

# Überalterte Belegschaften, Fachkräftebedarf und Rekrutierung von Ausländern: Betriebliche Arbeitskräftestrategien in Sachsen-Anhalt

Thomas Ketzmerick

Zentrum für Sozialforschung Halle e. V. (ZSH)

17.4.2015 – Workshop Fachkräftemangel als Herausforderung: Gewinnung, Qualifizierung, Integration von ausländischen Arbeitskräften

Projekt: **Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.**  
Kommunaler Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.

Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (ZSH)

Projektlaufzeit: 12/2014 bis 11/2015

# Gliederung

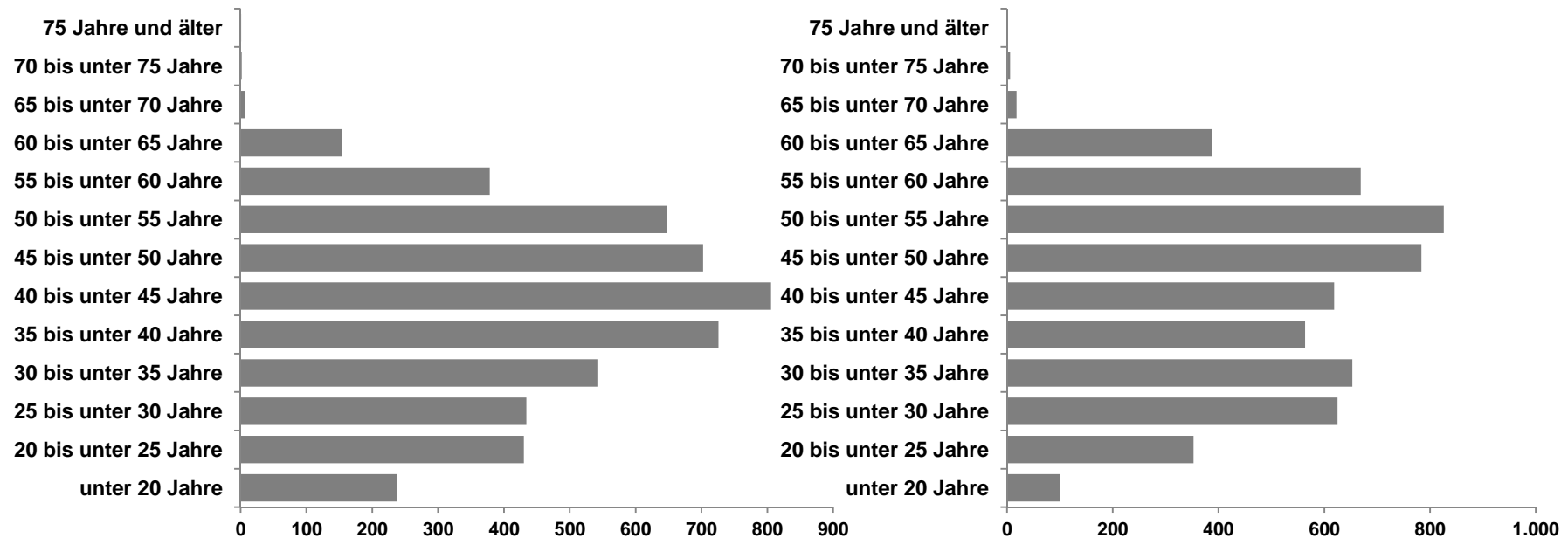
1. Demografie und Arbeitsmarkt in Ostdeutschland und Sachsen-Anhalt
2. Betriebliche Altersstrukturen und Herausforderungen
3. Personalstrategien und neue Zielgruppen für Betriebe
4. Herausforderungen für KMU bei der Rekrutierung von Ausländern

# Situation auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt

- verstärkter Rekrutierungsbedarf durch steigende Rentenabgänge
- demografisch sinkendes Angebot an Nachwuchskräften
- viele Betriebe (v.a. KMU) unvorbereitet getroffen

# Situation auf dem ostdeutschen Arbeitsmarkt

## Altersstruktur der Beschäftigten in Ostdeutschland März 2004 März 2014



Quelle: Arbeitsmarkt in Zahlen, Beschäftigungsstatistik 2014  
Bundesagentur für Arbeit

Projekt **Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.**  
Kommunaler Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.

- Zentrum für Sozialforschung Halle -



# Arbeitsmarktnachfrage aktuell

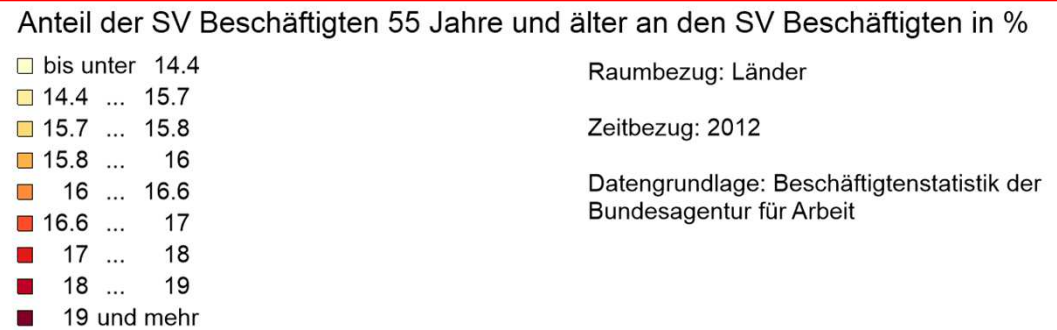
Schon heute wird in **Sachsen-Anhalt** die Besetzung offener Stellen schwieriger:

- 2011 - 2015: - Zunahme offener Stellen **+43%**,  
- Rückgang der Zahl Arbeitssuchender **-18,9%**  
- Zeit bis zur erfolgreichen Besetzung (oder Abmeldung) offener Stellen 2012: **50** Tage; 2015: **70** Tage
- 01/2014 - 01/2015: Zunahme offener Stellen für Helfertätigkeiten um **+45,9%**

# Überalterung der Beschäftigten variiert regional



- Etwa 20% der 2012 erwerbstätigen Sachsen-Anhalter gehen bis 2022 in den Ruhestand
- Tendenz: Steigende jährliche Abgänge
- Hoher Ersatzbedarf zu erwarten



Projekt **Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.**  
Kommunaler Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.

