

Erster Bericht
der Managementgruppe zur Sicherung des
Fachkräftebedarfs der Thüringer Wirtschaft
an den Thüringer
Ministerpräsidenten

Inhalt

Vorbemerkung	Seite 3
Handlungsempfehlungen.....	Seite 6
1. Ermittlung des Fachkräftebedarfs (Fachkräftebedarfsprognose)	Seite 6
2. „Deckungsquellen“ des Fachkräftebedarfs	Seite 8
2.a) Hochschulabsolventen + „Netzwerk“ Wirtschaft-Wissenschaft.....	Seite 8
2.b) Ausbildung + Weiterbildung(soffensive) für Arbeitnehmer — Qualifizierung	Seite 10
2.c) Reaktivierung arbeitsloser Fachkräfte.....	Seite 11
3. Berufsvorbereitung in der Schule.....	Seite 12
4. „Weiche“ Standortfaktoren	Seite 14
5. Personalplanung der Unternehmen — Personalentwicklung	Seite 15
6. Lohn-/Gehaltsgefälle	Seite 15
7. Unternehmensnachfolge	Seite 16

Vorbemerkung

Kammern und Verbände der Wirtschaft und die Gewerkschaften haben in Verlautbarungen immer wieder ihre Sorge um die weitere erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung Thüringens vor dem Hintergrund der Auswirkungen der demographischen Entwicklung und der zunehmenden Abwanderung von Jüngeren und Hochqualifizierten auf die Verfügbarkeit gut ausgebildeter Fachkräfte zum Ausdruck gebracht.

Auf dem Jahresempfang 2001 der Industrie- und Handelskammer Erfurt und der Handwerkskammer Erfurt hat Herr Ministerpräsident Dr. Vogel den Vorschlag unterbreitet, unter Einbeziehung der zuständigen Ministerien, der Wirtschaft und der Gewerkschaften durch ein abgestimmtes konzeptionelles Herangehen zu Lösungen bei der wichtigen Aufgabe der Fachkräftesicherung für die Thüringer Wirtschaft zu kommen.

Herr Ministerpräsident Dr. Vogel regte deshalb an, eine „Managementgruppe zur Sicherung des Fachkräftebedarfs“ zu bilden, in der Vertreter der Ministerien, Kammern, Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften gemeinsam Lösungsvorschläge für die verschiedenen Handlungsfelder erarbeiten sollten, die im Zusammenhang mit der Fachkräftesicherung stehen.

Bei Kammern und Verbänden der Wirtschaft und den Gewerkschaften stieß der Vorschlag von Herrn Ministerpräsidenten Dr. Vogel auf einhellige Zustimmung. Am 8. Mai 2001 hat sich die Managementgruppe aus Vertretern der Industrie- und Handelskammern, der Handwerkskammern, des Verbandes der Wirtschaft Thüringens, des DGB-Landesbezirks und des ver.di-Landesbezirks sowie der beteiligten Ressorts der Landesregierung konstituiert. Das Landesarbeitsamt Sachsen-Anhalt-Thüringen ist seit Juni 2001 in der Managementgruppe vertreten. Seit Januar 2002 arbeitet ein Vertreter der Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen (LEG) in der Managementgruppe mit.

Die Vertreter aller beteiligten Institutionen erstellten umfangreiche Ausarbeitungen zu Handlungsfeldern und Lösungsansätzen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs aus ihrer Sicht. Von Anfang bestand in der Managementgruppe Einvernehmen, dass sich tragfähige Vorschläge zur Problemlösung nur dann finden lassen, wenn tatsächlich alle wichtigen Aspekte der Sicherung des Fachkräftebedarfs betrachtet werden. Deshalb wurde von Beginn an großer Wert darauf gelegt, nicht nur die in den Ministerien bestehenden Überlegungen in die Arbeit der Managementgruppe aufzunehmen, sondern insbesondere die Erfahrungen, Erkenntnisse und Lösungsansätze von Kammern, Verbänden und Gewerkschaften einzubeziehen.

In insgesamt vier Arbeitssitzungen der Managementgruppe — die durch konstruktive Zusammenarbeit gekennzeichnet waren — wurden gemeinsame Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze herausgearbeitet. Eine Unterarbeitsgruppe fasste aus der Vielzahl der Handlungsempfehlungen und Lösungsansätze Schwerpunkte in einem Arbeitsprogramm zusammen. Expertenteams aus Mitgliedern der Managementgruppe und externen Sachverständigen (z. B. Wissenschaftler der Friedrich-Schiller-Universität Jena und des Instituts für Sozialökonomische Strukturanalysen Berlin) leisteten nötige fachliche Unterstützung zu den Themenschwerpunkten.

Die Mitglieder der Managementgruppe sind sich einig, dass die Gruppe auf zwei Arbeitsfeldern tätig sein muss, um ihren Auftrag erfolgreich erfüllen zu können. Das erste Arbeitsfeld ist die Analyse des in Thüringen in den nächsten Jahren tatsächlich zu erwartenden Fachkräftebedarfs. Der Bedarf an Fachkräften muss dabei sektoral (nach Wirtschaftszweigen), regional und nach dem Qualifizierungsstand differenziert werden.

