



# netzwerk lernen

[www.netzwerk-lernen.de](http://www.netzwerk-lernen.de)

Stiftung Demokratische Jugend (Hrsg.)

## Weg(e) in die Zukunft

Fachkräftesicherung – Chancen und Perspektiven für  
Unternehmen und junge Menschen in Ostdeutschland



# netzwerk lernen

[www.netzwerk-lernen.de](http://www.netzwerk-lernen.de)

RabenStück

Verlag für Kinder- und Jugendstile



netzwerk  
lernen

**zur Vollversion**



# netzwerk lernen

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

### **Bibliographic information published by the Deutsche Nationalbibliothek:**

The Deutsche Nationalbibliothek lists this publication in the Deutsche Nationalbibliografie; detailed bibliographic data are available in the internet at <http://dnb.d-nb.de>

### **Information bibliographique de la Deutsche Nationalbibliothek:**

La Deutsche Nationalbibliothek a enregistré cette publication dans la Deutsche Nationalbibliografie; les données bibliographiques détaillées peuvent être consultées sur internet à l'adresse: <http://dnb.d-nb.de>

### **Informazioni bibliografiche della Deutsche Nationalbibliothek:**

La Deutsche Nationalbibliothek registra questa pubblicazione nella Deutsche Nationalbibliografie; i dettagliati dati bibliografici sono disponibili nel sito internet per <http://dnb.d-nb.de>

### **Информация библиографическая немецкой национальной библиотеки:**

Немецкая национальная библиотека вводит эту публикацию в немецкую национальную библиографию; подробные библиографические данные можно увидеть на интернет-сайте <http://dnb.d-nb.de>

### **Informas de bibliografía de la Deutsche Nationalbibliothek:**

La Deutsche Nationalbibliothek registra esta publicación en la Deutsche Nationalbibliografie; los datos bibliográficos detallados están disponibles en <http://dnb.d-nb.de>

Stiftung Demokratische Jugend (Hrsg.):

Weg(e) in die Zukunft: Fachkräfteicherung – Chancen und Perspektiven für Unternehmen und junge Menschen in Deutschland. Berlin: RabenStöck Verlag für Kinder- und Jugendhilfe, 2008.

ISBN 978-3-905407-28-5

© 2008 by RabenStöck Verlag für Kinder- und Jugendhilfe  
Dr. Ulve Gröller | Postfach 52 01 15 | 10561 Berlin  
Fon: +49 30 56490807 | Fax: +49 30 56490825 | 7223571825  
eMail: [Verlag@RabenStoeck.de](mailto:Verlag@RabenStoeck.de) | Web: [www.RabenStoeck.de](http://www.RabenStoeck.de)

Alle Rechte vorbehalten.

Redaktion: Stiftung Demokratische Jugend

Satz & Layout: RabenStöck Verlag. Titel unter Verwendung der Veranstaltungsflyer.

Fotos: Kerstin Müller, Henryk Bulikow

Druck: SDV Direct World GmbH Dresden | [www.sdvd.de](http://www.sdvd.de)

„Weg(e) in die Zukunft“ war eine Fachkonferenz der Stiftung Demokratische Jugend  
in Kooperation mit dem Verbund Rück- und Zuwendung.  
Sie wurde gefördert vom Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.



Bundesministerium  
für Familie, Senioren, Frauen  
und Jugend



# netzwerk lernen

[www.netzwerk-lernen.de](http://www.netzwerk-lernen.de)

## Inhalt

Heidemarie Rubart: Vorwort .....	9
Jutta Ramp, Silke Eilers: Die Herausforderungen für die Personalpolitik in der Arbeitswelt von morgen .....	11
1. Trends in der Arbeitswelt .....	11
1.1 Ein genereller Überblick .....	11
1.2 Ökonomische Trends .....	11
1.3 Demografische Entwicklung .....	15
1.4 Gesellschaftlicher Wertewandel .....	20
1.5 Trends auf dem externen Arbeitsmarkt .....	23
2. Das ganzheitliche Rahmenkonzept der Personalpolitik .....	27
3. Fazit .....	28
Literatur .....	29
Michael Behr: Fachkräftebedarf im Zeichen des demografischen Umbruchs: Neue Risiken im Aufbau Ost – neue Chancen für die junge Generation .....	33
1. Problembezug .....	33
2. Zur Situation junger Menschen .....	38
3. Demografisch bedingter Umbruch auf dem Lehrstellen- und Arbeitsmarkt .....	42
4. Fachkräftebedarf – Wo gibt es Perspektiven? .....	45
5. „Demografische Chance“ statt „Demografische Falle“ .....	48
Literatur .....	50
Ingo Rollwagen: Sozialkapital – Wachstumspotenzial und Möglichkeiten für Unternehmen und Gesellschaft .....	52
1. Einleitung .....	52
2. Annäherung an Sozialkapital – Was ist eigentlich soziales Kapital? .....	52
3. Wachstumspotenzial durch Sozialkapital .....	55
4. Wachstumspotenziale nutzen – soziales Kapital aktivieren: Projekte und Kooperationen fördern .....	59
Literatur .....	62



