

**STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig**

**Arbeits-Stadt-Region 2030**  
**Forschungsergebnisse**

Klaus Lompe

Hinrich Weis

Braunschweig 2004

Das Vorhaben STADT+UM+LAND 2030  
Region Braunschweig wurde gefördert durch:



## **Impressum**

Arbeits-Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse

Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig, Band 9

1. Auflage Braunschweig 2004

Bearbeitung:

Prof. Dr. Klaus Lompe, Hinrich Weis M.A.

Institut für Sozialwissenschaften der Technischen Universität Braunschweig

Wendenring 1, 38114 Braunschweig

Telefon: (0531) 391-23 11

Telefax: (0531) 391-82 11

E-Mail: [isw@tu-braunschweig.de](mailto:isw@tu-braunschweig.de)

Herausgeber:

Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB)

KoRiS - Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung, Hannover

Das Vorhaben STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig wurde durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

## Inhalt

<b>1</b>	<b>Projektbeschreibung und Aufgabenstellung .....</b>	<b>5</b>
1.1	Einleitung (Anlass, Zielsetzung, Fragestellung, Vorgehensweise).....	5
1.2	Methodisches Vorgehen.....	9
1.3	Stand von Wissenschaft und Forschung .....	12
1.3.1	Wissenschaftlicher Träger des Forschungsfeldes Arbeits-Stadt-Region 2030.....	13
<b>2</b>	<b>Entwicklungstendenzen der Arbeitswelt.....</b>	<b>16</b>
<b>3</b>	<b>Demographischer Wandel als gesellschaftliche Herausforderung .....</b>	<b>25</b>
3.1	Demographische Entwicklungstrends in der Bundesrepublik.....	25
3.1.1	Geburtenentwicklung .....	26
3.1.2	Lebenserwartung .....	27
3.1.3	Wanderungsbewegungen .....	28
3.1.4	Veränderungen der Altersstruktur und der Bevölkerungsgröße .....	30
3.2	Welche Auswirkungen hat der demographische Wandel für die Wirtschafts- und Arbeitswelt? .....	34
3.3	Region als strategisches Handlungsfeld .....	41
<b>4</b>	<b>Entwicklungstrends und Herausforderungen der Region Südostniedersachsen bis 2030 .....</b>	<b>43</b>
4.1	Wirtschafts- und Sozialstruktur im Großraum Braunschweig .....	43
4.1.1	Sektorale Wirtschaftsstruktur .....	43
4.1.2	Beschäftigungsentwicklung.....	44
4.1.3	Entwicklung und Struktur der Arbeitslosigkeit.....	53
4.1.4	Forschung und Innovation in Südostniedersachsen .....	54
4.2	Demographische Entwicklung in Südostniedersachsen.....	55
4.2.1	Bevölkerungsentwicklung in den 90er Jahren .....	56
4.2.2	Altersaufbau der Bevölkerung in den 90er Jahren.....	57
4.2.3	Demographische Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung bis 2030 .....	58
4.3	Entwicklungen der Arbeitswelt aus der Sicht regionaler Akteure .....	62
4.4	Zwischenfazit.....	76

<b>5</b>	<b>Szenarien für die Arbeits-Stadt-Region 2030 .....</b>	<b>79</b>
5.1	Die Arbeits-Stadt-Region im Trendszenario .....	79
5.2	Leitbild der nachhaltigen Arbeits-Stadt-Region .....	88
<b>6</b>	<b>Fazit.....</b>	<b>114</b>
<b>7</b>	<b>Verwertbarkeit der Ergebnisse und weiterführender Forschungsbedarf ....</b>	<b>119</b>
7.1	Während der Durchführung bekannt gewordener Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens.....	119
7.2	Bedeutung der Ergebnisse für die Region.....	119
7.3	Übertragbarkeit auf andere Regionen .....	120
7.4	Verwertbarkeit der Ergebnisse .....	120
7.5	Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick.....	121
<b>8</b>	<b>Erfolge und geplante Veröffentlichungen .....</b>	<b>123</b>
	<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>124</b>
	<b>Abbildungsverzeichnis .....</b>	<b>132</b>
	<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>133</b>