Eine solche — insbesondere auch den Anforderungen der Kammern und Gewerkschaften entsprechende — Fachkräftebedarfsprognose liegt in Thüringen bislang nicht vor. **Die Ausarbeitung dieser Fachkräftebedarfsprognose bildet deshalb ein vorrangig zu bearbeitendes Arbeitsgebiet der Managementgruppe. Die Fachkräftebedarfsprognose soll im Juni 2002 vorgelegt werden.**

Das zweite Arbeitsfeld der Managementgruppe ist die Erfassung, ständige Aktualisierung und Weiterentwicklung der zur Deckung des Fachkräftebedarfs zur Verfügung stehenden Quellen (z. B. erhöhte Anstrengungen der Wirtschaft; ausreichend betriebliche Ausbildungsplätze anzubieten, Reaktivierung arbeitsloser Fachkräfte, Maßnahmen gegen die Abwanderung Jüngerer und Hochqualifizierter, Berufsvorbereitung in der Schule usw.). Die aus Sicht der Managementgruppe gegenwärtig in Thüringen verfügbaren Deckungsquellen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs sind im Arbeitsprogramm der Managementgruppe (Anlage 1) zusammengefasst.

Wenn die Fachkräftebedarfsprognose im Juni 2002 vorliegt, wird die Managementgruppe weitere Handlungsempfehlungen erarbeiten, wie zu dem konkreten Fachkräftebedarf über die im Arbeitsprogramm aufgezeigten Quellen Beiträge zu dessen Deckung geleistet werden können.

Unabhängig davon sind Maßnahmen zur Fachkräftesicherung, die auf Zeit wirken und deshalb von der konkreten Fachkräftebedarfsprognose unabhängig sind, Handlungsfelder der Managementgruppe im ersten Halbjahr 2002:

- **der Aufbau eines Netzwerkes „Wirtschaft – Wissenschaft“ zur Verbesserung der Kontakte zwischen Hochschulen und Wirtschaft und zur frühzeitigen Bindung von Studierenden an Thüringer Unternehmen,**
- **die Verbesserung der regionalen Zusammenarbeit von Kammern und Arbeitsverwaltung bei der Frage der Wiederbeschäftigung arbeitsloser Fachkräfte (Modellprojekt IHK Südthüringen — Arbeitsamt Suhl),**
- **die verstärkte Reaktivierung arbeitsloser Fachkräfte durch die Weiterentwicklung der Programme zur Wiedereingliederung älterer Arbeitsloser (50-PLUS, Zweite Karriere) sowie durch eine „Qualifizierungsoffensive“ und**
- **die Bündelung der vielfältigen Maßnahmen zur Berufsvorbereitung in der Schule, die Verbesserung der Berufsorientierung sowie der Kooperation von Schulen und Unternehmen in einem Strategiekonzept zur Optimierung der Berufswahlvorbereitung.**

Handlungsempfehlungen

1. Ermittlung des Fachkräftebedarfs (Fachkräftebedarfsprognose)

Bislang liegen eine Reihe von unterschiedlich ausgerichteten Studien vor, die sich mit der Frage der Erfassung und Prognose des Fachkräftebedarfs der Thüringer Wirtschaft sowie mit dem Qualifizierungsbedarf befassen. Die umfassendsten sind

- Betriebsbefragung vom 24.11.2000 zum „Fachkräfte- und Qualifizierungsbedarf in der Thüringer Wirtschaft“;
- „IAB-Betriebspanel. Länderbericht Thüringen vom März 2001“ (5. Welle) und Vorjahre;
- „Berufslandschaft 2010“ vom Dezember 2000.

Daneben gibt es weitere wissenschaftliche Untersuchungen und Publikationen, die sich auf die Themen „Fachkräftebedarf“ und „Fachkräftesicherung“ beziehen. Dies sind

- der Berufsbildungsbericht Thüringen 2001 und Vorjahre;
- Ergebnisse der Arbeitsmarktstatistik der Bundesanstalt für Arbeit;
- Veröffentlichungen des Thüringer Landesamtes für Statistik sowie des TMWAI zur wirtschaftlichen Entwicklung in Thüringen.

Die Managementgruppe stimmt darin überein, dass die bislang vorliegenden Studien wertvolle Auswertungen bereitstellen. Im Gespräch mit den Autoren dieser Studien wurde jedoch deutlich, dass trotz des umfangreichen Datenmaterials diese Studien insgesamt keine generalisierbaren Daten für die Aufgabenstellung der Managementgruppe liefern. Sie bieten für praktische Anwendungen keine ausreichenden Signale und ermöglichen keine signifikanten Aussagen. Für die Thüringer Wirtschaft ist es wesentlich, eine klare Orientierung für die Fachkräfteentwicklung und den Fachkräftebedarf der nächsten Jahre zu erhalten. Die externen Sachverständigen sind der Meinung, durch eine auswertende und integrierende Analyse der bisherigen Studien und unter Hinzuziehung weiterer aktueller Untersuchungen zu aussagekräftigen Prognosen hinsichtlich des Fachkräftebedarfs der Thüringer Wirtschaft zu gelangen. Erst die möglichst umfassende Analyse und die Ermittlung des Bedarfs an Fachkräften macht es möglich, gezielt auf die „Deckungsquellen“ Einfluss zu nehmen.