netzwerk  
lernen

zur Vollversion



# netzwerk lernen

[www.netzwerk-lernen.de](http://www.netzwerk-lernen.de)

Werner Linder:

Gestaltungschancen der Kinder- und Jugendarbeit in Ostdeutschland.....	64
1. Einleitung.....	64
2. Ausgangsbedingungen und Gestaltungschancen.....	65
3. Aktuelle und strategische Handlungskontexte der Kinder- und Jugendarbeit in Ostdeutschland.....	69
4. Anspruch und Realität – Fakten und Daten der ostdeutschen Kinder- und Jugendarbeit.....	71
5. Fazit und Perspektiven.....	74
Literatur.....	75

Weg(e) in die Zukunft.....	79
Tagungszusammenfassung.....	79
Ergebnisse aus den Foren.....	84
Ergebnisse aus den Expertentenden.....	89
Ergebnisse aus dem World Café.....	95
Begit Böhm: Eindruck und Ausblick.....	99

Hans-Ulrich Dieck:

Epilog: Ostdeutsche Ansätze beim Aufbau trisektoraler Kooperationen (am Beispiel der Kooperation von Schule, Jugendhilfe, Wirtschaft und Zivilgesellschaft).....	102
1. Die Notwendigkeit zivilgesellschaftlicher Infrastrukturen.....	102
2. Neue kommunale Aufgaben und Infrastrukturen.....	103
3. Ostdeutschland führt – bei den Problemen und bei den Lösungen.....	104
4. Zivilgesellschaftliche Infrastrukturen für den ländlichen Raum.....	105
5. Partizipative Voraussetzungen für zivilgesellschaftliche Infrastrukturen.....	105
6. Die finanzielle Honorierung des bürgerschaftlichen Engagements.....	106
7. Zusammenarbeit von Schule, Jugendhilfe und Wirtschaft im Bereich der kommunalen Bildungslandschaften.....	108
Literatur.....	111

Autorinnen und Autoren.....	113
-----------------------------	-----

Referentinnen und Referenten.....	114
-----------------------------------	-----

[www.netzwerk-lernen.de](http://www.netzwerk-lernen.de)



# netzwerk lernen

Fachkräftesicherung – Chancen und Perspektiven

9

## Vorwort

[www.netzwerk-lernen.de](http://www.netzwerk-lernen.de)

Nähezu täglich berichten die Medien über den drohenden Fachkräftemangel, die immer noch anhaltende Abwanderung junger Menschen aus dem Osten in den Westen Deutschlands, den Bemühungen der Universitäten in Jena, Magdeburg oder Greifswald, als attraktive Bildungsstandorte wahrgenommen zu werden. Die Forderung ist laut zu hören: Unternehmen, haltet die Menschen hier! Es geht um die wirtschaftliche Zukunft der neuen Bundesländer.

Doch Unternehmen können die Aufgabe, junge Menschen in der Region zu halten oder zurück zu gewinnen, nicht alleine lösen. Dies muss vielmehr im Zusammenwirken aller gesellschaftlichen Kräfte bewerkstelligt werden.

Strategien für eine Fachkräftesicherung im Osten Deutschlands bedürfen der engeren Kooperation von Wirtschaft, Wissenschaft, Schule und Jugendarbeit. Und das so praxisnah wie möglich. Bilanz getrennte Überlegungen zu Personalplanung, Standortattraktivität, Nachwuchsförderung und Einbindung in Gemeinwesen müssen künftig gemeinsam diskutiert werden.