# Ähnliche Betroffenheit – aber unterschiedliche Wahrnehmung und Reaktionen

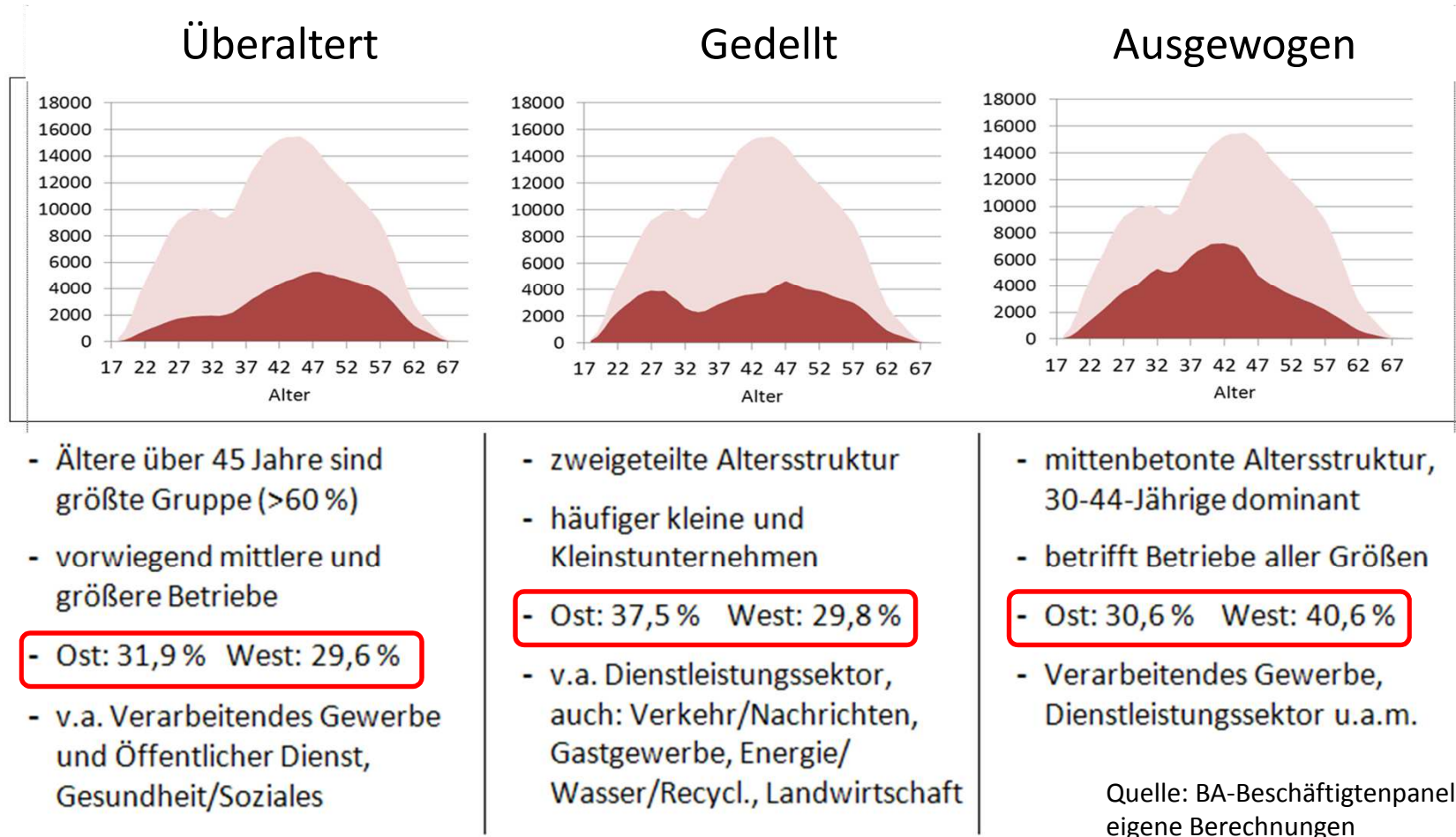
## Thüringen und Sachsen-Anhalt:

- Ähnlich stark überalterte Erwerbsbevölkerung
- Absehbar ähnliche Rentenabgänge + Ersatzbedarf
- Dennoch: Unterschiede bei Problemwahrnehmung und Reaktionsweisen der Betriebe:

	Thüringen	SAH
Wir erwarten starke Altersabgänge	52,9%	42,3%
Wir stellen bereits EU-Ausländer ein oder können es uns vorstellen	67,0%	52,5%

ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014

# Typen betrieblicher Altersstrukturen

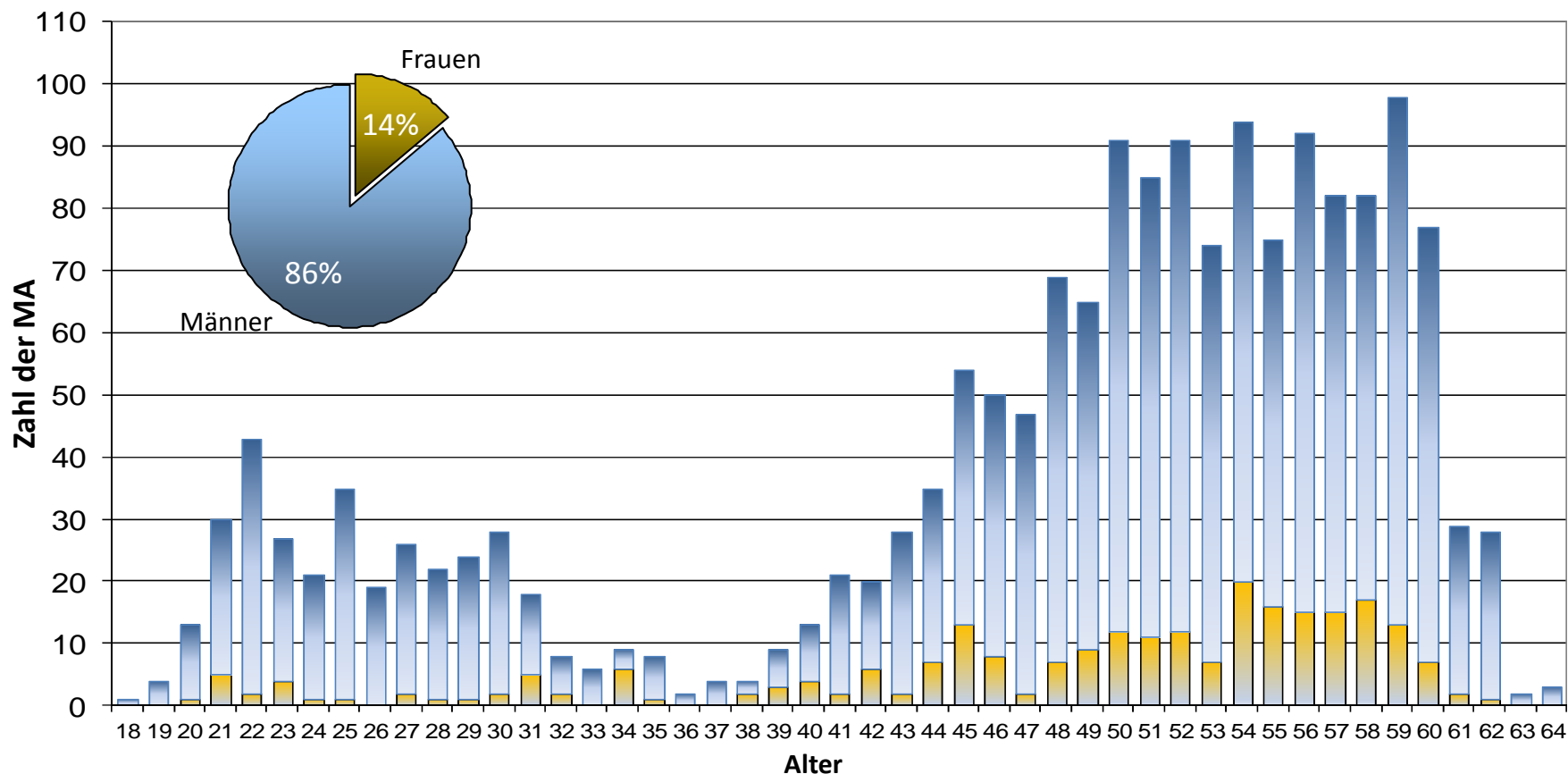


Projekt **Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.**  
 Kommunalen Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.



# „Dellenbetrieb“ – eine besondere Form unausgewogener Altersstrukturen

**Aktive (ohne Azubi und Trainee, ohne ATZ-Freistellung) zum 31.12.2011**



Projekt **Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.**  
Kommunaler Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.

# Fragen

Welche **Probleme** sehen Betriebe mit unterschiedlichen Altersstrukturen?

Welche **Lösungsansätze** werden verfolgt?

**Passen** die Lösungen zu den Problemen?

→ **Betriebsbefragung GenerationenBalance 2014**

- repräsentative Befragung von 834 ostdeutschen Betrieben ab 6 Beschäftigten
- Altersstrukturen, Personalprobleme und -politik, Rekrutierung, Ausbildung, PE

# Wahrgenommene Herausforderungen

## Rekrutierungsprobleme nach Betriebstyp (X=über Durchschnitt)

	überaltert klein, 50	gedellt größer, 44	Durch- schnitt
Es fehlen geeignete Bewerber auf dem Arbeitsmarkt			95,3
Fachkräfte nicht flexibel genug für Anforderungen		X	34,2
starke Altersabgänge erwartet	X	XX	32,6
Nachfolge ungeklärt	X		24,0
bei Löhnen nicht konkurrenzfähig	X	X	21,0
Zeit- oder Geldmangel bei Personalsuche	X		11,3
unter Umständen Betriebsschließung	XX		8,5
hohe Mitarbeiterfluktuation		X	7,3

ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014; Ostdeutschland gesamt

Problemsicht ist bei beiden ausgeprägt.

Überalterte erwägen aufgrund ungeklärter Betriebsnachfolge häufiger die Schließung.

