

# Dessau – moderne Industriestadt mit Tradition

## Perspektiven und Probleme

Ergebnisse einer Geschäftsführerbefragung – Bericht an die Betriebe

---

Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Institut für Soziologie

---



im Auftrag der Mypegasus GPG Niederlassung Dessau

Leitung: Prof. Dr. Rudi Schmidt  
Verfasser: Dr. Michael Behr

unter Mitarbeit von  
Thomas Engel  
Sebastian Götte  
Frank Schwiderrek  
Thomas Ritter  
Knut Meenzen

Jena, Dessau, 7. Dezember 2000



## Vorbemerkung

Mit der vorliegenden Broschüre werden die Untersuchungsergebnisse einer umfangreichen Erhebung zum Personal-, Qualifikations- und Dienstleistungsbedarf in der Region Dessau erstmals öffentlich vorgestellt. Insgesamt wurden im Juli und August diesen Jahres 102 Geschäftsführer, Betriebsleiter und Gesellschafter in Unternehmen Dessaus und der umliegenden Orte befragt, um genaue Erkenntnisse über Entwicklungsperspektiven, strategische Optionen, betriebliche Personaldeckungsstrategien sowie über Kooperationen zwischen Betrieben und ihren Umwelten zu gewinnen.

Die Erhebung wurde von Mitarbeitern des Instituts für Soziologie der Friedrich-Schiller-Universität Jena durchgeführt. Auftraggeber ist die Mypegasus GPQ mbH Niederlassung Dessau, die die Mittel zur Durchführung dieser Studie aus verschiedenen Fonds akquiriert hat.

Als wir im Juli begannen, den Fragebogen zu erarbeiten, Adressen zu recherchieren und im Vorfeld erste Gespräche mit wichtigen institutionellen Akteuren führten, wurde uns in der Region generell eher der Eindruck vermittelt, dass es sehr schwierig werden könnte, eine angemessene Zahl von Firmenvertretern für eine Befragung zum Personal- und Dienstleistungsbedarf zu gewinnen. Manche Ansprechpartner unkten sogar: *„Hundert Firmen wollen Sie einbeziehen, so viele gibt es doch in Dessau gar nicht mehr“*.

Die Teilnahmebereitschaft der Unternehmensvertreter erwies sich jedoch als weit größer, als selbst wir es erhofft hatten. Wenn wir von den 170 Unternehmensadressen, die recherchiert wurden, am Ende 102 Interviews führen konnten, so entspricht dies einer „Ausschöpfungsquote“ von 60% - ein für empirische Studien dieser Art ausgesprochen hoher Wert.

Ein großer Dank geht damit an die befragten Geschäftsführer, die uns in durchschnittlich 70 Minuten langen Interviews Rede und Antwort gestanden haben. Dabei wurde uns großes Vertrauen entgegengebracht und vielfach auch Interesse an der Thematik der Befragung signalisiert. Selbst heikle Fragen, wie die nach Umsatzentwicklung und Entlohnung wurden fast durchgängig beantwortet. Die Qualität der gewonnenen Daten ist damit hoch und die Stichprobe ist für Dessau als repräsentativ anzusehen. Im verarbei-

tenden Gewerbe repräsentieren unsere Untersuchungsfirmen mehr als 50% der in diesem Segment beschäftigten Erwerbspersonen Dessaus.

Ohnehin gewannen wir zu unserer Überraschung den Eindruck, dass eine Vielzahl von Neugründungen aber auch eine größere Zahl von Ausgründungen aus Dessauer Traditionsunternehmen sich mittlerweile mit Erfolg konsolidiert haben und optimistisch in die Zukunft blicken. Insbesondere die Industriebetriebe haben sich in den letzten Jahren – vielleicht ohne dass es die breite Öffentlichkeit entsprechend registriert hat – vom Sorgenkind zum Hoffnungsträger entwickelt.

Offensichtlich verfügt die Stadt und die Region mit ihren Unternehmern und deren Beschäftigten über ein Pfund, das in krassem Gegensatz zur allgemeinen pessimistischen Stimmung in der Bevölkerung steht. Zugleich spiegelt sich aber auch in den Interviews mit den Geschäftsführern wider, dass die Firmen dazu neigen, sich gegenüber ihren Umwelten abzuschließen. So bleiben viele Wachstumsimpulse in den Unternehmen für die Region ungenutzt, vorhandene Potentiale scheinen zum Teil blockiert oder gar nicht bekannt zu sein.

Aus der Überzeugung, dass die vorhandenen Restrukturierungserfolge in Dessau noch weit fragiler sind als wir es aus anderen Regionen der neuen Länder kennen und die Unternehmen auch auf die Stützung durch die Region angewiesen sind, leitet sich das Bestreben ab, im Rahmen des Paktes für Arbeit „Initiative Dessau“ mit den Unternehmen und den Repräsentanten der Stadt vorhandene Potentiale weiter aufzuschließen, Gründe für Blockaden zu identifizieren, Entwicklungshemmnisse transparent zu machen und – in enger Kooperation mit den Unternehmen und den regionalen Akteuren – Lösungsstrategien zu entwickeln.

Mit dieser kleinen Broschüre können erste Befunde nur in – allerdings sehr aufschlussreichen – Auszügen präsentiert werden. Die ausführliche Dokumentation unserer Forschungsergebnisse (eine Übersicht über die Themen befindet sich auf der letzten Seite dieser Broschüre) liegt als Bericht vor und kann zum Selbstkostenpreis von DM 24 (für die befragten Geschäftsführer: DM 12) bestellt werden bei:

Friedrich-Schiller-Universität Jena  
Institut für Soziologie, Frau Stock  
Otto Schott Str. 41  
07751 Jena  
Tel.: 03641/945520

oder:

Mypegasus GPQ mbH  
Niederlassung Dessau, Frau Stezaly  
Brauereistr. 13  
06847 Dessau  
Tel.: 0340/5029692

## Gliederung

1	Zur Untersuchung	7
2	Die große Kränkung - Dessau als sterbende Region?	11
3	Die versteckte Konsolidierung	13
4	Qualifikationsstand und Leistungsbereitschaft	17
5	Das ungenutzte Beschäftigungspotential	20
6	Die demographische Zeitbombe	23
7	Dessau als Industriemuseum mit viel Kultur oder: „Moderne Industriestadt mit Tradition?“	27

## Übersicht über Tabellen und Abbildungen

### *Tabellen*

Tab. 1: Verhältnis der Stichprobe (Dessau) zur Grundgesamtheit	9
Tab. 2: Beschäftigte nach Status und Geschlecht	10
Tab. 3: Geschäftssituation der Betriebe unterteilt nach Branchen	14
Tab. 4: Einschätzung des regionalen Fachkräfteangebots	23
Tab. 5: Einschätzung der Altersstruktur im Unternehmen	25

### *Abbildungen*

Abb. 1: Übersicht über das Alter der Geschäftsführer	8
Abb. 2: Übersicht über die Stichprobe nach Branche	10
Abb. 3: Einschätzung der Geschäftssituation durch die Interviewer	13
Abb. 4: Betriebe mit schwarzen Zahlen im operativen Geschäft	15
Abb. 5: Zukünftige Personalentwicklung nach Wirtschaftszweigen	16
Abb. 6: Wie würden Sie 10% zusätzliche Personalmittel einsetzen?	19
Abb. 7: Personalprobleme in den nächsten Jahren	24
Abb. 8: Einschätzung der Altersstruktur nach Betriebsgrößenklassen	26

### *Übersichten*

Übersicht 1: Statements zur Entwicklung des regionalen Potenzials	12
---	----

## 1 Zur Untersuchung

Die „Dessauer Geschäftsführerbefragung“ verfolgte zwei Ziele: zum einen eine genaue Bestandsaufnahme über die aktuelle Situation in den Unternehmen – wo stehen die Unternehmen Dessaus 10 Jahre nach dem ökonomischen Umbruch? Zum anderen ging es darum, Entwicklungsperspektiven aufzuzeigen, Potenziale zu erkennen – wohin bewegen sich die Unternehmen Dessaus in den nächsten 10 Jahren marktseitig, technologisch, personalwirtschaftlich? Wichtig war es daher, nicht nur mit Vertretern der Personalverwaltung zu reden, sondern möglichst mit den zentralen strategischen Akteuren. Dabei traf es sich gut, dass die meisten Geschäftsführer die Beantwortung unserer Fragen zur „Chefsache“ erklärten. Es hat unsere Interviewer<sup>1</sup> oft überrascht, über welche Details die Geschäftsführer informiert sind. Meist dauerten die Interviews dann deutlich länger als telefonisch vereinbart – durchschnittlich 70 Minuten. Auf diese Weise konnte ein Datenmaterial zusammengetragen werden, über dessen Resultate in dieser Zusammenfassung Auskunft gegeben wird.

Ein großer Teil unserer Geschäftsführer kommt aus Dessau oder der umliegenden Region und war in den meisten Fällen vor der Wende bereits in leitender Stellung in einem Vorgängerbetrieb oder einem anderen Unternehmen der Branche tätig. Der überwiegende Teil der heute 50- bis 65-Jährigen war vor der Wende Produktionsleiter, Betriebsleiter, Forschungsleiter. Viele hatten Personalverantwortung für mehrere hundert Mitarbeiter. Der größte Teil unserer befragten Geschäftsführer hat Abitur und eine abgeschlossene Hochschulausbildung überwiegend im technisch-naturwissenschaftlichen Bereich. Das Durchschnittsalter der befragten Geschäftsführer liegt bei 50 Jahren.