Wege in die Zukunft gibt es viele – das Potenzial von bürgerschaftlichem Engagement als Haltfaktor und als Förderer von Sozialkompetenzen ist einer davon und muss sowohl von Unternehmen als auch von lokalen Akteuren weiterverfolgt und noch gezielter eingesetzt werden. Es muss zukünftig vermehrt darum gehen, die Diskussion um weiche und harte Standortfaktoren vertieft zu führen und gemeinsam Wege in die Zukunft zu beschreiten.

Dafür wird sich die Stiftung Demokratische Jugend mit der Koordinierungsstelle „Perspektiven für junge Menschen“ und dem Verband Rück- und Zuwanderung auch weiterhin stark einsetzen.

Mit der Fachkonferenz ‚Weg(e) in die Zukunft‘ ist eine Plattform eröffnet worden, der Herausforderung des Fachkräftebedarfs aktiv zu begegnen und lokalen Akteuren die Möglichkeit zum Austausch zu bieten. Angebahnte Vernetzungen bilden dabei die Grundlage für nachhaltige Kooperationen.

Neben einer Zusammenfassung der Fachkonferenz im Mitteilteil der vorliegenden Dokumentation erörtern Expertinnen und Experten gleich zu Beginn aktuelle Fragestellungen rund um die Chancen und den Wert von Personalpolitik, Sozialpolitik, Netzwerkgemeinschaften, Jugendverbandsarbeit und



**netzwerk  
lernen**

**zur Vollversion**



# netzwerk lernen

10

Weg(e) in die Zukunft ...

wuchrkraftesicherung. Die Publikation soll dazu anregen, die vorgestellten Kooperationsansätze in die Praxis umzusetzen.

Wir bedanken uns bei den Referentinnen und Referenten für ihre Beiträge, den Moderatorinnen und Moderatoren für die Begleitung der Fachkonferenz und dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend für die Förderung.

**Heidemarie Rubart**  
Leiterin der Kooperationsstelle  
„Perspektiven für junge Menschen“  
und Sprecherin des Verbundes  
Rück- und Zuwanderung



# netzwerk lernen

[www.netzwerk-lernen.de](http://www.netzwerk-lernen.de)



# netzwerk lernen

Herausforderungen für die Personalpolitik

11

## Die Herausforderungen für die Personalpolitik in der Arbeitswelt von morgen

Jutta Rump,  
Silke Ellen

### 1. Trends in der Arbeitswelt

#### 1.1 Ein genereller Überblick

Die Arbeitswelt sieht sich nicht zu unterschätzenden Herausforderungen gegenüber, denen es mit zukunftsgerichteten Unternehmens- und Personalstrategien zu begegnen gilt. Aus der Vielzahl der Trends, die mittelbar und unmittelbar Einfluss auf betriebliche Abläufe und das Arbeitskräftepotenzial nehmen, lassen sich als besonders relevant die Folgenden identifizieren, die einer näheren Betrachtung unterzogen werden sollen:

- Ökonomische Trends
- Demografische Entwicklung
- Gesellschaftlicher Wertewandel
- Trends auf dem externen Arbeitsmarkt

#### 1.2 Ökonomische Trends

##### 1.2.1 Zahlen, Daten, Fakten

Ökonomisch betrachtet wird die Arbeitswelt insbesondere durch die Globalisierung und die Entwicklung zur Wissensgesellschaft nachhaltig geprägt.

Globalisierung hat viele Gesichter. Die uneingeschränkte Mobilität von Märkten, Produzenten und Konsumenten ist eines davon.

Sie bedeutet vereinfacht ausgedrückt, dass jedes Produkt für jedermann jederzeit an jedem Platz der Welt verfügbar ist. Die Produkte besitzen zwar nach wie vor eine nicht geringe regionalspezifische Ausprägung, werden aber transnational hergestellt, vertrieben und eingesetzt. Befördert wird dieser Prozess durch die technologische Entwicklung, durch die sich Informatio-



netzwerk  
lernen

zur Vollversion

Kommunikationstechnologien sowie Mobiltechnologie immer rasanter ausbreiten.<sup>1</sup>

Inwieweit die Globalisierung in der deutschen Wirtschaftslandschaft fortgeschritten ist, zeigen vor allem Indikatoren wie die Exportquote<sup>2</sup>, Auslandsinvestitionen sowie die Anzahl getätigter Fusionen bzw. deren Kapitalwert:

- Von je her wird Deutschland als Exportland bezeichnet, im Jahr 2006 wurde zum vierten Mal in Folge die weltweite Spitzenposition in Bezug auf den Warexport eingenommen. Seit den 1970er Jahren ist die Exportquote kontinuierlich gestiegen, 2005 lag sie bei 35 %. Heute hängt jeder dritte Arbeitsplatz vom Export ab. Zum Vergleich: in den USA ist es nur jeder elfte Arbeitsplatz.<sup>3</sup>
- Ausländische Produktionsstätten sowie Vertriebs- und Kundendienststrukturen wurden in den vergangenen Jahren von deutschen Unternehmen weiter ausgebaut, 41 % der Unternehmen planen eine Investition im Ausland, 43 % von ihnen möchten ihr Volumen an Auslandsinvestitionen aufstocken, 47 % werden es beibehalten, nur 10 % denken an eine Reduzierung. Als Hauptmotiv wird in einer aktuellen DIHK-Umfrage wie bereits in den beiden Vorjahren der Aufbau von Vertriebs- und Kundendienststrukturen genannt, gefolgt von Investitionen zum Zwecke der Kostenersparnis.<sup>4</sup>
- Der Wert der weltweiten Fusionen und Übernahmen hat sich von 290 Mrd. \$ im Jahr 1990 auf 2.250 Mrd. \$ in 2000 und bis auf nahezu 3 Mrd. Dollar Ende 2007 gesteigert. Fusionen – seien sie nun sinnvoll und/oder ökonomisch erfolgreich oder nicht – haben in den vergangenen Jahrzehnten nicht unerheblich zu einer Ausweitung der internationalen Vernetzung beigetragen und beeinflussen wesentlich die Unternehmensstrategie und -tätigkeit. Während es in der Vergangenheit üblich war, im Ausland in neue Fabriken zu investieren und langsam zu wachsen, geht der Trend inzwischen zur Übernahme kompletter Firmen.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> Vgl.: Ebers, H.; Hoyer, K.; Katschke, B.; Mele, P. (2003), S. 33, 41f.

<sup>2</sup> Rügge, J.; Eiler, S. (2006), S. 14.

<sup>3</sup> Unter der Exportquote wird das Verhältnis der Exporte zum Bruttoinlandsprodukt verstanden. Vgl.: Statistisches Bundesamt (2007 a), S. 480.

<sup>4</sup> Vgl.: Statistisches Bundesamt (2007 a), S. 478 – 479; n.r.v. (2007); DIHK (2006 a), S. 4, 10.

<sup>5</sup> Vgl.: DIHK (2006 b), S. 1 – 15.

<sup>6</sup> Vgl.: Ebers, H.; Hoyer, K.; Katschke, B.; Mele, P. (2003), S. 14f.; ZfW (2007a), S. 14f.; ZfW (2007 b).





# netzwerk lernen

Herausforderungen für die Personalpolitik

13

Es wird deutlich, dass Globalisierung betriebliche Realität ist und die deutsche Wirtschaft im Vergleich zu vielen anderen Ländern in der höchsten Liga der internationalen Wirtschaftsbeziehungen spielt.

Dies wird sich in den nächsten Jahren nicht ändern. Daran wird auch ein weiterer Aspekt zur betrieblichen und individuellen Realität sichtbar: Der Globalisierung folgt die „Geografie der Arbeit“. Daraus resultieren steigende Anforderungen an Flexibilität, Anpassungsfähigkeit, Komplexitätsbeherrschung sowie interkulturelle Kompetenz.