# Reaktionen I: Dellenbetriebe aktiver

## Reaktionen auf Fachkräftebedarf (X=über Durchschnitt)

	überaltert klein, 50	gedellt größer, 44	Durch- schnitt
in anderen Betrieben ausgebildete, junge Fachkräfte einstellen	-	X	57,7
selbst ausbilden		X	52,2
Nutzung von Kontakten in betrieblichen Netzwerken		X	50,0
Ältere MA länger im Betrieb halten	X	X	41,6
Unterstützungsangebote bei Kinderbetreuung und Pflege			25,1
Angebot höherer Entlohnung		-	21,4
Beschäftigte abwerben			20,7
Zeitarbeiter einstellen			20,0
Einstellung schwächerer Ausbildungsbewerber		X	19,8

ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014; Ostdeutschland gesamt

Wichtigste Einzelmaßnahme  
überalterter Betriebe:  
Ältere länger im Betrieb halten  
= wenig nachhaltige Strategie,  
mit der vor allem Zeit erkaufte  
wird

# Reaktionen II: Dellenbetriebe aktiver

## Handlungsbedarf wegen Altersstruktur (X=über Durchschnitt)

	überaltert klein, 50	gedellt größer, 44	Durchschnitt
junge Fachkräfte einstellen		XX	64,0
Mitarbeiter verschiedener Altersgruppen einstellen		XX	62,5
Verbesserung Wissensaustausch zwischen Altersgruppen		X	38,9
Verbesserung Zusammenarbeit zwischen Altersgruppen		X	33,7
mehr ausbilden		XX	21,9
EU-Ausländer einstellen		X	15
Gar nichts tun.	X		16,5

Dellenbetriebe betonen Rekrutierung

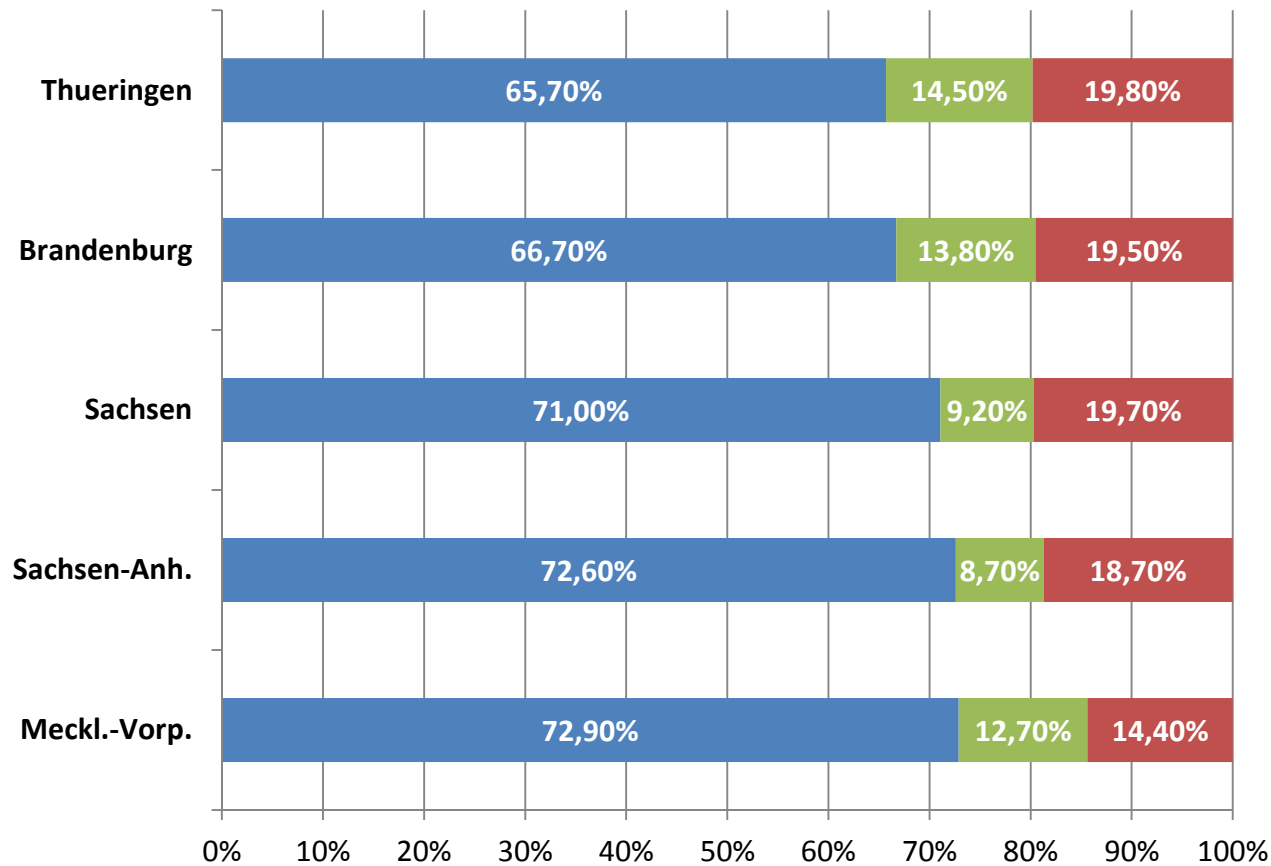
Überalterte Betriebe sehen seltener Handlungsbedarf, viele scheinen zu resignieren

ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014; Ostdeutschland gesamt

# Zwischenfazit

- **Dellenbetriebe** versuchen bereits länger ihre Altersstrukturen durch Einstellungen zu verjüngen, sie verfolgen breite Strategien.
- **Kleine, überalterte Betriebe** erkennen ihre Probleme, aber reagieren häufig nicht proaktiv sondern bestandserhaltend. Oft verhindert eine ungeklärte Betriebsnachfolge, dass angemessene Maßnahmen ergriffen werden können.