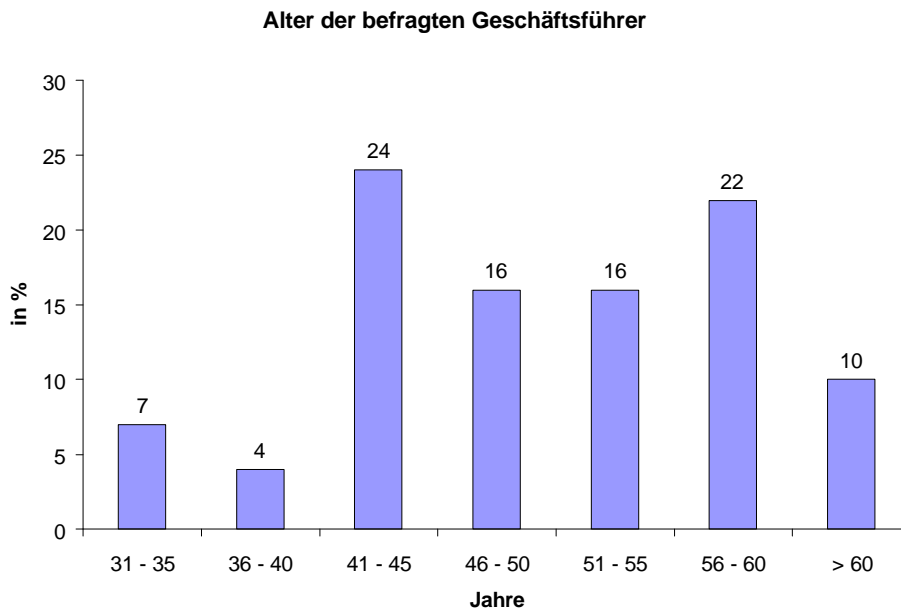
Die älteren Jahrgänge weisen zum Teil eine erstaunlich kontinuierliche Erwerbsbiographie aus. Viele ihrer heutigen Mitarbeiter kennen sie seit vielen Jahren.

Auch die jüngeren Geschäftsführer, also die heute 40 bis 45 Jährigen, haben überwiegend ein Universitätsstudium absolviert, sind unmittelbar nach dem Studium in die heutige Position gelangt oder sind innerbetrieblich vom Assistenten der GF zum Prokuristen usw. aufgestiegen. Ihre Chance sahen die meisten aber darin, echte Neugründungen ins Werk zu setzen.

---

<sup>1</sup> Im Verlauf der 4-wöchigen Erhebungsphase waren insgesamt 11 Interviewer im Einsatz: Michael Behr, Stefan Dimmer, Sebastian Götte, Thomas Engel, Knut Meenzen, Christian Morgner, Henry Rauscher, Thomas Ritter, Selina Recke, Frank Schwiderrek und Monika Sossna.

Abb. 1: Alter der befragten Geschäftsführer in % (N=102)



### *Betriebsauswahl*

Die Auswahl der Betriebe richtete sich gemäß den Interessen der Auftraggeber im wesentlichen nach zwei Kriterien: Bedeutung der Unternehmen für die Region (mit einer beabsichtigten Überrepräsentanz größerer Firmen) und Konzentration auf die Branchen Metall- und Elektroindustrie, Werkzeugbau/Maschinenbau, Baustoffindustrie und qualifizierte Dienstleistungen. Im Baugewerbe kam es uns darauf an, dass die Unternehmen sich vorrangig mit Betonkonstruktionen u.ä. beschäftigen, und beim Dienstleistungssektor wiederum lag unser Hauptaugenmerk auf Ingenieur- und Planungsbüros. Ein großer Teil der Betriebe wurde direkt per Telefon angesprochen um einen Termin zu vereinbaren. Insgesamt haben nur 20 Unternehmen die Teilnahme an der Erhebung verweigert. Von den 102 Interviewten kamen 12 aus den alten Bundesländern, 8 Interviewte waren Frauen. 71 Unternehmen haben ihren Betrieb oder ihr Büro in der Stadt Dessau und weitere 31 Firmen kommen aus den umliegenden Orten. Die folgende Tabelle gibt eine Übersicht über den Anteil unserer Stichprobe an der Gesamtheit der Beschäftigten in der Stadt Dessau (siehe Tab. 1).

### *Betriebe und Branchen*

Ein Großteil der interviewten Unternehmen (73%) hat bis 50 Mitarbeiter. Die Betriebe mit 10 bis 50 Arbeitnehmern sind mit 52% am stärksten vertreten, beschäftigen aber insgesamt nur 22,6% der Mitarbeiter unserer Stichprobe. In Bezug auf die Beschäftigtenzahlen sind die größeren Betriebe überrepräsentiert. Es ist uns gelungen, 16 Industriebetriebe mit über 100 Beschäftigten zu berücksichtigen.

Die befragten Firmen sind zu rund zwei Dritteln in dem Bereich des verarbeitenden Gewerbes angesiedelt. Die restlichen Interviews erhielten wir aus den Bereichen des Bauwesens (12,7%) und der (qualifizierten) Dienstleistungen (22,1%). Insgesamt beschäftigen alle untersuchten Unternehmen zusammen 4982 Mitarbeiter (vgl. Tabelle 2). In allen Unternehmen werden 288 Azubis ausgebildet.

Tab. 1: Verhältnis der Stichprobe (nur Stadt Dessau, n=71) zur Grundgesamtheit Stand 30.06.1999

	<b>Grundgesamtheit</b>	<b>Stichprobe (n=71)</b>	<b>Prozent der Beschäftigten</b>
<b>verarbeitendes Gewerbe</b>	4258	2553	52,9%
<b>Bauwirtschaft</b>	3795	454	12,0%
<b>Dienstleistungen</b>	9979	997	10,0%
<b>Beschäftigtenzahl gesamt</b>	34397	4010	11,7%

### *Beschäftigtenstruktur*

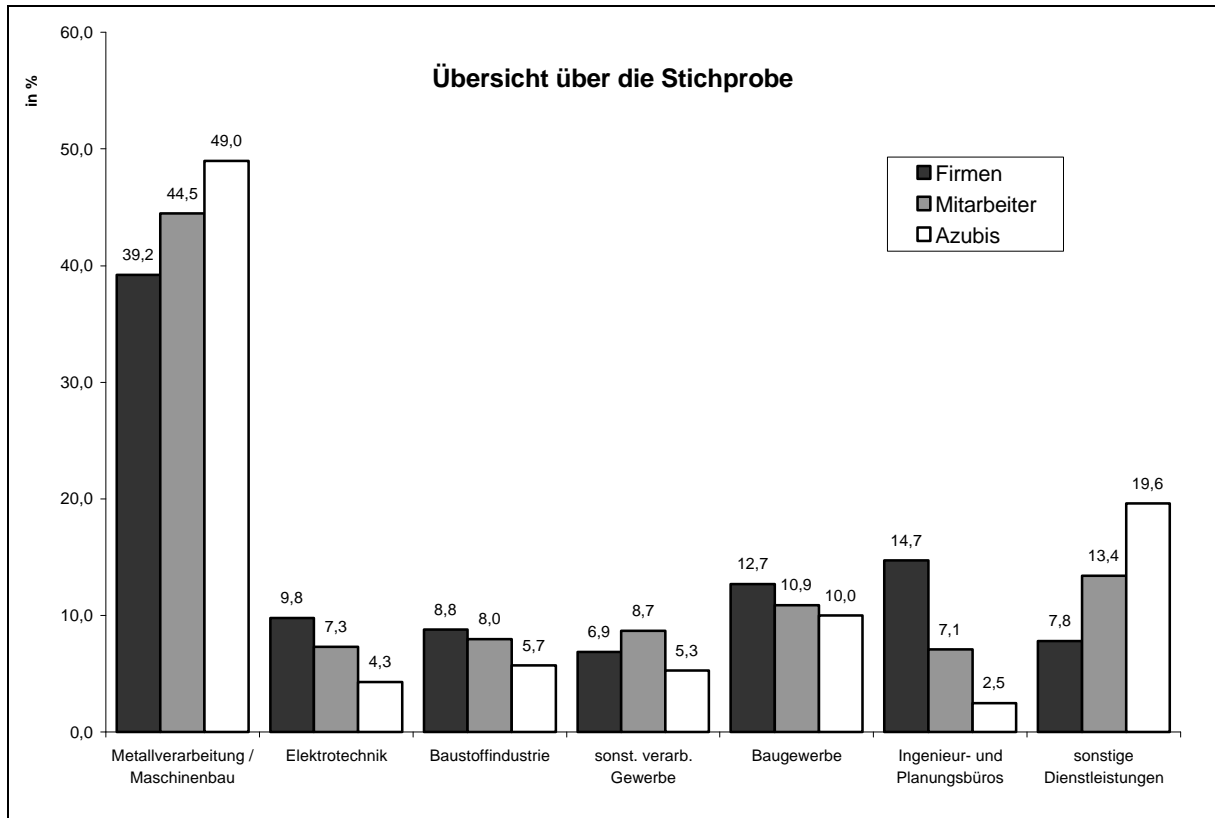
Unter den insgesamt 4982 Beschäftigten unserer Untersuchungsbetriebe sind 940 Frauen. Das sind 19% der Beschäftigten. Der Anteil der Arbeiter ist doppelt so hoch wie der der Angestellten und die Akademikerquote liegt bei 16,5%.