Die Managementgruppe schlägt deshalb vor, dass unter Federführung des TMWAI die vorliegenden Studien und Veröffentlichungen durch das Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen Berlin (SÖSTRA) wissenschaftlich und gezielt evaluiert werden. Der Auftrag an SÖSTRA Berlin soll vorsehen, bis Juni 2002 einen entsprechenden Bericht im Umfang von ca. 50-60 Seiten mit konkreten Handlungsempfehlungen sowie eine übersichtliche Kurzfassung (Handout) im Umfang von ca. 15 Seiten für die je-

weiligen Akteure zu erstellen. Die Zielsetzungen, inhaltlichen Grundlagen und Schwerpunkte dieser wissenschaftlichen Auswertungsstudie decken sich mit den abgestimmten Vorgaben von VWT, IHK, DGB, LAA und TMWAI (siehe **Anlage 2**)

Die Managementgruppe erwartet, dass mit Hilfe dieser kostengünstigen ergänzenden Erhebung (Auswertungsstudie) das vorhandene Datenmaterial zur Ermittlung des Fachkräftebedarfs detaillierter aufzubereiten ist. Ziel ist es, zu handlungsorientierten und kurzfristig wirksamen, praktischen Maßnahmen zu gelangen, die auch für Nichtfachleute „kommunizierbar“ sind. Die neue Studie soll konkrete Informationen zu Bedarfen bis 2005/2010 bieten. Sie soll die natürliche und räumliche demographische Entwicklung (Abwanderungsproblematik) einbeziehen, nach Altersgruppen differenzieren, regionale Gesichtspunkte berücksichtigen und sektoral (Wirtschaftszweige, -bereiche, Berufsgruppen, ausgewählte Berufe) abgestuft / ausgerichtet sein. Außerdem soll sie Aussagen zum künftigen Personalbedarf nach dem Qualifizierungsstand (geringer qualifizierte Arbeitnehmer, Facharbeiter, Fach- und Führungskräfte) machen und sich auf die Deckungsquellen der Bedarfe (betriebliche Aus- und Weiterbildung, Teilqualifikation, Fach- und Hochschulen) orientieren. Die Kammern erklären sich bereit, durch ihre obligatorischen Betriebsbefragungen (auf mikroökonomischer Ebene) einen ergänzenden Beitrag zu liefern, der in die (über makroökonomische Modelle erhobene) Studie eingebunden wird. Daneben sollen auch relevante Studien der Wirtschaftsverbände und Gewerkschaften sowie der aktuelle Berufsbildungsbericht Thüringen Berücksichtigung finden. Die Landesentwicklungsgesellschaft Thüringen beteiligt sich mit den im Rahmen der Investorenakquisition gewonnenen Einschätzungen, Entwicklungstrends und relevanten Daten. Durch die Arbeitsverwaltung werden die Ergebnisse der Analysen zur Qualifikationsstruktur der Arbeitslosen beigesteuert, um bereits im Rahmen der Auswertungsstudie dem zu prognostizierenden Fachkräftebedarf das Potential der Stellen suchenden Fachkräfte gegenüber stellen zu können.

Die Managementgruppe erwartet aus dieser Auswertungsstudie präzise Handlungsempfehlungen sowie kurzfristig wirksame und praktische Maßnahmen ableiten zu können. Entscheidend ist, aus den ergänzenden Erhebungen Informationen zu erhalten, die Thüringer Unternehmen verlässliche Entscheidungsgrundlagen bieten sowie der Politik und den Akteuren des Arbeitsmarktes wesentliche Daten an die Hand geben.

Alle in der Managementgruppe mitwirkenden Adressaten beteiligen sich direkt bzw. indirekt an der Finanzierung der Auswertungsstudie zum Fachkräftebedarf. Das TMWAI ist bereit, die direkten Kosten in Höhe von voraussichtlich bis zu 37.000 € zu übernehmen. VWT, DGB, IHKn, HWKn, LAA S-A-T und LEG sollten deshalb in sächlicher Form (Bereitstellung von eigenen Erhebungs- und Befragungsdaten, Informationsmaterial u.ä.) Beiträge liefern.

2. „Deckungsquellen“ des Fachkräftebedarfs

2. a) „Hochschulabsolventen + ‚Netzwerk‘ Wirtschaft-Wissenschaft“

Nach einer Studie der Hochschul-Informationssystem GmbH (HIS) vom Januar 2001 (repräsentative Stichprobenbefragung von 9.583 Hochschulabsolventen, davon 1.806 von Hochschulen in den neuen Ländern) gehen von den Absolventen, die in den neuen Ländern ihr Studium abgeschlossen haben, mehr als 19 % in die alten Länder, um dort eine Erwerbstätigkeit aufzunehmen. Im Saldo wandern ca. 12 % der Fachhochschulabsolventen (Elektrotechnik, Maschinenbau, Informatik) und bis zu 25 % der Universitätsabsolventen dieser Ingenieurwissenschaften aus den neuen in die alten Länder ab.

Umfragen bei Studierenden und Absolventen Thüringer Hochschulen (LEG-Studie „Vorstellungen Studierender der TU Ilmenau hinsichtlich ihres zukünftigen Arbeitsplatzes und Lebensumfeldes“ vom März 2001 sowie eine Absolventenbefragung des TMWFK vom März 2001) haben ergeben, dass auch Thüringen eine zu geringe Bindungswirkung auf regional mobile Fachkräfte entfaltet. Dies gilt insbesondere für in Thüringen ausgebildete Hochschulabsolventen bei auf dem Arbeitsmarkt besonders nachgefragten Qualifikationsrichtungen.

Die regional mobilen Absolventen orientieren sich bei der Arbeitsplatzwahl primär an unternehmensbezogenen, harten Entscheidungsfaktoren, wie Arbeitsaufgabe und Gestaltungsmöglichkeiten sowie Karrieremöglichkeiten und Entlohnung. Aus Sicht der Absolventen spielt dabei auch die vermeintliche Sicherheit des Arbeitsplatzes eine maßgebliche Rolle. Unabhängig von der Studienrichtung bildet darüber hinaus die Gewährung eines wettbewerbsfähigen Eintrittsgehalts eine wichtige Voraussetzung für die Aufnahme einer Tätigkeit in einem Unternehmen in Thüringen.