# Betriebliche Altersstrukturen im Ländervergleich



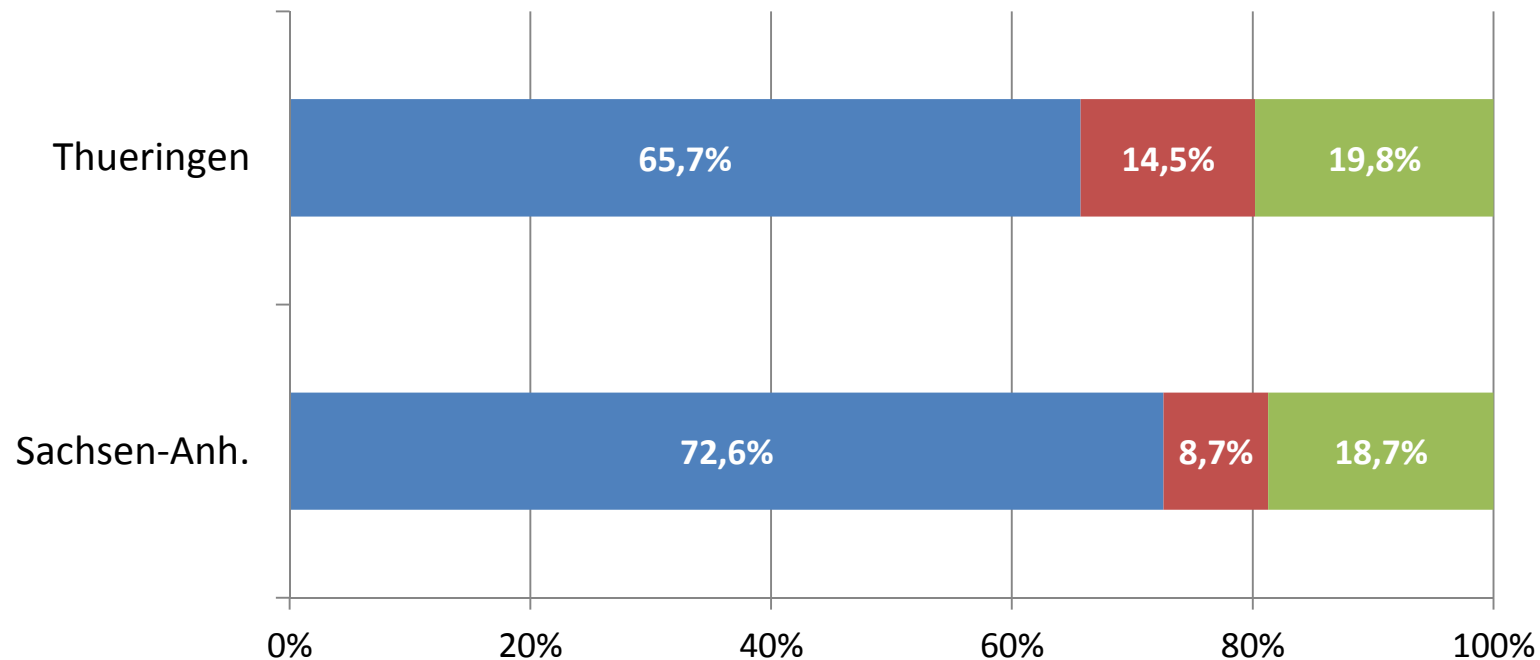
■ ausgewogen  
■ gedellt  
■ überaltert

→ Sachsen-Anhalt: geringerer Anteil von Betrieben mit unausgewogener Altersstruktur

Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014; repräsentative Befragung von 834 ostdeutschen Betrieben ab 6 Beschäftigten

Projekt **Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.**  
Kommunaler Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.

# Betriebliche Altersstrukturen im Ländervergleich



■ ausgewogen ■ gedellt ■ überaltert

→ Sachsen-Anhalt: Anteil der Dellen-Betriebe ist niedrig

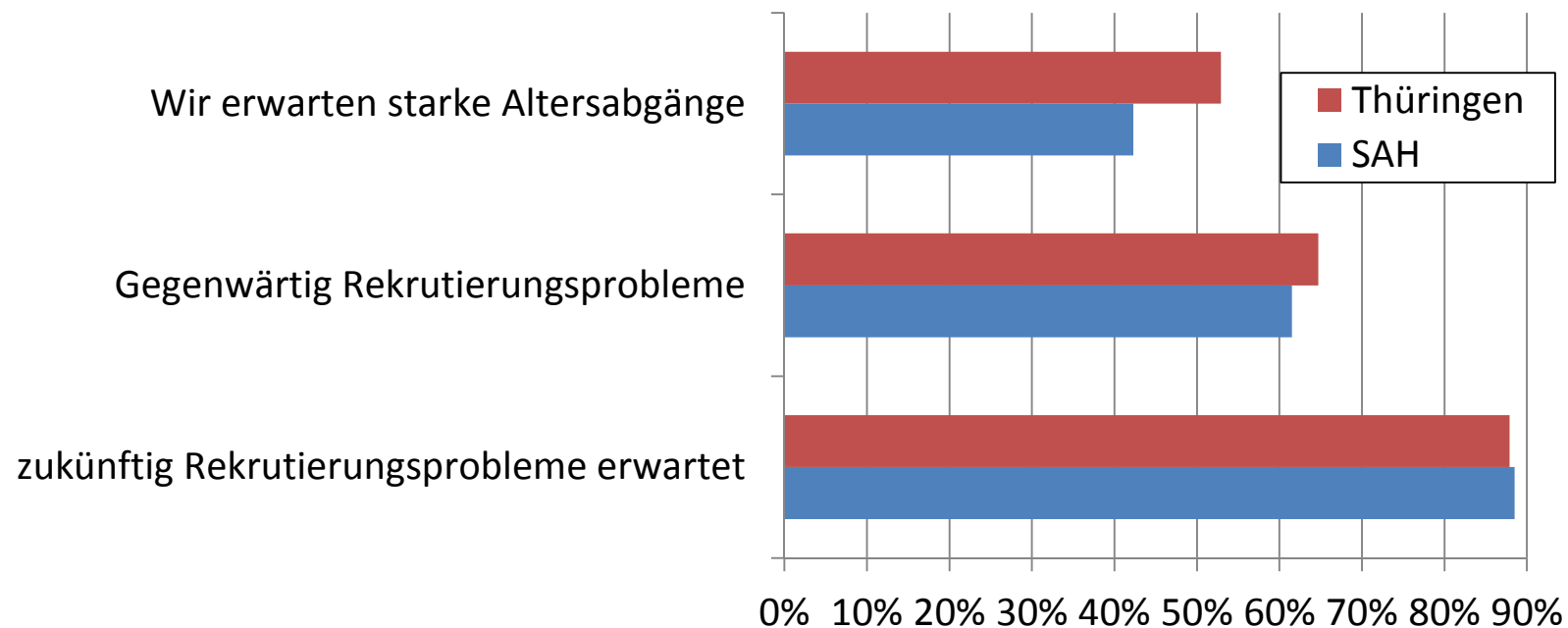
Projekt **Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.**  
Kommunaler Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.