Schon während der Erhebung fiel uns die *geringe Zahl westdeutscher Geschäftsführer* auf. Westdeutsches Kapital, westdeutsche Experten und westdeutsche Fachkräfte spielen in der Wirtschaft Dessaus offenbar eine geringere Rolle als wir dies aus anderen Regionen in Ostdeutschland kennen. Wir haben in dieser Erhebung sehr genau nach dem Anteil von Beschäftigten gefragt, die nicht aus den neuen Bundesländern kommen. In 20 der 102 Unternehmen, also in nur jedem fünften Unternehmen ist westdeutsches oder ausländisches Personal beschäftigt. Insgesamt gibt es 14 westdeutsche Geschäftsführer in unseren Betrieben (davon 12 interviewt), 10 leitende Angestellte, 3 Meister und einen Facharbeiter. Im ganzen Sample finden wir nur 6 ausländische Facharbeiter. Interessant ist, dass viele ostdeutsche Geschäftsführer ihren Stolz dar-

über nicht verhehlen, „dass man es auch ohne Westhilfe geschafft hat“. Andererseits spürt man aber auch die Zurückweisung:

„Wir mussten uns ja nun selbst helfen, weil sich doch kein seriöser Westinvestor fand“.

Abb. 2: Anteil der Branchen an der Stichprobe (N=102)



Tab 2: Beschäftigte nach Status und Geschlecht (N=102)

	Beschäftigte insgesamt	davon Frauen	davon Arbeiter	davon Angestellte	davon Akademiker
<b>Metallverarbeitung und Maschinenbau</b>	2218	362 16,3%	1653 74,5%	566 25,5%	404* 18%
<b>Elektroindustrie</b>	366	77 21,0%	258 70,5%	108 29,5%	94 25,7%
<b>Baustoffindustrie</b>	400	54 13,5%	306 76,5%	94 23,5%	29 7,3%
<b>sonstiges verarbeitendes Gewerbe</b>	433	106 24,5%	232 53,6%	201 46,4%	97 22,4%
<b>Baugewerbe</b>	542	41 7,6%	431 79,5%	111 20,4%	56 10,3%
<b>qualifizierte Dienstleistungen</b>	354	90 25,4%	150 42,4%	203 57,3%	122 34,5%
<b>sonstige Dienstleistungen</b>	669	210 31,4%	335 50,1%	334 50%	19 2,8%
<b>Summe</b>	<b>4982</b>	<b>940 18,9%</b>	<b>3365 67,5%</b>	<b>1617 32,5%</b>	<b>821 16,5%</b>

\*4 Betriebe keine Angabe

Ein anderer Geschäftsführer erinnert sich noch an die Anfangsjahre:

„Am Anfang hat doch jeder versucht, sich hinter einem starken Wessi zu verstecken – aber das war ja alles nicht von Dauer“.

Die Stadt Dessau scheint mit Investoren aus Westdeutschland besonders viel Pech gehabt zu haben. Das ist jedenfalls der Eindruck, den man in den meisten Gesprächen gewinnt. Dabei verdanken gegenwärtig eine Reihe von Unternehmen ihre gute Entwicklung einer engen (zum Teil auch finanziellen) Kooperation durch westdeutsche Gesellschafter. Die westdeutschen Geschäftsführer ihrerseits machen gute Erfahrungen mit den Belegschaften. In Dessau haben sich nicht die großen Heilsbringer eingefunden, aber die, die ein nachhaltiges Interesse hatten, wirken auf der Basis einer soliden Arbeitsgrundlage produktiv im Verborgenen.

## **2 Die große Kränkung – Dessau als sterbende Region?**

Die Region Dessau-Bitterfeld-Halle-Merseburg zählte einst zu den aufstrebenden Industrieregionen Deutschlands. Eine der ersten Eisenbahnlinien wurde 1834-1840 von Magdeburg nach Leipzig gebaut. Dessau war von 1918 bis 1945 Hauptstadt des Freistaates Anhalt und ist heute Sitz von einem der drei Regierungsbezirke von Sachsen-Anhalt. Dessau wurde also nicht erst zu DDR-Zeiten ein wichtiges mitteldeutsches Wirtschaftszentrum. Mit der ZAB, ABUS, Gasgerätewerk, Junkalor, RAW und dem Magnetbandwerk verfügte die Stadt allerdings bis zur Wende über sechs beschäftigungsstarke Betriebe.

Die Transformation verlief in Dessau ausgesprochen dramatisch. Wie die Chemieregion um Bitterfeld zahlte Dessau einen hohen Preis im Zuge der Umstrukturierung der ostdeutschen Wirtschaft. Die Arbeitslosenquote liegt mit rund 23% heute immer noch deutlich über dem Durchschnitt der neuen Bundesländer. Die faktische Unterbeschäftigung liegt sogar bei etwa 30%. Der Bevölkerungsschwund ist immens. Die Stadt verlor im vergangenen Jahrzehnt rund 20.000 Einwohner. Von den 103.000 Einwohnern vor der Wende leben heute nur noch 83.000 Menschen in Dessau – eine weiteres Absinken der Bevölkerung wird erwartet. Der Wohnungsleerstand ist sehr groß und die Bevölkerung wird immer älter.

Fast 80% der befragten Geschäftsführer sehen keine Möglichkeit einer Reanimierung der alten Industriesubstanz. Positives erfuhren wir bei den Interviews meist nur über das reichhaltige kulturelle Angebot und über die wechselvolle Geschichte der Stadt.

Übersicht 1: Ausgewählte Statements zur Entwicklung der industriellen Potenziale

**„Eigentlich ist die Gegend hier ein kulturelles Zentrum, Dessau hat sehr viel zu bieten. Aber der industrielle Bereich ist eine Katastrophe.“**

(Frageformulierung: „Dessau war vor der Wende eine bedeutende Industriestadt. Große Teile davon bestehen nicht mehr. Mittlerweile haben sich aber eine ganze Reihe von Firmen vor dem Hintergrund der alten Industrietradition wieder etabliert. Wie schätzen Sie die Möglichkeiten einer Reanimierung der traditionellen Industriesubstanz ein?“)

- Das ist so schlimm, da kann ich nichts zu sagen.
- Was einmal zerschlagen ist, ist schwer zu erneuern ... Hier ist es schlimmer als nach dem 2. Weltkrieg. Es gibt keine Nachfrage für die Dessauer Wirtschaft.
- Erstens: Die Region blutet aus. Zweitens ist da die Trägheit & Starrsinnigkeit der Leute vor Ort.
- 10 Jahre Entwicklung in die falsche Richtung sind eine lange Zeit - 25% eines Arbeitslebens einer Fachkraft und die sind nach 10 Jahren raus.
- Alle Großbetriebe sind runtergefahren worden, so dass man regelrecht von einer Zerschlagung des Industriepotenzials sprechen kann. Es wird keine Betriebe geben, die mehr als 150 maximal 180 Beschäftigte haben.
- Das Angebot an Arbeit ist zu gering. Jeder kämpft für sich, oftmals sind westdeutsche Unternehmen federführend. Ich sehe keine Chance für die Region.
- Aufschwung ist durchaus möglich, aber begrenzt, siehe den Maschinenbau Brüning. Aber der Niedergang des Maschinenbaus nach der Wende war ein großer Fehler ... Die Konzeption, Dessau als Beamtenstadt halte ich für großen Unsinn, genauso wie die Dienstleistungsgesellschaft.
- Das wäre auch gar nicht wünschenswert, die alte Monokultur wieder aufzubauen. Die Aufträge kommen nicht mehr in der Masse. Dessau hat keine Lobby. Die Westkonkurrenz ist zu stark.
- Das wird alles noch schlimmer, wenn die Firmen erst mal die Kredite zurückzahlen müssen und wenn Ersatzinvestitionen fällig sind und die Firmen kein Geld haben, diese zu tätigen. In 5 Jahren sieht es übel aus.
- Die Zukunft von Dessau liegt nicht in der Industrie sondern in dem Dienstleistungssektor. Hier fehlt aber das richtige Bewusstsein.
- Ich sehe eher eine geringe Möglichkeit. Die Konkurrenz ist zu stark. Dessau wurde "plattgemacht" und die Politik in Dessau ist zu unflexibel.
- Hier ist alles zerschlagen worden. In 3-4 Jahren wird sich daran nichts ändern. Denn wer identifiziert sich schon mit der Region. Hier regiert doch nur der Frust... Ansässige Firmen müssten bei Aufträgen viel mehr berücksichtigt werden.
- Investoren werden nicht umworben und nach Dessau geholt - im Gegensatz zu Sachsen und Thüringen.
- Die Überalterung ist ein großes Problem und die Fluktuation der jungen Fachkräfte.
- Hier kämpft jeder nur für sich.
- Kleinere und mittlere Betrieb können sich und haben sich teilweise auch schon bewährt; vor allem bei einer gewisser Spezialisierung. Bei 60% der Unternehmen bin ich aber der Meinung, dass die Wirtschaft weiter bergab geht.

### 3 Die versteckte Konsolidierung

„Ja, wir haben hier in den letzten Jahren eine Menge geleistet, aber das muss man ja nicht immer an die große Glocke hängen“.

*Positive Geschäftssituation ...*

Zwischen der allgemeinen Einschätzung der industriellen Potenziale in der Region und der Situation der meisten Betriebe besteht eine erhebliche Diskrepanz. Während 80% der befragten Geschäftsführer die Entwicklungsperspektiven in der Region z.T. dramatisch düster zeichnen, stellt sich die eigene Geschäftssituation bei etwa 58% der Betriebe als eher gut oder sogar sehr gut dar. In nur 13% der Fälle lässt sich das Gesamtbild als eher schlecht oder sogar als sehr schlecht charakterisieren.