Die Entwicklung zur Wissensgesellschaft zeigt sich u. a. im Bedeutungszuwachs von Wissen sowie in seiner Vermehrung bei gleichzeitiger Kurzlebigkeit. Nachdem Gutenberg die Druckerpresse erfunden hatte, dauerte es mehr als 300 Jahre, bis sich das Volumen der Informationsmedien weltweit verdoppelte. Heute erfolgt eine Verdoppelung nahezu alle fünf Jahre. In den nächsten zehn Jahren wird sich das Wissen in der Hälfte der Zeit verdoppeln. Gleichzeitig sinkt die Halbwertszeit des Wissens rapide. Wissen ist in immer kürzerer Zeit überholt – dies gilt umso mehr, je spezieller dieses Wissen ist. Mit der Vermehrung und Kurzlebigkeit gehen eine weitgehende Fragmentierung und Spezialisierung des Wissens einher. Während vor 100 Jahren ein Universalgelehrter noch einen Gesamtüberblick über den Stand aller Forschungsgebiete haben konnte, gestaltet es sich heute bereits schwierig, einzelne Wissenschaftsgebiete und deren neueste Entwicklungen zu überblicken. Die fortschreitende Globalisierung der Wirtschaft und Wissenschaft führt darüber hinaus zu einer Globalisierung des Wissens. Raum- und Zeitdifferenzen spielen eine immer geringere Rolle. Die Zentren der Wissensgenerierung und des Fortschritts verteilen sich mittlerweile über die ganze Welt.<sup>4</sup>

Um in diesem Umfeld zu bestehen und dauerhaft wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen Unternehmen mehr und mehr Produkte und Dienstleistungen anbieten, die sich durch Neuartigkeit und Hochwertigkeit von der Konkurrenz abheben. Sie müssen innovativ sein. Dies gilt vor allem für Unternehmen aus Ländern mit hohem Lohnniveau. Neben den gestiegenen Anforderungen an Produkte und Dienstleistungen wird die Zeitspanne zwischen Erfindung und kommerzieller Anwendung immer geringer. Da sich der Lebenszyklus von Produkten und Dienstleistungen verkürzt, müssen Investitionen in Forschung und

<sup>4</sup> Vgl.: Biegel, H.-D.; Zeller, A. (1998), S. 56; Pflüger, M.; Mackmann, P. (1999), S. 57 ff.

<sup>5</sup> Vgl.: Biegel, H.-D.; Zeller, A. (1998), S. 51.





# netzwerk lernen

14

Weg(e) in die Zukunft ...

Entwicklung, Produktion sowie Marketing schneller amortisiert werden. Ein solcher kontinuierlicher und beschleunigter Wertschöpfungsprozess erfordert ein hohes Maß an Wissen. Produkte und Dienstleistungen, die auf einem Maximum an relevantem Wissen aufbauen, gehen in der Regel mit der Markt-Strategie ME-FIRST statt ME-TOD einher. Während bis Mitte der 1990er Jahre 50 % der Produktivitätszuwächse aus dem Einsatz von Wissen resultierten, sind es heute bereits 80 %. Für die nächsten zehn Jahre wird mit einem Anteil von 90 % gerechnet. In einem solchen Kontext steigt einerseits die Bedeutung von Spezialkenntnissen. Andererseits spielt die Fähigkeit, Aufgaben ganzheitlich zu lösen, eine immer größere Rolle. Darüber hinaus erfordert die Verringerung der Halbwertszeit des Wissens eine permanente Qualifizierung.<sup>1</sup>

In einer Arbeitswelt, die durch Wissensintensität und durch steigende Veränderungsgeschwindigkeit sowie Komplexität gekennzeichnet ist, bedarf es jedoch nicht nur Fachwissen und Fachkompetenz zum Erhalt und zur Entwicklung der Innovationsfähigkeit und -kraft. Daneben spielen Sozial- und Methodenkompetenzen, wie Veränderungsbereitschaft, Offenheit und Flexibilität, Lernbereitschaft und -fähigkeit, Teamfähigkeit, Eigenverantwortung, ... eine immer wichtigere Rolle. Fachkräfte verfügen also zum einen über Fachwissen und Fachkompetenz und zum anderen über die Bereitschaft und -fähigkeit, Fachwissen und Fachkompetenz aktuell zu halten sowie über die Bereitschaft und Fähigkeit, sich verändernden Bedingungen schnell und flexibel anzupassen.

## 1.2.2 Konsequenzen für die Personalpolitik

Aus den beschriebenen ökonomischen Entwicklungen resultieren folgende Konsequenzen für die betriebliche Personalpolitik:

<sup>1</sup> Vgl.: Wagner, A.; Gemmel, S. (2002), S. 64f.; Eppich, H.; Häubler, N.; Kallzeistler, B.; Mörz, P. (2002), S. 10; Häubler, N.; Kallzeistler, B. (2006), S. 14 – 15.