- Zentrum für Sozialforschung Halle -





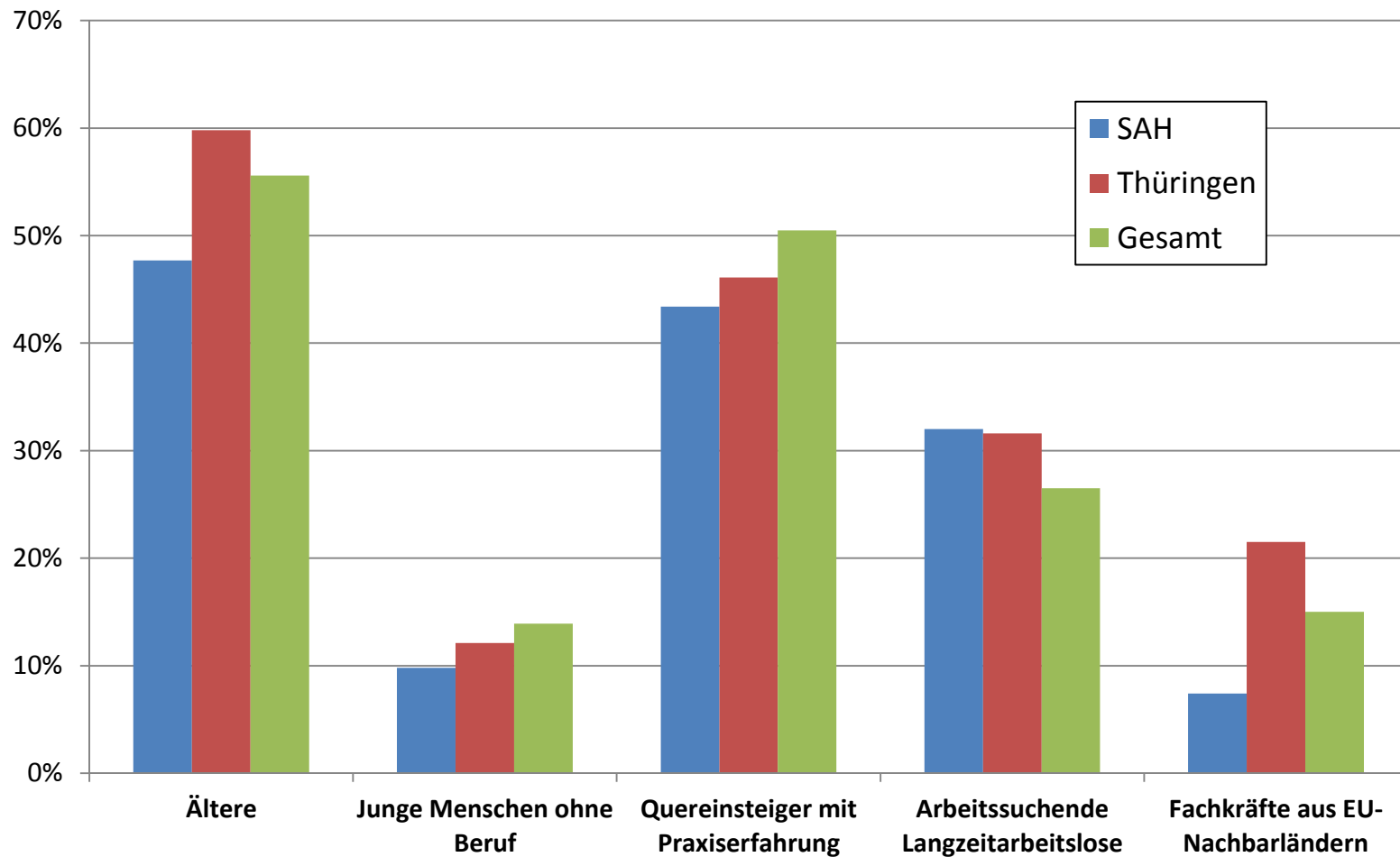
# Problemsicht im Ländervergleich



# Reaktionsweisen im Ländervergleich

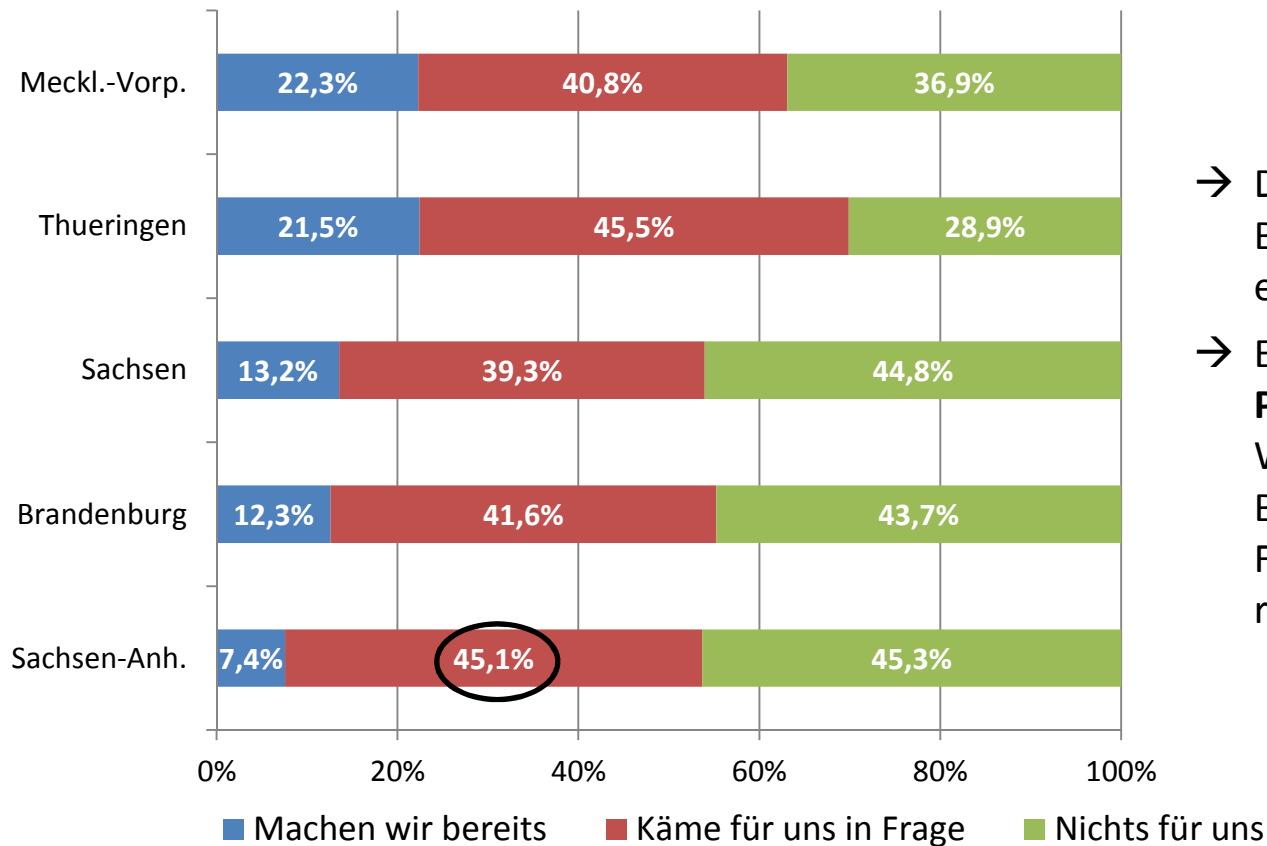
	SAH	Thü	Gesamt
Allgemein junge Fachkräfte einstellen		X	77,2%
Wissensaustausch zwischen Alt und Jung verbessern		X	77,2%
Selbst ausbilden	X		70,1%
Junge Fachkräfte einstellen, die in anderen Betrieben ausgebildet wurden		X	68,8%
Nutzung von Kontakten in betrieblichen Netzwerken		X	56,3%
Ältere Mitarbeiter länger im Betrieb halten			43,1%
Zeitarbeiter einstellen	X		38,9%
Schwächere Ausbildungsbewerber einstellen	X		32,6%
Unterstützungsangebote bei Kinderbetreuung und Pflege		X	32,6%
Zukünftig mehr ausbilden	X		32,4%
Höhere Löhne oder Gehälter anbieten		X	27,8%
Systematische Personalentwicklung im Betrieb		X	19,3%
Arbeitszeit aufstocken		X	18,2%
EU-Ausländer werden bereits eingestellt		X	15,0%

# Aktuelle Zielgruppen der Rekrutierung



Projekt **Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.**  
Kommunaler Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.

# Potentiale für die Einstellung von Fachkräften aus EU-Nachbarländern



Quelle: ZSH-GenBa-Betriebsbefragung 2014; ohne „weiß nicht“/„keine Angabe“