Abb. 3: Allgemeine Einschätzung der Gesamtsituation des Betriebes durch die Interviewer<sup>2</sup> in % (N=102)



Besonders positiv gerät die Einschätzung in der metallverarbeitenden Industrie und im Maschinenbau und in der Baustoffindustrie. Dort befinden sich mehr als 70% der Betriebe in einer insgesamt sehr oder eher guten Lage und nur 5% geht es eher schlecht, Demgegenüber sieht es vor allem in der Elektrobranche und im Baugewerbe nicht ganz so gut aus (siehe Tab. 3.1). *An der konjunkturellen Belebung im verarbeitenden Gewer-*

<sup>2</sup> Diese Einschätzung gewannen wir durch Verdichtung mehrerer Indikatoren, die Aufschluss über die allgemeine Geschäftslage geben.

be Deutschlands hat also auch die Region Dessau ihren Anteil, eine Tatsache, die bei allem Pessimismus, der in der Region herrscht, nicht übersehen werden darf. Darüber hinaus konnten offenbar vorhandene Kernkompetenzen nach der Zerschlagung der Kombinate in die neuen Kleinbetriebe „herübergerettet“ und – vor allem in den letzten zwei Jahren – in Aufträge umgesetzt werden.

Tab. 3: Geschäftssituation der Betriebe unterteilt nach Branchen in % (N=102)

	<b>Einschätzung der Gesamtsituation des Betriebes durch die Interviewer</b>				
	<b>sehr gut</b>	<b>eher gut</b>	<b>befriedigend</b>	<b>eher schlecht</b>	<b>sehr schlecht</b>
<b>Metallverarbeitung/ Maschinenbau</b>	20,0	52,5	22,5	5,0	0,0
<b>Elektroindustrie</b>	10,0	20,0	30,0	40,0	0,0
<b>Baustoffindustrie</b>	22,2	55,6	22,2	0,0	0,0
<b>sonstiges verarbeitendes Gewerbe</b>	14,3	28,6	42,9	0,0	14,3
<b>Baugewerbe</b>	0,0	53,8	23,1	7,7	15,4
<b>Qualifizierte Dienstleis- tungen</b>	20,0	26,7	40,0	13,3	0,0
<b>Sonstige Dienstleistungen</b>	12,5	25,0	50,0	0,0	12,5

*... Überwiegend schwarze Zahlen ...*

Ein Indikator für dieses überwiegend positive Bild der Betriebe ist nach unserer Meinung die Tatsache, dass immerhin 77% unserer untersuchten Unternehmen mittlerweile „schwarze Zahlen“ schreiben. Vor allem das verarbeitenden Gewerbe hat in den vergangenen drei Jahren den Rückstand, der sich vor allen Dingen bis in die Mitte der neunziger Jahre hingezogen hatte, wieder aufgeholt und scheint nun bald die anderen Wirtschaftszweige zu überrunden (siehe Abb. 4).

Gegenwärtig geht also vom verarbeitenden Gewerbe auch in Dessau weit mehr Dynamik aus als von den anderen Wirtschaftsbereichen. Nicht nur die Geschäftslage wird im verarbeitenden Gewerbe mittlerweile deutlich besser eingeschätzt, auch in Sachen Personalentwicklung sind von hier deutlich freundlichere Töne zu hören.

Abb. 4: Prozentzahl der Betriebe, die bereits schwarze Zahlen im operativen Geschäft schreiben (N=102)



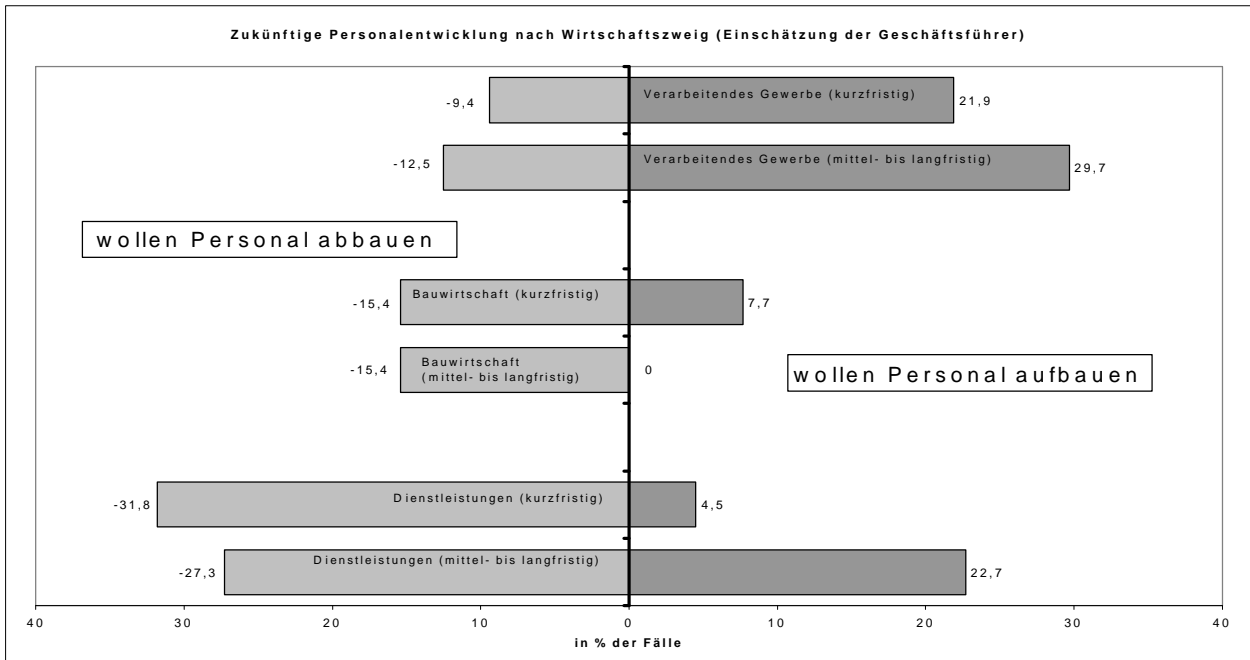
*... Langfristig steigende Personalzahlen vor allem im verarbeitenden Gewerbe...*

Insgesamt betrachtet scheint sich zwar aktuell eine leichte Tendenz hin zum Beschäftigungsabbau abzuzeichnen, jedoch wird bei der mittel- und langfristigen Planung der Unternehmen durchaus wieder verstärkt Personalzuwachs in Betracht gezogen. Immerhin ein Viertel aller Unternehmen möchte in etwas fernerer Zukunft wieder neue Leute einstellen, 60% halten ihre Personaldecke weitgehend konstant. Betrachtet man sich diese Zahlen einmal genauer, stellt sich jedoch heraus, dass ein großer Teil dieser Positiveffekte vom verarbeitenden Gewerbe – und hier vor allem von der Metallbranche – ausgehen. Während im Baugewerbe die Strategie eher auf „halten“ steht und auch bei den Dienstleistern die Waage eher in Richtung Ab- statt Aufbau kippt, will im verarbeitenden Gewerbe fast jeder dritte Betrieb in absehbarer Zeit neue Mitarbeiter einstellen (siehe Abb. 6).

Das bedeutet wiederum: Das Beschäftigungspotenzial in der Region Dessau steckt auch weiterhin genau in den Betrieben, die als Erben der großen Kombinate das industrielle Rückgrat der Region bilden. Dies muss von allen Arbeitsmarktakteuren erkannt und umgesetzt werden, damit eine Personalsuche möglichst schnell und reibungslos in eine Beschäftigung münden kann. Nur so kann der dringende Bedarf an Fachkräften im

verarbeitenden Gewerbe gedeckt und das Überleben der Betriebe – und damit der Region – gesichert werden.

Abb. 5: Zukünftige Personalentwicklung nach Wirtschaftszweig in % der Betriebe (N=102)



... Dessau, eine sterbende Region?

„Hier identifiziert sich doch niemand mit der Region“

Wie ist nun die Diskrepanz zwischen positiver betrieblicher Lage und negativer Beurteilung der Region zu erklären? Viele Unternehmen operieren offensichtlich nur mit geringen Bezügen auf andere Unternehmen in der Region: „*Wer sich auf die Region verlässt, hat zukünftig keine Chance*“, so ein Geschäftsführer – die Impulse seien zu gering. Uns ist aufgefallen, dass – im Unterschied zu anderen Regionen, in denen wir vergleichbare Erhebungen durchgeführt haben – positive Bezüge auf die Region Dessau praktisch nicht bestehen. Viele Unternehmen sehen sich als „Prosperitätsinseln“ oder zumindest „stabile Solisten“ in einem „Meer des Abbaus“.

Symptomatisch dafür ist folgendes Statement:

„Ich kann mir eine Reanimierung für den eigenen Betrieb vorstellen. [...] Für andere Betriebe kann ich es nicht einschätzen.“

Es fehlt offenkundig ein Bewusstsein für die Notwendigkeit einer regionalen Clusterung der industriellen Potenziale. Die Insularisierung der Wahrnehmung des eigenen Betriebes führt oft dazu, dass man sich hinsichtlich des Einkaufs von Vorleistungen oft gleich an „professionelle“ Unternehmen in Westdeutschland („die liefern in hoher Pünktlichkeit und Qualität“) oder an Anbieter im weiteren Umfeld: Magdeburg, Halle, Köthen, Leipzig und schließlich Berlin wendet. Das führt zu einer Schwächung der qualifizierten unternehmensbezogenen Dienstleistungsinfrastruktur. Die Energien der Region verströmen gleichsam in die weiter entfernten – aber logistisch ausreichend nahen – Städte. Die ausgezeichnete Infrastruktur erweist sich so als Nachteil und nicht als Vorteil.