Die Ergebnisse der Umfragen deuten ferner auf Informationsdefizite hin. Vielen Studenten sind die Chancen, die ihnen in der Thüringer Wirtschaft offen stehen, nicht bekannt. Thüringer Unternehmen sollten ihre Arbeitsplatzangebote zielgruppengerecht gestalten und bekannt machen. Die Fachkräftebedarfsprognose kann aus Sicht der Managementgruppe ein geeignetes Instrument sein, den Bedarf an Fachkräften möglichst spezifiziert auf die einzelnen Fachrichtungen im Sinne einer strategischen Personalentwicklung zu ermitteln und in geeigneter Form zu dokumentieren.

Ein wichtiges Ziel der Maßnahmen zur Sicherung des Fachkräftebedarfs aus Hochschulabsolventen muss aus Sicht der Managementgruppe eine möglichst frühzeitige Bindung der Studierenden von Thüringer Hochschulen an Thüringer Unternehmen sein. Die Selbstdarstellung der Thüringer Unternehmen gegenüber Studierenden und dem wissenschaftlichen Personal ist verbesserungsfähig. Eine intensivere Zusammenarbeit zwischen Hochschulen und Wirtschaft ermöglicht den Studierenden und den Hoch-

schulangehörigen die notwendige Information. Die überwiegend mittelständischen Unternehmen Thüringens haben offensichtlich nicht das Potential, sich an dazu geeigneten Maßnahmen (z. B. Nebenjob-, Ferienjob-, Praktikanten-, Diplomarbeiten-, Absolventenbörsen usw., Unternehmenspräsentationen an Hochschulen, Vorverträge, Elitestipendien usw.) in ausreichendem Maße zu beteiligen.

Auch die Hochschulen müssen die Präsentation ihrer Leistungen gegenüber den Thüringer Unternehmen verbessern (z. B. Studienangebote und –inhalte, Weiterbildungsmaßnahmen). Einen Informationsaustausch zwischen der Wirtschaft und den Hochschulen (Kooperationsverträge der Kammern mit den Hochschulen, Internetbörsen) gibt es bisher nur punktuell. Eine einheitliche Plattform, die gerade wegen der mittelständischen Struktur der Thüringer Wirtschaft notwendig wäre, und Informationen über Kontaktmöglichkeiten fehlen.

Der Aufbau einer solchen Plattform im Rahmen eines (offenen) Netzwerkes Wirtschaft-Wissenschaft soll nach Auffassung der Managementgruppe schrittweise erfolgen. Unter Federführung des TMWFK machen IHKn, HWKn und die LEG bis Ende März 2002 eine Bestandsaufnahme der in Thüringen bestehenden Kooperationen zwischen Wirtschaft und Hochschulen. Inhalte und Effizienz dieser Kooperationen sollen unter Einbeziehung von Hochschulvertretern als externe Sachverständige ausgewertet werden. Daneben erfolgt — mit gleicher Verantwortlichkeit und unter Mitwirkung der Thüringer Hochschulen — bis Mitte 2002 eine Ausweitung der positiv bewerteten Kooperationsmöglichkeiten im Sinne thüringenweiter regionaler Netzwerke. Ziel bis spätestens Ende 2002 ist die Vernetzung der regionalen Kooperationen Wirtschaft-Wissenschaft in einer gemeinsamen (Internet-) Plattform unter Einbeziehung/Ausbau vorhandener Strukturen (in Betracht kommt die Nutzung einschlägiger Internet-Portale)*. Um dieser virtuellen Plattform ein „Gesicht“ zu geben, sollte sich — so die Empfehlung der Managementgruppe — nach vorläufigem Abschluss der Maßnahmen ein hochrangig besetztes Gremium (bestehend aus den zuständigen Mitgliedern der Landesregierung, den Präsidenten von Kammern und Verbänden der Wirtschaft, führenden Vertretern der Gewerkschaften und den Hochschulrektoren) konstituieren, das etwa einmal jährlich zu einem Forum „Wirtschaft und Wissenschaft in Thüringen“ öffentlichkeitswirksam einlädt.

Die im Frühjahr 2001 durch die LEG und das TMWFK durchgeführten Befragungen Thüringer Absolventen hinsichtlich der Erwartungen an ihren zukünftigen Arbeitsplatz und das Lebensumfeld bzw. zum Wanderungsverhalten sind nicht repräsentativ. Von der Managementgruppe wird deshalb vorgeschlagen, dass Anfang 2002 durch das TMWFK in einer repräsentativen, periodischen Befragung von Absolventen der Thüringer Hoch-

* Herr Dr. Komusiewicz, TMWFK, weist darauf hin, dass Fragen der Finanzierung und konkreten Durchführung noch der Klärung bedürfen.

schulen die für ihre Arbeitsplatzwahl ausschlaggebenden Faktoren und Gründe ermittelt werden. Der Umfrage soll ein in der Managementgruppe erarbeiteter und einvernehmlich abgestimmter Fragebogen zu Grunde gelegt werden.*

Eine weitere Chance zur Verbesserung der Kooperation zwischen Wirtschaft und Wissenschaft in Thüringen besteht aus Sicht der Managementgruppe in der Ausweitung und Stabilisierung der bereits bestehenden Studiengänge „Beruf und Studium in fünf Jahren“; dieses Modell fasst eine berufliche Erstausbildung in einem anerkannten Ausbildungsberuf und ein Fachhochschulstudium zeitlich und inhaltlich zusammen. Die IHK Südthüringen wird gemeinsam mit anderen Kammern bis Ende März 2002 konkrete Bedarfszahlen für Thüringen für dieses innovative Bildungsangebot ermitteln. Auf Grund dieser Bedarfsermittlung sollen dann durch das Expertenteam Konzepte erstellt werden, wie die bisherigen Ansätze weiter entwickelt und mit neuen Angeboten ergänzt werden könnten.