- Der Anteil der sachsen-anhaltischen Betriebe, die bereits EU-Ausländer einstellen, ist niedrig.
- Es besteht aber ein ausgeprägtes **Potential** für diese Zielgruppe: Weitere 45,1% der befragten Betriebe können sich vorstellen, Fachkräfte aus Nachbarländern zu rekrutieren.

Projekt **Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.**  
Kommunaler Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.

# Sachsen-Anhalt

→ Geringere Konzentration der Überalterung auf einzelne Betriebe

→ Ungünstigere Verteilung zwischen aktiven und inaktiven überalterten Betrieben

## **Trägt bei zu:**

- Geringerer Wahrnehmung der Überalterungsproblematik bei Personalverantwortlichen
- Weniger breiten Strategien zur Problembewältigung

# Zusammenfassung

Demografischer Wandel führt Sachsen-Anhalt **früher als in vielen anderen Ländern** zu starken Rentenabgängen.

Diese Vorreiterposition kann ein Vorteil auf dem gesamtdeutschen Arbeitsmarkt sein!

Deshalb: Frühzeitig betriebliche Maßnahmen ergreifen, die negative Folgen verzögern oder bekämpfen helfen.

Besonders **kleine, überalterte Betriebe** haben Unterstützungsbedarf, um geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Dazu zählt besonders in Sachsen-Anhalt die - bisher unterdurchschnittliche - Rekrutierung von **Ausländern**.