Weniger als wir es aus Thüringen kennen, profitieren Dessauer Unternehmen als Zulieferer von der wachsenden industriellen Dynamik in Westdeutschland. Vielmehr wird sehr häufig auf die ungeheuer starke Konkurrenz durch Firmen aus den Alten Bundesländern hingewiesen. Angesichts dieser Wettbewerbsnachteile erscheint die Unterstützung durch die Region als viel zu schwach. Manche Interviewaussagen weisen eher darauf hin, dass man sich von den regionalen Akteuren im Stich gelassen fühlt.

„Ich bin nicht sehr optimistisch, dass wir eine nachhaltige Reanimierung des Industriepotenzials hinbekommen. Die Konkurrenz aus Westdeutschland ist zu stark und die Gewinnspanne wird überall geringer. Außerdem gibt die Kommune zu wenig Aufträge an regionale Firmen. Dessau steht vor dem Kollaps!“

## 4 Qualifikationsstand und Leistungsbereitschaft

### *Hohes Qualifikationsniveau und zufriedene Geschäftsführer*

Wie in anderen Regionen Ostdeutschlands auch zeigt sich, dass nach „den wilden Jahren“ recht stabile Belegschaften mit kohäsiven Sozialbeziehungen entstehen. Seitens der Geschäftsführer gab es ein starkes Interesse, die geschrumpften Belegschaftskerne ab einem bestimmten Zeitpunkt zu halten. Diese Phase bezeichnen wir als „personalwirtschaftliches Moratorium“, das vor allem durch die Priorität, „Ruhe in den Betrieb zu bringen“ gekennzeichnet ist. Über einige Jahre – bei vielen Unternehmen bis heute – ruhen wichtige personalwirtschaftliche Aktivitäten wie Ausbildung, Entlassung, Rekrutierung. Es fehlen Verrentungsfälle, die wenigstens über den Ersatzbedarf einen gewissen Personalaustausch ermöglichen könnten. Gerade von Seiten der Beschäftigten ist die Identifikation mit dem Betrieb sehr ausgeprägt. Beschäftigungsalternativen werden

praktisch kaum in Erwägung gezogen. Die Zahl der Eigenkündigungen ist in unserem Sample mit 1,6% p.a. sehr niedrig.

Ausgesprochen hoch ist offenkundig auch die Zufriedenheit der Geschäftsführer mit der Qualifikation ihrer Mitarbeiter. 64% der Geschäftsführer sind sogar „sehr zufrieden“. Vor allem im verarbeitenden Gewerbe ist die Zufriedenheit sehr hoch. Offensichtlich ist es den meisten Geschäftsführern gelungen, die Personalreduktion selektiv zu nutzen, das heißt die schwächeren, schlechter qualifizierten und weniger motivierten Beschäftigten überproportional zu kündigen.

### *Flexibilität und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten*

Die hohe Zufriedenheit mit dem eigenen Personal zeigt sich auch in den Antworten auf die Frage, welche Probleme die Geschäftsführer in der Zukunft sehen. Hohe Fehlzeiten oder Krankenstände sowie mangelnde Arbeitsmotivation spielen nur eine marginale Rolle. Stattdessen können sie von ihren Mitarbeitern erwarten, dass diese ihre Aufgaben mit hoher Flexibilität und Leistungsbereitschaft erfüllen. Mit der außerordentlich hohen Bereitschaft der Beschäftigten zu Überstunden lassen sich auch starke Auftragspitzen mit dem vorhandenen Personal bewältigen. Wochenendarbeit und kurzfristig angemeldete Überstunden sind keine Seltenheit. In immerhin rund 60% der Unternehmen werden *regelmäßig* Überstunden geleistet. Hinzu kommt, dass die Überstunden nur selten mit Überstundenzuschlägen entgolten werden müssen. Die meisten Unternehmen arbeiten mit Überstundenkonten (mit bis zu 200 Stunden). Die Geschäftsführer sind sich dessen natürlich bewusst und loben mitunter auch die ausgesprochen hohe Flexibilität ihrer Mitarbeiter:

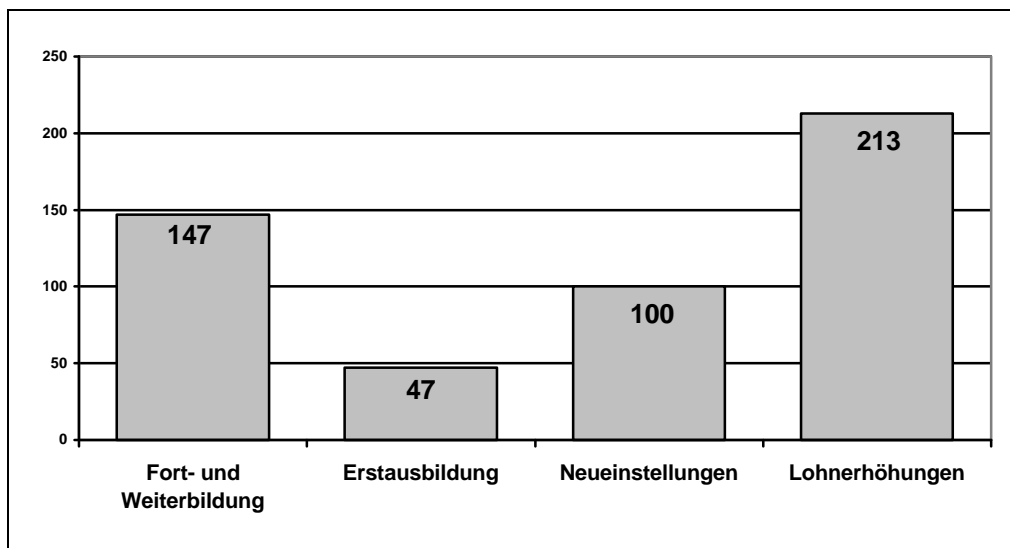
„Wenn ich an den Firmenerfolg der letzten Jahre denke, dann hat dies viel mit der hohen Bereitschaft zu Überstunden und Samstagarbeit zu tun, das würden Sie im Westen doch niemals hinkriegen.“

Offensichtlich sind sich die Geschäftsführer aber auch bewusst, dass diese Leistungsbereitschaft der Beschäftigten allmählich an ihre Grenzen stößt. Aber statt eines Weges der Entlastung der Mitarbeiter, wie es z.B. durch Neueinstellungen denkbar wäre, würden die Geschäftsführer lieber den Weg einschlagen, das vorhandene Personal angemessen zu entlohnen. Die Frage „Wenn Sie 10% mehr Personalmittel zur Verfügung hätten, wofür würden Sie dieses Geld verwenden?“ beantwortete interessanterweise der größte Teil der Geschäftsführer mit Lohnerhöhungen und nicht mit Neueinstellungen.

Die Beschäftigten sind sich einig, dass „die eigenen Leute nicht das verdienen, was sie verdienen“. Lohnerhöhung für die eigene Belegschaft hat – gefolgt von Investitionen für Fort- und Weiterbildung der eigenen Belegschaft – deutlichen Vorrang vor Neueinstellungen und Erstausbildung. Mit Hilfe einer Faktorenbewertung lässt sich ermitteln, dass Lohnerhöhungen einen fast doppelt so hohen Stellenwert einnehmen wie Neueinstellungen (vgl. Abbildung).

Abb. 6: Frageformulierung: Wie würden Sie 10% zusätzliche Personalmittel einsetzen? Punktwertung aufgrund einer Faktorenanalyse (N=102)

*„Unsere Mitarbeiter verdienen nicht was sie verdienen.“*



Es scheint, als seien die meisten Betriebe mit Qualifikationsressourcen, Mitarbeitermotivation und hoher Flexibilität regelrecht „gesättigt“. Das verleitet sie dazu, „alles selbst machen zu wollen“. In der Außenwahrnehmung erscheint dies als Bedürfnislosigkeit der Unternehmen, wie sie sich auch in der geringen Nachfrage nach unternehmensbezogenen Dienstleistungen oder in der geringen Orientierung auf den regionalen Arbeitsmarkt äußert.

## 5 Das ungenutzte Beschäftigungspotenzial

### *Arbeitsmarkt und betriebliche Personalnachfrage*

Trotz der guten Entwicklung gerade im verarbeitenden Gewerbe bleiben nennenswerte Beschäftigungsimpulse aus. Der Arbeitsmarkt und damit auch die Bevölkerung merkt nicht viel von der wirtschaftlichen Dynamik der Industrie. Ursache dafür ist ein ausgeprägter arbeitspolitischer Konservatismus der meisten Unternehmer. Die Beschäftigten sind in hohem Maß weiterhin an Normalarbeitsstandards unter Vermeidung zeitlich befristeter Ein- und Ausstellungen orientiert. Es soll nicht riskiert werden, neues, fremdes Personal einzustellen, wenn man nicht ganz sicher sein kann, dieses auch dann zu halten, wenn die Konjunktur wieder schwächer werden sollte. Ein Geschäftsführer formuliert es so:

„Ich stelle erst dann neue Leute ein, wenn ich ganz sicher bin, dass ich die nicht wieder entlassen muss.“

Offenbar sind die Wunden bei vielen Geschäftsführern noch nicht verheilt, die während der vielen Jahre entstanden sind, in denen ihre personalwirtschaftliche Hauptaufgabe darin bestand, Entlassungen durchzuführen.