Die Berufsakademie Thüringen ist mit einer Ausbildungszeit von drei Jahren, der Ausbildung in den Unternehmen und der finanziellen Absicherung der Studierenden während der Ausbildung ein attraktives Modell zur Ausbildung von Fach- und Führungskräften. Die Bindung von ca. 85 % der Absolventen des Jahrgangs 2001 in Unternehmen in Thüringen unterstreicht die Bedeutung der weiteren Entwicklung dieser Studiengänge für die Fachkräftezuführung in Thüringen. Die Managementgruppe empfiehlt, dass das TMWFK in Bälde weiterführende konkrete Aussagen zur Entwicklung der Berufsakademie mit ihren Standorten trifft.

2. b) Ausbildung + Weiterbildung(soffensive) für Arbeitnehmer — Qualifizierung

Die Managementgruppe ist sich bewußt, dass die Ausbildung eines qualifizierten Nachwuchses in den Unternehmen die wichtigste Form der Fachkräftesicherung ist. Mit dem zunehmenden Bewerberdefizit in Folge der demographischen Entwicklung wird die Fachkräftesicherung durch Erstausbildung noch an Bedeutung gewinnen. Daneben wird in unserer Wissensgesellschaft, in der lebenslanges Lernen gefordert ist, die Weiterbildung von Arbeitnehmern durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen eine immer größere Rolle spielen. Nur gezielte und hochwertige Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote sichern den Unternehmen und Betrieben ihre Fachkräftedichte.

Die Handlungsfelder „Ausbildung“ und „Weiterbildung / Qualifizierung“ werden seit langem thematisiert; es gibt eine ständige Befassung mit dem

* Herr Dr. Komusiewicz, TMWFK, weist darauf hin, dass Fragen der Finanzierung und konkreten Durchführung noch der Klärung bedürfen.

Thema sowohl auf politischer Ebene als auch auf Ebene der Tarifpartner. Es laufen zudem verschiedene Informationsoffensiven, Projekte, Programme und Aufrufe im Rahmen der gemeinsamen Thüringer Ausbildungsinitiative von Landesregierung, Wirtschaft, Gewerkschaften, Arbeitsverwaltung und kommunalen Spitzenverbänden. Zur „Weiterentwicklung der Berufswahlvorbereitung und –orientierung mit stärkerer Ausrichtung an der Fachkräftenachfrage“ wurde beispielsweise die Kampagne "thüringenperspektiv“ gestartet. Durch diese Aktion sollen Jugendliche, Unternehmen und öffentliche Arbeitgeber über Berufsausbildung, Berufsbereiche bzw. Berufsanforderungen und Zukunftschancen insbesondere in Ausbildungsberufen der gewerblichen Wirtschaft mit Fachkräftenachfrage informiert werden.

Es ist Konsens innerhalb der Managementgruppe, dass Ausbildung und Weiterqualifizierung vorrangige personalwirtschaftliche Maßnahmen sind, dem Fachkräftemangel zu begegnen und auf die „demographische Falle“ vorbereitet zu sein. Das TMWAI hat sich bereit erklärt, in den Sitzungen der Managementgruppe — wie bislang bereits geschehen — auch weiterhin aus anderen Arbeitsgruppen und Initiativen sowie über Aktionen, Projekte und Programme der Landesregierung und ihrer Partner zu berichten. Auf Wunsch der Mitglieder der Managementgruppe werden diesbezügliche Papiere auch künftig zur Verfügung gestellt. Desweiteren berichtet das TMWAI der Managementgruppe über neue Maßnahmen im Rahmen der „Qualifizierungsoffensive“ und über Vereinbarungen im Rahmen der „Thüringer Ausbildungsinitiative“ sowie zur Tätigkeit der Qualifizierungskordinatoren.

Die Managementgruppe ist der Auffassung, dass die laufenden Aktivitäten bereits umfassend sind und sie auf diesem Handlungsfeld keine weitergehenden Vorschläge zur Sicherung des Fachkräftebedarfs leisten kann.

2. c) Reaktivierung arbeitsloser Fachkräfte

Nicht zuletzt mit Blick auf die zu erwartende demographische Entwicklung ist ein Umdenken angezeigt: Die Beschäftigungssituation der Älteren muss verstärkt thematisiert werden. Der Bedarf der Wirtschaft an Fachkräften muss mit dem Interesse älterer Arbeitssuchender nach Beschäftigung in Einklang gebracht werden. Bei der Entwicklung von Rekrutierungsstrategien von älteren Fachkräften sind verstärkt die Kompetenzpotentiale älterer Fachkräfte zu aktivieren. Zudem sollte das Potential an arbeitslosen Fachkräften in Thüringen stärker zur Fachkräftesicherung genutzt werden. Bestehende Qualifizierungsdefizite bei den arbeitslos Gemeldeten müssen durch zielgerichtete Weiterbildung auf die Bedürfnisse der Betriebe hin beseitigt werden. Hilfreich bei der Erfassung des konkreten Qualifizierungsbedarfs ist das flächendeckende Netz der Qualifizierungskordinatoren.

