognose des Landes Brandenburg für den Zeitraum 2003 – 2020. Potsdam.

Landesbetrieb für Datenverarbeitung und Statistik Land Brandenburg (2005): Statistische Berichte. Verarbeitendes Gewerbe sowie Bergbau und Gewinnung von Steinen und Erden im Land Brandenburg 2004. Betriebsergebnisse und Auftragseingangindex. Potsdam.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg (2001): Soziale Lage und Gesundheit von jungen Menschen im Land Brandenburg 2001. Potsdam.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg (Hrsg.) (2002): Demenz als sozialpolitische Herausforderung: Bestandsaufnahme und Perspektiven der Versorgung Demenzkranker in Brandenburg. Beiträge zur Gesundheits- und Sozialberichterstattung 1. Potsdam.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg (2003a): Krankenhausbericht 2003. Zur Entwicklung der Krankenhäuser im Land Brandenburg. Potsdam.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg (2003b): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigten in Brandenburg. Ergebnisse der siebten Welle des Betriebspanels Brandenburg. Forschungsbericht Nr. 22, Potsdam.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg (2004a): Entwicklung von Betrieben und Beschäftigten in Brandenburg. Ergebnisse der achten Welle des Betriebspanels Brandenburg. Forschungsbericht Nr. 23, Potsdam.

Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg (2004b): Krankenhausbericht 2004. Zur Entwicklung der Krankenhäuser im Land Brandenburg. Potsdam.

Ministerium für Landwirtschaft, Umweltschutz und Raumordnung des Landes Brandenburg und Senatsverwaltung für Stadtentwicklung des Landes Berlin (2004): Zweiter gemeinsamer Raumordnungsbericht der Länder Berlin und Brandenburg. Potsdam.

Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg (2004a): Brandenburger Wirtschaftsreport. Aktuelle Berichte und Statistiken. 1/2004. Potsdam.

Ministerium für Wirtschaft des Landes Brandenburg (2004b): Jahreswirtschaftsbericht 2004. Bilanz und Perspektiven der Brandenburger Wirtschaft. Potsdam.

Naschold, Frieder (2000a): Modernisierung des öffentlichen Sektors im internationalen Vergleich. In: Naschold, Frieder / Bogumil, Jörg (2000): Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. Opladen: Leske und Budrich, S.27-77.

Naschold, Frieder (2000b): Zur Binnenmodernisierung des Staates am Beispiel Deutschlands – Hintergründe, Leitbild und Maßnahmen. In: Naschold, Frieder / Bogumil, Jörg (2000): Modernisierung des Staates. New Public Management in deutscher und internationaler Perspektive. Opladen: Leske und Budrich, S.79-133.

Prognos AG (2004): Brandenburg-Delphi. Studie zu zukünftigen Trends und Handlungsalternativen für den Brandenburgischen Arbeitsmarkt. Im Auftrag des MASGF Brandenburg.

Rohleder, Bernhard (2005): Der Innovationsstau wird sich auflösen. Interview in: Der Tagesspiegel vom 07.03.2005, S.16.

Schaudwet, Christian; Wettach, Silke; Katzensteiner, Thomas; Böhmer, Reinhard (2004): Blick nach vorn. In: Wirtschaftswoche Nr. 53 vom 23.12.2004 S.95 ff.

Seibel, W. (1997): Erfolgreich gescheiterter Institutionentransfer: Eine politische Analyse des Dritten Sektors in den neuen Bundesländern. In: Anheier, H. K.; Priller, E.; Seibel, W.; Zimmer, A. (Hrsg.): Der Dritte Sektor in Deutschland: Organisationen zwischen Staat und Markt im gesellschaftlichen Wandel. Berlin: Edition Sigma, S.127-149.

Herausgeber:

**Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit  
und Familie des Landes Brandenburg**

Öffentlichkeitsarbeit

Heinrich-Mann-Allee 103

14473 Potsdam

[www.masgf.brandenburg.de](http://www.masgf.brandenburg.de)

Die Fachkräftestudie wurde aus Mitteln des Europäischen  
Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

Lektorat: Evelyn Teschner

Druck: Druckerei Grabow

Auflage: 1.250 Stück

August 2005

ISSN 1432-8445