Genau dieser personalpolitische Konservatismus ist die Ursache für eine *ausgeprägte Segmentation auf dem Arbeitsmarkt*. Wer draußen ist, kommt nicht rein, wer drinnen ist, tut alles, um dabei zu bleiben. So entsteht in einer Stadt mit einer faktischen Unterbeschäftigung von rund 30% eine *gespaltene Arbeitsgesellschaft*. „*Arbeitsspartaner*“ – genügsame, robuste und flexible Beschäftigte, die an der oberen Grenze ihrer Belastbarkeit operieren – auf der einen, Sozialstaatsklientel, die die Anbindung an die Erwerbssphäre verloren hat, auf der anderen Seite.

Diese *Spaltung der Arbeitsgesellschaft* findet ihren Ausdruck auch in den häufigen Klagen der Geschäftsführer über fehlende Arbeitsbereitschaft der Stellensuchenden: „*Ein guter Facharbeiter ist nicht arbeitslos*“. Den meisten Arbeitslosen wird schlichtweg jede Motivation zu arbeiten abgesprochen:

„Ich unterscheide drei Gruppen von Arbeitnehmern: Erstens Ältere, die eine hohe Abfindung bekommen haben. Die wollen gar nicht mehr arbeiten. Zweitens eine Gruppe, das sind die mobilen Jüngeren, die gehen in den Westen und drittens ... Jugendliche, die lieber Computer spielen, bei denen die Arbeitsmoral fehlt.“

Ein anderer Geschäftsführer formuliert es so:

„Wer jung ist, zwei gesunde Beine hat und einen Rucksack, der ist längst im Westen. Was soll ich von denen halten, die noch hier sind ...“

Zumeist werden nicht die fehlenden formalen Voraussetzungen bestritten, sondern vor allem die Bereitschaft und die Fähigkeit, unter Realbedingungen acht Stunden am Tag sich der Arbeitsdisziplin des Betriebes zu unterwerfen. Von vielen Beschäftigten wird das Argument genannt, dass die Lohnersatzleistungen – relativ zu den Einkommen – doch zu hoch seien:

„Da stellt sich wohl für viele die Frage, ob es sich lohnt, für die 500 Mark mehr jeden Morgen um 6 aufzustehen.“

Lange Zeit sorgten auch die Rekrutierungsstrategien der Beschäftigten dafür, dass der Arbeitsmarkt systematisch in der Wahrnehmung der Geschäftsführer ausgeblendet blieb. Die Versorgung erfolgte zum größten Teil über soziale Kontakte. Für 60% der Geschäftsführer spielen persönliche Kontakte und Empfehlungen bei Neueinstellungen heute noch die zentrale Rolle.

Angesichts der bisherigen Praxis der Ausblendung des Arbeitsmarktes durch eine eher informelle Versorgungspraxis mit neuem Personal und des Negativimages des Arbeitskräfte-reservoirs auf dem Arbeitsmarkt ist die Bereitschaft, Personalbedarf mitzuteilen ausgesprochen niedrig. Zugespitzt: Je höher die Unterbeschäftigung in der Region ist, desto vorsichtiger sind die Betriebe mit der Äußerung von Einstellungsabsichten. Ein Geschäftsführer äußert sich so:

„Sobald wir die rote Fahne hissen, wir brauchen Leute, können wir uns vor Anfragen nicht retten.“

Ein anderer Interviewpartner beschwor uns sogar, den künftigen Erweiterungsbedarf bloß nicht an die große Glocke zu hängen:

„Wir könnten unsere Belegschaft in den nächsten Jahren verdoppeln, aber bitte sagen Sie dies niemandem.“

Offenkundig versuchen einige Betriebe der institutionellen Vermittlung von Arbeitskräften aus dem Weg zu gehen. Die Hauptkritik richtet sich dabei an die Arbeitsämter, die auf Personalnachfrage mit Überversorgung von Bewerbern an die Betriebe reagieren. Verständlich, dass sich mancher Geschäftsführer als „*Stempel-Dienstleister für Schwervermittelbare und Langzeit-Arbeitslose*“ missbraucht fühlt, wenn er eine Fachkraft sucht, die er aus 20 Empfehlungen des Arbeitsamtes aussieben soll.

Ein Großteil reagiert darauf mit Strategien der Institutionenvermeidung. Einige Geschäftsführer haben aber auch hervorragende Kontakte zu Arbeitsvermittlern, Arbeitsamtsdirektoren oder Weiterbildungsinstituten aufgebaut, die ihnen bei Bedarf eine maßgeschneiderte Bewerberlage beschere.

### *Soziale Schließung der Betriebsgemeinschaften*

Die meisten Unternehmen operieren, wie bereits erwähnt, mit relativ bedürfnisarmen, handwerklich gut qualifizierten und flexiblen Beschäftigten. Gemeinsame Maxime von Geschäftsleitung und Belegschaft scheint zu sein, niemand in diese *produktiven Leistungsgemeinschaften* hineinzulassen. Die Mitglieder der Organisationen schließen sich regelrecht als soziale Gruppe nach außen ab. Die ausgeprägte Homogenität der Belegschaften hinsichtlich Alter, Geschlecht, Qualifikation sichert ein hohes Maß auch an lebensweltlichen Bezügen im Betrieb. Wir wissen aus anderen Erhebungen, dass sich gerade im verarbeitenden Gewerbe kollegiale Bezüge am stärksten erhalten haben. Nach Arbeitswille und Engagement spielt Sozialkompetenz immerhin die zweitwichtigste Rolle als Rekrutierungskriterium, während berufliche und fachliche Qualifikationen untergeordnet werden. Das verringert die Bereitschaft, Leute von außen zu rekrutieren. Das zentrale Argument lautete fast immer:

„Wissen Sie, die müssen ja auch zu uns passen.“

Diese angestrebte Passgenauigkeit der Beschäftigten hinsichtlich Qualifikation und Motivation erzielen die Beschäftigten am erfolgreichsten, wenn sie sich ihren eigenen Nachwuchs schaffen. Tatsächlich zeigt sich auch in der Region Dessau, dass die Ausbildungsaktivitäten zehn Jahre nach der Wende, und dem damit häufig verbundenen Ende der Lehrwerkstätten, Ausbildungszentren und Berufsschulen, wieder erstarben. Auch wenn in Dessau immer noch zu wenig Azubis betrieblich ausgebildet werden, ist die Tendenz steigend. Um kein Risiko einzugehen, möchten die Unternehmer lieber selbst ausbilden als fremdes Personal „von außen“ einzustellen.

So begrüßenswert die wachsende Aktivität der Betriebe in Sachen Ausbildung zu bewerten ist, verfestigt sie doch andererseits weiterhin den Abschließungstrend vom Arbeitsmarkt. Dass die Ausbildungsaktivitäten zudem nicht ausreichen werden, um die zukünftigen Lücken auszugleichen, wird im folgenden Abschnitt deutlich.

## 6 Die demographische Zeitbombe: Dramatischer Fachkräftemangel spätestens ab 2007

*„Wir sind mittendrin in der Fachkräfteknappheit – die Imagepolitik der Stadt und sogar des Landes veranlasst nicht gerade die Leute dazu, hier zu bleiben.“*

### *Hypothek Fachkräftemangel*

Wir wissen aus anderen Regionen, dass die Geschäftsführer zunehmend – und zwar nicht nur in den IT-Berufen – über Engpässe beim Fachkräfteangebot klagen. In den dynamischen Regionen Sachsens und Thüringens scheint der Arbeitsmarkt in ganz klassischen Blauermannberufen nicht mehr viel herzugeben. Und doch waren wir überrascht, dass in Dessau bereits zum jetzigen Zeitpunkt 40% der Unternehmen die Fachkräftesituation als „eher knapp“ ansehen.

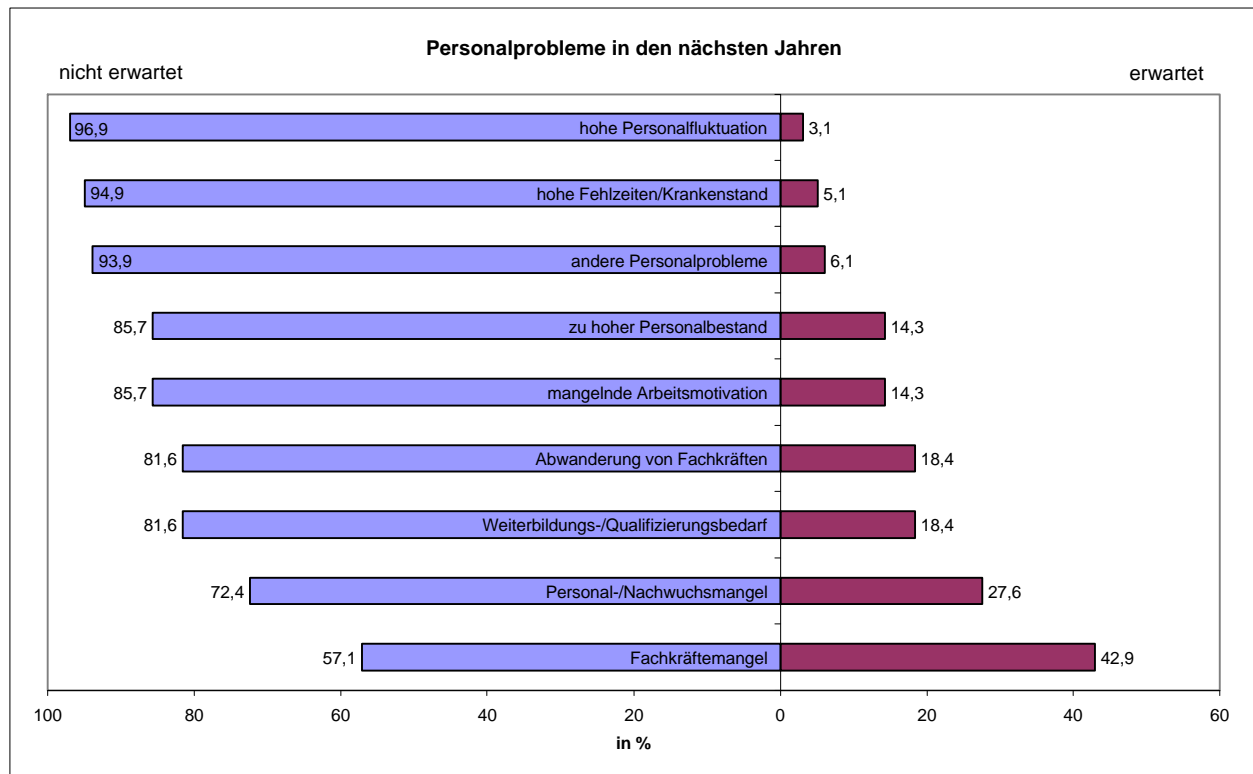
Tab. 4 : Einschätzung des regionalen Fachkräfteangebots in % (n = 99)