Bei der Reaktivierung arbeitsloser Fachkräfte liegen aus Sicht der Managementgruppe Reserven in einer weiter verbesserten Zusammenarbeit zwischen den Kammern der Wirtschaft und der Arbeitsverwaltung. Hauptanliegen dabei ist eine wesentliche Effizienzsteigerung in der Vermittlung arbeitsloser Fachkräfte durch eine engere Zusammenarbeit der Mitarbeiter der Arbeitsvermittlung der Arbeitsämter mit den Qualifizierungskordinatoren unter Nutzung der neuen Möglichkeiten des am 1. Januar 2002 in Kraft getretenen Job-AQTIV-Gesetzes.

Um das Potential älterer Fachkräfte zu erschließen, schlägt die Managementgruppe vor, die vorhandenen Programme zur Ein- und Wiedereingliederung älterer Arbeitswilliger und –fähiger weiter zu entwickeln. Zur Verbesserung der Konditionen des Programms „Zweite Karriere“ wurden, unter Mitwirkung der Wirtschaft, neue Fördereckwerte erarbeitet, die seit Januar 2002 angewandt werden. Die Managementgruppe bittet das TMWAI, zu gegebener Zeit über die Wirkungen des überarbeiteten Modellprogramms „Zweite Karriere“ (siehe **Anlage 3**) zu berichten, das seit 1. Januar 2002 in Kraft ist

3. „Berufsvorbereitung in der Schule“

Der erste Schritt der Fachkräftesicherung muss schon in der allgemein bildenden Schule im Rahmen der Berufswahlvorbereitung und Berufswahlentscheidung erfolgen. Die Thüringer Wirtschaft fordert eine noch aktivere Rolle der Schule bei der Berufsvorbereitung, um unrealistische Berufswünsche und Erwartungen der Schulabgänger abzubauen und sie mit der ganzen Breite der Möglichkeiten beruflicher Bildung vertraut zu machen.

Es ist für die Betriebe entscheidend, dass die Berufsfähigkeit möglichst aller Jugendlichen erreicht und verbessert wird. Aus Sicht der Wirtschaft müssen die Schüler an die Bedingungen der Arbeitswelt herangeführt und entsprechend ihren Fähigkeiten auf den „Start in den Beruf“ vorbereitet werden.

Das TKM trägt, gemeinsam mit den am Bildungsprozess beteiligten Partnern, insbesondere der Wirtschaft, dem Auftrag Rechnung, allen Thüringer Schülern eine umfassende Grundbildung zu vermitteln bzw. die Möglichkeiten einzuräumen, zur Verbesserung ihrer Flexibilität beim Übertritt in die Berufswelt eine solide Ausbildungs- und Studierfähigkeit erwerben zu können. Dies soll vor allem durch die Arbeit an der kontinuierlichen Realisierung der Ziele der neuen Lehrplangeneration erreicht werden. Große Aufmerksamkeit kommt dabei den wirtschaftsbezogenen Fächern in allen Schularten unter besonderer Berücksichtigung der Entwicklung der sozialen Kompetenzen („soft skills“) sowie der Schaffung eines brei-

ten Angebots an Möglichkeiten und Projekten zur Berufswahlvorbereitung zu.

Daneben sieht die im Referentenentwurf bereits vorliegende Novelle des Thüringer Schulgesetzes zahlreiche Aspekte zur Unterstützung der beruflichen Vorbereitung und Orientierung in den Schulen als Inhalte, Vorhaben und Ziele vor, wie z. B. die Einführung von Praxisklassen oder ein freiwilliges 10. Schuljahr für Schüler des Hauptschulbildungsganges der Regelschule. Zudem wurden bereits zahlreiche regionale und landesweite Projekte von Kooperationen zwischen Schulen und Betrieben (zur Verbesserung der Berufswahlvorbereitung, zur Optimierung der beruflichen Erstausbildung etc.) initiiert. Über diese konkreten Maßnahmen hinaus fordert die Wirtschaft eine noch stärkere Berufsorientierung im Rahmen des Unterrichts.

Zur Sicherung des Fachkräftebedarfs in Thüringen sollen auf der Grundlage einer nachhaltigen Konzeption künftig verstärkt konkrete Maßnahmen beschlossen werden mit dem Ziel, die Ausbildungsfähigkeit weiter zu verbessern und sie stärker am Bedarf im Freistaat auszurichten. Damit sollen den Abgängern der Thüringer Schulen die im eigenen Land liegenden beruflichen Chancen besser verdeutlicht werden.

Die Managementgruppe ist sich bewusst, dass die Arbeitsgruppe „Ausbildungsfähigkeit“ der Landesregierung, die alle an Erziehung und Bildung beteiligten Partner zusammenführt, auch weiterhin eine wichtige Bündlungsfunktion aller Aktivitäten der Partner zur Berufswahlvorbereitung bzw. Verbesserung der Ausbildungsfähigkeit hat.