# Dreifache Herausforderung

## **Ausländer herholen**

- Einwanderer ziehen selten in ländliche Räume (ca. 10%)
- Sachsen-Anhalt hat nur wenige wettbewerbsfähige urbane Räume

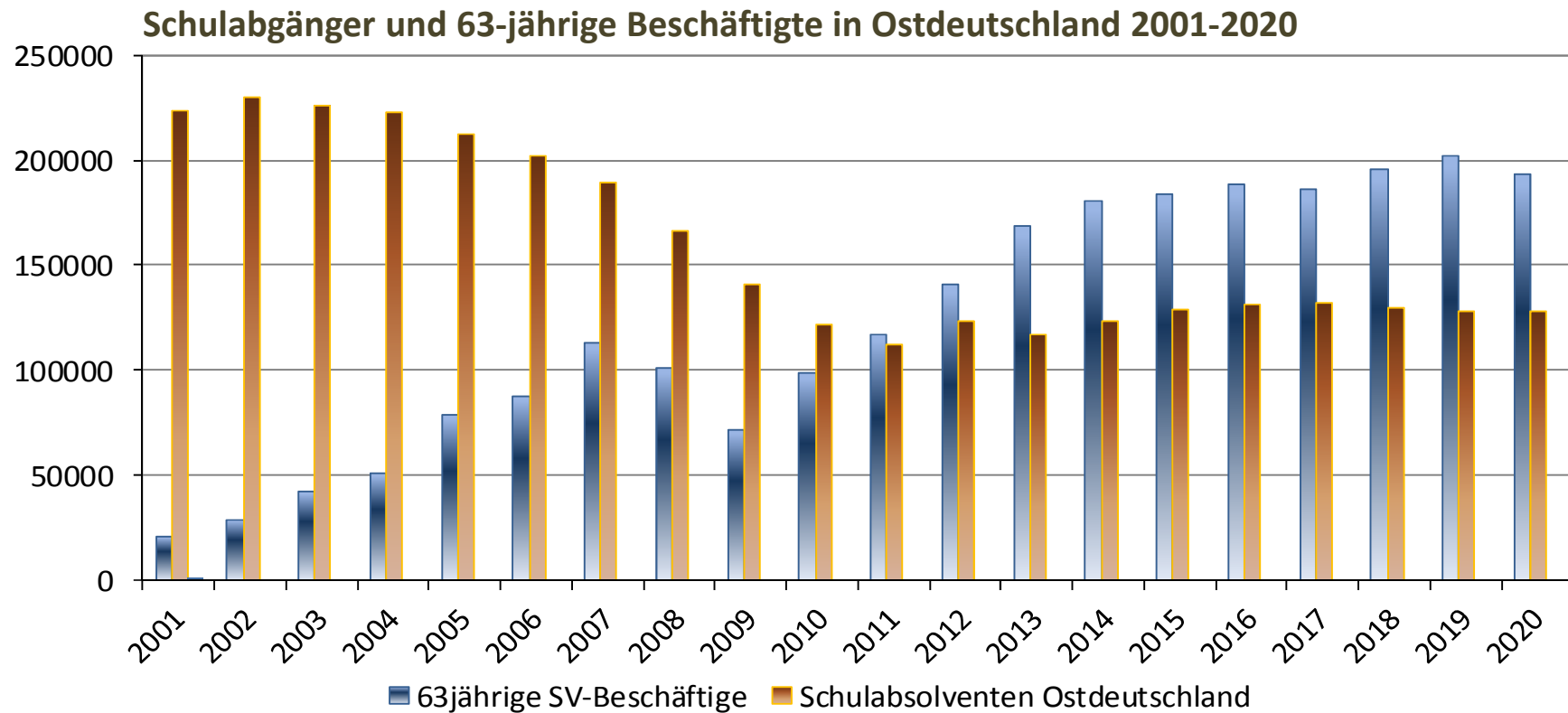
## **Willkommensstrukturen schaffen**

- Prozesskette von Ankunft, Migrationssozialarbeit, Bildungsnachschulungen, Unternehmenskontakt (Goldenberg/Sackmann 2014)

## **KMU sensibilisieren und unterstützen**

- Unklarheit über Ausmaß des DW, Handlungserfordernisse, bestehende Potentiale
- Geringe finanzielle und personelle Ressourcen für Personalarbeit
- Unsystematische, oft subjektiv geprägte Rekrutierung
- Wenig Erfahrungen mit Ausländern, v.a. in ländlichen Räumen
- Tendenz zu bewährten Strategien trotz veränderten Bedingungen
- Starke Abhängigkeit von öffentlicher Arbeitsvermittlung, Weiterbildungsanbietern

# Ostdeutschland: Hohe Altersabgänge, wenig Nachwuchs



Quelle: Schulabgänger: Prognose der Kultusministerkonferenz 2007; sozialversicherungspflichtig Beschäftigte: hochgerechnet aus dem Beschäftigungspanel der Bundesagentur für Arbeit; neue Bundesländer



# Vergleich



Anteil älterer Beschäftigter

Anteil der SV Beschäftigten 55 Jahre und älter an den SV Beschäftigten in %

- bis unter 14,4
- 14,4 ... 15,7
- 15,7 ... 15,8
- 15,8 ... 16
- 16 ... 16,6
- 16,6 ... 17
- 17 ... 18
- 18 ... 19
- 19 und mehr

Raumbezug: Länder

Zeitbezug: 2012

Datengrundlage: Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit



Anteil ausländischer Beschäftigter

Anteil der SV beschäftigten Ausländer an den SV Beschäftigten in %

- bis unter 1,5
- 1,5 ... 5
- 5 ... 8
- 8 ... 8,9
- 8,9 und mehr

Raumbezug: Länder

Zeitbezug: 2012

Datengrundlage: Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit

Projekt **Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.**  
Kommunaler Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.

Menschen gewinnen, Migration ermöglichen, demografischen Wandel in Sachsen-Anhalt gestalten.  
Kommunaler Dialog und Zuwanderung internationaler Fachkräfte als Lösungswege.

Vielen Dank für Ihre  
Aufmerksamkeit!