	<b>n</b>	<b>%</b>
<b>sehr gut</b>	8	8,1
<b>ausreichend</b>	25	25,3
<b>nicht immer ausreichend</b>	26	26,3
<b>eher knapp</b>	40	40,4
<b>Gesamt</b>	<b>99</b>	<b>100,0</b>

Und auf die Frage, ob es zukünftig (noch) schwieriger werden wird, geeignete Fachkräfte vom Arbeitsmarkt zu rekrutieren, antworten 72% der Unternehmen mit ja, nur 28% mit nein. Für bereits 36% aller und 54% der Unternehmen, die hierzu eine Angabe machen, ist dies bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt der Fall, weitere 35% aller auskunftsfähigen Unternehmen erwarten eine Flaute bis spätestens 2010. Selbst wenn man die Angaben auf alle Fälle rechnet, geben 60% der Unternehmen an, dass sie von einer Verknappung der Fachkräftesituation auf dem Arbeitsmarkt bis spätestens 2010 ausgehen.

Der Fachkräftemangel wird von den Unternehmen als das gravierendste Personalproblem der nächsten Jahre eingeschätzt, gefolgt von Personal- und Nachwuchsmangel.

Abb. 7: Personalprobleme in den nächsten Jahren in % (Mehrfachnennungen möglich) (N=102)



Schon heute kündigt sich an, dass die Personalwirtschaft der Unternehmen in den nächsten Jahren vor dramatischen Veränderungen ihrer zentralen Determinanten steht: Aus einem Überangebot an Fachkräften könnte plötzlich ein Mangel werden, aus einem Überangebot an Schulabgängern könnte eine Lehrlingsknappheit werden. Ausgerechnet wenn die Personalressourcen knapp werden, entsteht in den Unternehmen aufgrund ihrer Altersstruktur ein starker Ersatzbedarf. Dabei wird klar, dass zeitgleich, während die älteren Arbeitnehmer – und auch viele Arbeitslose – das Rentenalter erreichen, die Jungen unvermindert abwandern:

### *Altersstruktur der Unternehmen*

Schon bei einem ersten Blick auf die Einschätzungen der Altersstruktur in den Unternehmen zeichnet sich ein dramatisches Bild ab: 23% der 78 Geschäftsführer, die hierzu eine Aussage gemacht haben, schätzen die Altersstruktur des Unternehmens als „sehr problematisch“ ein – dies repräsentiert 43% der Beschäftigten. Weitere 14% geben an, sie sei „etwas unausgewogen“. Auch wenn fast zwei Drittel der Geschäftsführer die AI-

tersstruktur als ausgewogen bezeichnen, so muss berücksichtigt werden, dass diese nur 41% der Beschäftigten repräsentieren.

Tab. 5: Einschätzung der Altersstruktur im Unternehmen (N = 78)

	<b>Anzahl der Unternehmen</b>	<b>Beschäftigte in den Unternehmen</b>	<b>Anteil der Beschäftigten %</b>
<b>sehr problematisch</b>	18	1706	43,5%
<b>etwas unausgewogen</b>	11	606	15,5%
<b>ausgewogen</b>	49	1603	41,0%
<b>Gesamt</b>	78	3915	100%

Bei einem Blick auf die unterschiedlichen Branchen zeigen sich deutliche Unterschiede. Wenig Probleme gibt es in der Baustoffindustrie und im Baugewerbe. Die Metallindustrie liegt im Durchschnitt, besonders hoch ist der Anteil „problematischer Altersstrukturen“ jedoch in der Elektroindustrie und beim sonstigen verarbeitenden Gewerbe, vor allem Chemie und Kunststoffverarbeitung. Überraschenderweise besteht das Problem allerdings auch bei den qualifizierten Dienstleistungen. Hier sagen zwar nur 16% der Betriebe, die Altersstruktur sei sehr problematisch, allerdings sehen weitere 25% zumindest kleine Unausgewogenheiten. Auch die Ingenieure, Konstrukteure und Planer, die sich vor 10 Jahren selbstständig gemacht haben, kommen in die Jahre und da viele Büros seit einigen Jahren eher rückläufige Auftragsvolumina haben, ist an eine Verjüngung der Belegschaft durch Neueinstellungen nicht zu denken. Manche Geschäftsführer gehen davon aus, dass das Büro geschlossen wird, wenn die letzten Beschäftigten in die Rente gehen.

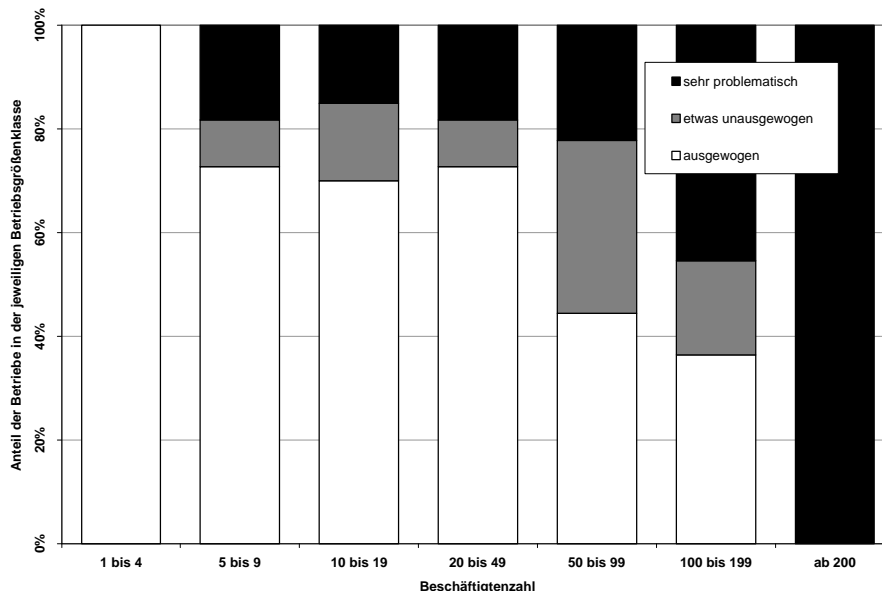
In fast allen Branchen (und bei 57% der Unternehmen) zeigt sich jedoch, dass die Altersgruppe der heute 18-25jährigen Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft deutlich unterrepräsentiert ist. Auch die Altersgruppe der 26- bis 35jährigen ist in immerhin 40% der Unternehmen kaum anzutreffen. Weit überrepräsentiert ist dagegen – in fast allen Unternehmen – die Altersgruppe der 40- bis 55jährigen. Bemerkenswert ist, dass in mehr als jedem dritten Unternehmen auch die über 56jährigen unterrepräsentiert sind.

Psychologisch hat dies den Nachteil, dass sich manche Personalverantwortliche aufgrund der trügerisch moderaten Altersdurchschnitte in Sicherheit wiegen. Die nächsten Jahre geht dies sicherlich noch gut. Dabei ist es nur die Ruhe vor dem Sturm. Tatsäch-

lich rechnen wir mit einem starken verrentungsbedingtem Ersatzbedarf bei einem großen Teil der Unternehmen – besonders ab 2005.

Auch von den Unternehmen sehen bis zum Jahr 2010 immerhin 37% (in denen 60% der Beschäftigten arbeiten) den Beginn einer „Verrentungswelle“ auf sich zukommen. Es zeigt sich außerdem deutlich, dass das Problem mit zunehmender Größe der Unternehmen an Bedeutung gewinnt. Während die kleinen Betriebe in der Regel recht ausgewogene Altersstrukturen aufweisen, steigt der Anteil „sehr problematischer Altersstrukturen“ bei den mittleren auf 45,5% und bei den Unternehmen ab 200 auf 100%.