Die Managementgruppe erwartet, dass bis Mitte 2002 unter Federführung des TKM und angelehnt an das Konzept „Maßnahmen zur Stärkung der Ausbildungsfähigkeit an den allgemein bildenden Schulen des Freistaats Thüringen“ ein Strategiekonzept zur Optimierung der Berufswahlvorbereitung erstellt wird. In diesem Konzept sind alle Initiativen, Projekte und Maßnahmen aufzuführen, die unter Federführung des TKM sowie in Zusammenarbeit mit vielen Partnern im Freistaat Thüringen u.a. zur Verbesserung der Berufswahlvorbereitung (BWV) umgesetzt werden. Hierdurch soll auch eine verstärkte Vernetzung erreicht werden. Schwerpunkte des Konzeptes sollen u.a. sein:

- Einführung von Berufs-Information-Terminals an allen Regelschulen und Gymnasien, mit deren Hilfe den Schülern in der Schule neue Möglichkeiten der Lehrstellensuche und –vermittlung geboten werden;
- Ermittlung des konkreten Fortbildungsbedarfs aller mit der Beratung zur BWV befassten Personen;
- Fortbildung des betreffenden Personenkreises;
- Verbesserung bzw. Erleichterung des Zugangs zu Informationen für Schüler und Lehrer (Verbesserung der Vernetzung per Links über das Internetportal der Landesarbeitsgemeinschaft SCHULE WIRTSCHAFT

bzw. Web-Sites der Partner, Verbesserung der Verfügbarkeit moderner Rechentechnik);

- Forcierung der Initiative der Wirtschaft und des Thüringer Kultusministerium „Bosse in die Schulen“, Erstellung einer Informationsbroschüre zur BWV für Schüler, Lehrer und außerschulische Partner.

Die Managementgruppe unterstützt die Einführung des „Berufswahlpasses“, mit dem jeder Schüler einen Nachweis über seine individuellen Initiativen im Hinblick auf Berufswahlvorbereitung führt. Der Berufswahlpass soll zunächst an ausgewählten Regelschulen und Förderschulen in den Schulamtsbereichen Gera und Rudolstadt getestet werden.

4. „Weiche“ Standortfaktoren

Bei der Entscheidung zum Berufseinstieg bzw. zum Arbeitgeberwechsel spielen die sog. „weichen Standortfaktoren“ eine nicht zu unterschätzende Rolle. Neben Argumenten wie Arbeitsplatzangebot, Karrierechancen und Gehaltsniveau werden auch interessante Arbeitsbedingungen, familiengerechte Arbeitszeiten, ein attraktives Lebensumfeld, großzügige Bildungs-, Kultur- und Freizeitangebote und eine ausgebaute Infrastruktur als Entscheidungsgründe genannt, dass Mitarbeiter freiwillig in ein Unternehmen kommen und ihr Engagement regelmäßig überprüfen und überdenken. „Weiche Faktoren“ sind Standortvorteile bei der Sicherung von Fachkräften. Es ist wichtig, diese Stärken im Ringen um Talente deutlich heraus zu stellen. Die jüngst gestartete umfassende Imagekampagne des TMWAI „Willkommen in der Denkfabrik“ zielt darauf ab, den Bekanntheitsgrad des Standortes Thüringen zu erhöhen und den Freistaat als Wirtschafts- und Technologiestandort noch stärker zu profilieren. Es sollen aber auch einheimische und „abgewanderte“ Fachkräfte bzw. Berufspendler angesprochen und unter Betonung der Attraktivität des Landes hier gehalten bzw. zurück gewonnen werden.

Die Managementgruppe sieht auch in der Entwicklung einer „Corporate Identity“ bei den Unternehmen einen möglichen Schlüssel für die Gewinnung und stärkere Bindung von Fachkräften.

Der weitere Anstieg des Bedarfs an hochqualifizierten und flexiblen Fach- und Führungskräften macht es unabdingbar, das Potential an gut ausgebildeten und motivierten Frauen zu nutzen. Angesichts des Mangels an Fachkräften können Unternehmen nicht auf das Know-how von Mitarbeiterinnen verzichten. Diese Entwicklung deckt sich mit dem gewachsenen Selbstverständnis von Frauen, berufstätig zu sein, und wird sich weiter positiv auf die Frauenerwerbsquote auswirken. Außerdem wollen Frauen auch nach der Geburt von Kindern wieder berufstätig sein. Auf diese Entwicklung muss sich die unternehmerische Wirtschaft mit einer inzwischen sich entwickelnden unternehmerischen Familienpolitik (mit dem Schwer-

punkt einer familienbewussten Personalpolitik) einstellen: Der Wunsch vieler Eltern nach parallelem Nebeneinander der Übernahme von Familienverpflichtungen und Erwerbstätigkeit wird ein immer aktuelleres Thema für das Personalmarketing. Eine frauen- und familienfreundliche Unternehmenskultur mit Angeboten zur Verbesserung der Chancengleichheit und flexiblen Arbeitszeitangeboten (Gleitzeit, Teilzeit, Job-Sharing, Arbeitszeitkonten etc.) und eine familienbewusste Personalpolitik bieten den Unternehmen gute Aussichten, weibliche Fachkräfte für sich zu gewinnen. Hilfreich hierbei sind auch weitere Verbesserungen der Vereinbarkeit von Erwerbstätigkeit und Familienarbeit und das umfangreiche Angebot außerhäuslicher Kinderbetreuung.

Die Managementgruppe stimmt darin überein, das Thema der „weichen Standortfaktoren“ auch künftig zu verfolgen. Es wurde festgelegt, weitere Ideen, Überlegungen und Vorstellungen zusammenzutragen. Es ist vorgesehen, im Frühjahr 2002 über die Möglichkeiten zur Umsetzung dieser Vorschläge zu den „weichen Standortfaktoren“ zu diskutieren. Gegebenenfalls sollen Handlungsempfehlungen erarbeitet werden.