Abb.: 8: Einschätzung der Altersstruktur nach Betriebsgrößenklassen in % (n = 78)



Die Geschäftsführer rechnen bereits heute damit, dass in den nächsten 5 Jahren von den insgesamt 4978 Beschäftigten 460 Mitarbeiter in den Ruhestand gehen. Bezogen auf alle befragten Betriebe beträgt die „Verrentungsquote“ jetzt bereits 9,2%. Richtig dramatisch könnte es in der zweiten Hälfte dieses Jahrzehnts werden. Insgesamt gehen zwar nur 37% der Unternehmen davon aus, dass sie in diesem Jahrzehnt eine „Verrentungswelle“ zu erwarten haben, allerdings repräsentieren diese 36 Unternehmen rund 61,5% der Beschäftigten.

## **7 Dessau als Industriemuseum mit viel Kultur oder moderne Industriestadt mit Tradition?**

Schon während der Erhebung und nun gestützt durch die Befunde gewannen wir den Eindruck, dass die Stadt und mit ihr die ganze Region Dessau an einem Scheideweg steht. Nutzen die Betriebe die – von uns identifizierte – Dynamik, um eine weitere Modernisierung der Produktion sowie eine weitere erfolgreiche Marktintegration zu betreiben und zeitgleich einen Prozess der Personalerneuerung und des Qualifikationserhalts in Gang zu bringen? Oder geben sie die vorhandenen Industriepotenziale preis – „Dessau als Industriemuseum“, wie ein Geschäftsführer meint? Dann kämen in diesem Jahrzehnt Abwärtsspiralen in Gang, die den Charakter der Stadt radikal und nachhaltig negativ verändern würden. Quo vadis, Dessau?

Es gibt Chancen der Reanimierung des traditionellen industriellen Potenzials, aber noch bleiben die Potenziale in den einzelnen dynamischen Betrieben eingeschlossen.

- Trotz einer überwiegend pessimistischen Sichtweise der meisten Geschäftsführer hinsichtlich der Entwicklungspotenziale in der Region zeigt sich, dass eine stattliche Zahl von Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes auch in der Region Dessau sich mittlerweile konsolidiert hat, schwarze Zahlen schreibt und über eine gute Auftragslage verfügt.
- Trotz dieser recht guten Geschäftssituation verharren die meisten Betriebe im personalwirtschaftlichen Moratorium. Viele Betriebe scheuen sich davor zu wachsen, Personal einzustellen oder Funktionen auszulagern.
- Die meisten Betriebe hegen weiterhin ein gewisses Misstrauen gegenüber ihren Unternehmensumwelten. Für die jungen Organisationen haben sich personale Konstellationen als zentrale Vertrauensproduzenten erwiesen. Ausgesprochen alters- und qualifikationshomogene Belegschaftskerne bilden geschlossene Firmengemeinschaften, die eine Tendenz entwickeln, Fremderfahrung systematisch auszuschließen. Diese Tatsache ist mitverantwortlich für den traurigen Befund einer zementierten Segmentation auf dem Arbeitsmarkt.

- 10 Jahre nach der Wende beginnen sich die Hypothesen der Radikalität des Systemumbruchs abzuzeichnen. Fachkräftemangel trotz weiterhin hoher Arbeitslosigkeit, und gerade in den Bereichen, die nach der Wende am stärksten abgebaut haben. Trotz höherer Ausbildungsquoten und einer größeren Zahl von Betrieben, die in den letzten Jahren wieder ausbilden, zeichnet sich ein Wandel im Rekrutierungsmuster noch nicht ab. Die vergangenen zwei Jahre sind jedenfalls nicht genutzt worden, um eine systematische Verjüngung der Betriebsbelegschaften zu erzielen.
- Der sich nicht nur in Ostdeutschland künftig abzeichnende Fachkräftemangel, der in einigen Beschäftigungssegmenten heute schon spürbar ist, wird auch von den Dessauer Geschäftsführern wahrgenommen und signalisiert.

## **Einige Schlussfolgerungen\***

### *1. Personalwirtschaftliche Strategiefähigkeit stärken*

Schwindende Ressourcen erzwingen zukünftig eine ganz neue Personal- und Dienstleistungspolitik. In der Zukunft entfallen wesentliche Voraussetzungen, auf die sich die Personalwirtschaft der Mehrzahl der Unternehmen nach der Wende stützen konnte. Sowohl die Ausblendung des externen Arbeitskräftepotenzials als auch die zu geringe Wahrnehmung externer Dienstleistungsangebote kann zukünftig zu einer Achillesferse weiterer Prosperität werden. Immer deutlicher wird, dass sich die regionalen Qualifikationsressourcen erschöpfen. Die Betriebe spüren zwar, dass der Fachkräfteüberschuss bald in einen Fachkräftemangel umkippt, nur wenige Unternehmen ziehen aber aus dieser Kenntnis die angemessenen Schlussfolgerungen. Es scheint uns dringend geboten, dass die Firmen gemeinsam mit regionalen Institutionen sich ein Bild über die Situation machen, um gemeinsame Strategien zu entwickeln.

## 2. *Zwischenbetriebliche Kooperation aktivieren*

Viele Unternehmen operieren bereits heute an ihren Kapazitätsgrenzen. Zukünftig werden sie darauf angewiesen sein, auf externe Dienstleistungen und intensivere Firmenkooperation zurückzugreifen. Je früher die Firmen bereit sind, zwischenbetriebliche Kooperation zu stärken, um so besser. Ebenso wichtig scheint es uns, den Austausch mit den arbeitsmarktpolitischen Institutionen stärker zu pflegen als dies in der Vergangenheit der Fall war.

## 3. *Regionale Identität und Kompetenzen stärken*

Generell muss der Tendenz zur „Insularisierung“ der Betriebe entgegengewirkt werden. Die regionale Identität müsste gestärkt, Offenheit und Vertrauen zu Akteuren und Unternehmen in der Region verbessert werden. Einen ganz wichtigen Ansatz sehen wir darin, dass kleine Betriebe und Dienstleister ihre Potenziale transparent machen. Mehrere Firmenvertreter äußerten diesbezüglich ihr Interesse: *„Es müsste mal jemand aufzeigen, wer in der Region was kann.“*

Angesichts des Negativ-Images der Region rechnen viele Unternehmen schon gar nicht damit, dass bestimmte Leistungen auch in Dessau erbracht werden können und wenden sich deswegen gleich an Leipzig oder Berlin. Das „Runterreden der Region“ verhindert regelrecht eine positive Gestaltungsperspektive. Erst wenn die Unternehmen erkennen, dass in den letzten Jahren beachtliches an Potenzialen erhalten und aufgebaut wurde, kann auch das Bewusstsein dafür wachsen, dass man – jenseits der großen Firmengrößen, die unwiderruflich Vergangenheit sind – auch wieder etwas zu verlieren hat. Statt der herrschenden Attitüde der Bescheidenheit: *„Wir sind stolz auf das Geleistete, aber das muss man ja nicht an die große Glocke hängen“* täte es der Region gut, ein bisschen mehr über die Erfolge zu reden und die gelungenen Unternehmensentwicklungen besser als bisher publik zu machen und zu kommunizieren.

***Der vollständige Bericht wird etwa 120 Seiten umfassen und enthält folgende Kapitel:***

## **1 Übersicht über die Fälle differenziert nach Branche, Größenklasse und Ort.**

- 1.1 Vorgehen
- 1.2 Zeitraum und Repräsentanz
- 1.3 Branchen und Mitarbeiterzahlen
- 1.4 Räumliche Herkunft
- 1.5 Beschäftigtenstruktur

## **2 Die Unternehmer: Ausbildung, Biographie, Charaktere**

## **3 Die große Kränkung – Dessau als sterbende Region?**

## **4 Die versteckte Konsolidierung**

- 4.1 Positive Geschäftssituation ...
- 4.2 ... Überwiegend schwarze Zahlen ...
- 4.3 ... Langfristig steigende Personalzahlen ...
- 4.4 ... Steigende Umsätze ...
- 4.5 ... Dessau, eine sterbende Region?

## **5 Qualifikationsstand und Leistungsbereitschaft**

- 5.1 Hohes Qualifikationsniveau und zufriedene Geschäftsführer
- 5.2 Flexibilität und Leistungsbereitschaft der Beschäftigten

## **6 Entlohnung und Arbeitsbedingungen**

- 6.1 Löhne und Einkommen
- 6.2 Verbandsmitgliedschaften und Tarifrealität
- 6.3 Betriebliche Interessenvertretung

## **7 Personaldeckungsstrategien und Ausbildungsverhalten**

- 7.1 Personalplanung
- 7.2 Rekrutierung vom Arbeitsmarkt
- 7.3 Ausbildungsengagement
- 7.4 Übernahme der Auszubildenden
- 7.5 Zukünftige Personalentwicklung

## **8 Das ungenutzte Beschäftigungspotenzial**

- 8.1 Arbeitsmarkt und betriebliche Personalnachfrage
- 8.2 Ausblendung des Arbeitsmarktes, Strategie der Institutionenvermeidung
- 8.3 Selbstversorgermentalität und soziale Schließung der Betriebsgemeinschaften
- 8.4 Der doppelt blockierte Arbeitsmarkt

## **9 Die Unternehmen und ihre Umwelten**

- 9.1 Funktionsbereiche: Geringe interne Differenzierung
- 9.2 Unternehmensstrategische Optionen: Ein- vor Auslagerungen!
- 9.3 Dienstleistungsbedarf und Inanspruchnahme externer Dienst- und Zulieferleistungen
- 9.4 Kooperation zwischen den Unternehmen
- 9.5 Wahrnehmung externer Beratungsangebote

## **10 Die demographische Falle:**

- 10.1 Fachkräftemangel trotz hoher Arbeitslosigkeit
- 10.2 Altersstruktur der Unternehmen

## **11 Resümee und Ausblick**