5. Personalplanung der Unternehmen — Personalentwicklung

Die kleinen und mittleren Unternehmen der Thüringer Wirtschaft bedienen sich überwiegend einer kurzfristigen Personalplanung. Dadurch ist es schwierig, die Berufsausbildung und die Hochschulausbildung vorausschauend dem Bedarf der Thüringer Wirtschaft entsprechend zu gestalten. Vor allem Kammern und Verbände sind gefordert, ihre Unternehmen für eine vorausschauende Personalplanung auf längere Sicht zu sensibilisieren.

Die Managementgruppe nimmt zur Kenntnis, dass sich Wirtschaft und Gewerkschaften offensiv und intensiv mit den Handlungsfeldern personalwirtschaftlicher Herausforderungen wie Nachwuchssicherung, Mitarbeiterbindung, Weiterqualifizierung beschäftigen. Die Kammern und der Verband der Thüringer Wirtschaft nutzen ihre Möglichkeiten, intern auf die Implementierung von langfristigen Personalentwicklungssystemen hinzuweisen. Der DGB trägt über die Betriebsräte und Mitarbeitervertretungen das Thema in die Betriebe. Es herrscht Einigkeit in der Managementgruppe, das Thema auf der Ebene der Sozialpartner weiter zu verfolgen.

6. Lohn-/Gehaltsgefälle

Die niedrigeren Löhne und Gehälter in den neuen Ländern waren und sind ein Standortvorteil für die Anwerbung von Investoren. Für die Wirtschaft besteht dadurch aber auch die Gefahr, dass qualifizierte Fachkräfte nicht

gefunden werden oder sogar abwandern. Dieser Aspekt könnte somit teilweise sogar zu einem Standortnachteil werden.

Die Managementgruppe verkennt nicht die Relevanz des Lohn- und Gehaltsgefälles für die Sicherung des Fachkräftebedarfs. Die Managementgruppe ist sich jedoch einig, dass dieses Thema eine Herausforderung für die Tarifpartner ist, in den Tarifgesprächen adäquate Lösungen — auch unter dem Aspekt der Fachkräftesicherung — zu finden. Die Managementgruppe hat deshalb beschlossen, die Frage der tariflichen Vergütung in ihrem Kreis nicht zu vertiefen.

7. Unternehmensnachfolge

Die wirtschaftliche Struktur der Unternehmen in Thüringen ist primär klein- und mittelständisch. Um den Erhalt dieser Betriebe langfristig zu sichern, ist eine rechtzeitige professionelle Nachfolgeregelung unverzichtbar. Mehr als 7000 Firmen in Thüringen suchen in den kommenden Jahren einen Nachfolger für die Unternehmensführung. Nur bei 42 % der Fälle ist die Übertragung auf die nächste Generation in der Familie gewährleistet. Die anderen Unternehmer haben noch keinen potentiellen Nachfolger. Auch etwa 3000 Handwerksmeister suchen im kommenden Jahrzehnt einen Nachfolger für ihr Unternehmen.

Generationenwechsel und Unternehmensnachfolge sind keine leichten Aufgaben. Sie scheitern oft an Mißverständnissen, mangelndem Vertrauen und Zwistigkeiten. Das Thema ist in der Thüringer Wirtschaft und im Handwerk erkannt. Spezielle Angebote (z. B. das Kooperationsprojekt „Fit für die Unternehmensnachfolge“, Seminare, Checklisten, Planungshilfen für Betriebsübernahmen) sind initiiert, Ansprechpartner bei den Kammerorganisationen installiert, ständige Beratungen rund um das Nachfolgeproblem organisiert. Ziel ist es, über ein breites Netzwerk aus Kammern, Verbänden und Vereinen Geschäftsleute und potentielle Nachfolger zusammenzuführen und über die rechtlichen und steuerlichen Fragen zu informieren.

Die Managementgruppe hat sich darauf verständigt, das Thema „Unternehmensnachfolge“ mitzuverfolgen, aber nicht zu vertiefen. In einer der nächsten Sitzungen der Managementgruppe wird der VWT der Managementgruppe die Vorstellungen von Kammern, Verbänden und Arbeitsverwaltung präsentieren.

Die Mitglieder der Managementgruppe

Erfurt, den 7. Februar 2002


Leiter der Managementgruppe


Industrie- und Handelskammer
Erfurt


Industrie- und Handelskammer
Südthüringen


Industrie- und Handelskammer
Ostthüringen


Handwerkskammer Erfurt


Handwerkskammer Südthüringen


Handwerkskammer für
Ostthüringen


Verband der
Wirtschaft Thüringens


Deutscher Gewerkschaftsbund
DGB-Landesbezirk Thüringen

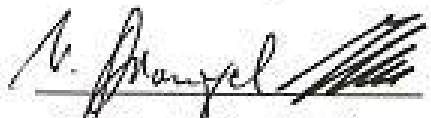

Vereinte Dienstleistungs-
gewerkschaft
ver.di-Landesbezirk Thüringen


Landesarbeitsamt Sachsen-Anhalt-
Thüringen


Landesentwicklungsgesellschaft
Thüringen


i.A. U. Di.
Thüringer Ministerium für Wirt-
schaft, Arbeit und Infrastruktur


Thüringer Ministerium für Wis-
senschaft, Forschung und Kultur


Thüringer Kultusministerium