# 1 Projektbeschreibung und Aufgabenstellung

## 1.1 Einleitung (Anlass, Zielsetzung, Fragestellung, Vorgehensweise)

Die prognostizierte demographische Entwicklung und die daraus resultierenden Folgen für die gegenwärtigen und zukünftigen Gesellschaften sind längst zu einem zentralen Thema in der politischen Diskussion nicht nur in Deutschland geworden. "In der demographischen Falle" (Handelsblatt 2002), "Die Krise hat begonnen" (Financial Times Deutschland 2001), "Planet der Alten" (Manager Magazin 2000) oder "Demografen malen düsteres Bild" (Süddeutsche Zeitung 2001); so oder ähnlich lauten seit geraumer Zeit immer häufiger die Schlagzeilen in der überregionalen Presse. Es wird sehr schnell deutlich, dass der zu erwartende demographische Wandel vor allem als Bedrohung aufgefasst wird, da er eine Vielzahl tradierter Strukturelemente der bundesrepublikanischen Gesellschaft in ihrer Existenz latent bedroht. Galten die Folgen der langfristigen Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung bis vor einigen Jahren fast ausschließlich als Problem der Sozialversicherungssysteme – und hier insbesondere der Rentenversicherung, deren konstitutives Prinzip, das Umlageverfahren, zwischen den Generationen und bestimmten Bevölkerungsteilen als zukünftig nicht mehr finanzierbar betrachtet wird – so wird inzwischen – insbesondere in der Wissenschaft – erkannt, dass der demographische Wandel zu einer zentralen Herausforderung für (fast) alle relevanten Politikbereiche geworden ist. Dabei gilt es weitestgehend als gesichertes Erkenntnis, dass die (Erwerbs-)Bevölkerung aufgrund des generativen Verhaltens spätestens ab dem Jahr 2015 rapide sinken und aufgrund der kontinuierlich steigenden Lebenserwartung gleichzeitig nachhaltig altern wird. Nichtsdestotrotz scheint z.B. auf der Ebene der Betriebe und auch in den Regionen immer noch eine weitgehende Indifferenz gegenüber den kommenden Problemlagen vorzuherrschen.

Kaum eine Region in Deutschland wird sich aber den Entwicklungen entziehen können und gerade die Prognosen für die Region Südostniedersachsen sagen mittel- bis langfristig insbesondere für die Erwerbsbevölkerung signifikante Schrumpfungs- und Alterungsprozesse voraus.

Der *in diesem Forschungsvorhaben* gewählte Zeithorizont bis zum Jahr 2030 stellt in diesem Kontext ein Datum dar, das die Auswirkungen dieser Entwicklungstrends abbildet und eine zeitliche Zielkomponente für entsprechende Bewältigungsstrategien darstellen soll.

Seit einigen Jahren rückt der Zusammenhang zwischen demographischen Strukturverschiebungen und neuen Entwicklungstendenzen der Arbeitswelt immer stärker in den Fokus des wissenschaftlichen Interesses, denn gerade die moderne Arbeitswelt mit ihrem einem 'digitalen' Kapitalismus entsprechenden Paradigma einer kumulierenden

Flexibilisierung und Kurzfristorientierung steht angesichts des demographischen Wandels offensichtlich vor gänzlich neuen Herausforderungen, deren Komplexitäten äußerst hoch sind (Hilpert 2003; Kistler/Hilpert 2001).

Für die Wissenschaft, die sich mit Fragen nach der Zukunft der Arbeit auseinandersetzt und das Jahr 2030 als zeitlichen Richtwert hat, tauchen eine Vielzahl komplexer Fragen auf. Dabei wäre es allerdings vermessen, die Arbeitswelt in einer so weitreichenden Perspektive in all ihren Facetten umfassend abbilden zu wollen. Eine Analyse entsprechender Ansätze aus der Vergangenheit zeigt, dass derart ambitionierte Versuche meistens nicht von Erfolg gekrönt waren.

Im Rahmen dieses Teilprojektes stehen daher in erster Linie die kausalen Zusammenhänge zwischen erwarteten *Trends* bezüglich der Zukunft der Arbeit auf der einen und prognostizierten demographischen Entwicklungen auf der anderen Seite im Vordergrund des erkenntnisleitenden Interesses. Veränderungen in der Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung fallen dabei zusammen mit modifizierten Arbeitsmarkt- und Bedarfsprofilen bei der Arbeitskräftenachfrage. Es sprechen begründete Vermutungen dafür, dass die Anforderungen in der Arbeitswelt durch einen sich immer schneller vollziehenden Strukturwandel gekennzeichnet werden. Im Übergang zu neuen Produktionstechniken, Branchen und Tätigkeitsstrukturen wird sich der betriebliche Arbeitskräftebedarf vor allen hinsichtlich der Qualifikations- und Tätigkeitsanforderungen sowie der Bereitschaft und Fähigkeit der Beschäftigten zur beruflichen, regionalen und arbeitszeitlichen Flexibilität und Mobilität verschieben (Bäcker 2001). Bei der Frage, in welche Richtung die sich gegenwärtig abzeichnenden Veränderungstendenzen der Arbeitswelt in der Langfristperspektive konkret verlaufen werden, gilt es vor allem auch zu klären, welche Auswirkungen der demographische Wandel auf die Arbeitswelt und insbesondere den Arbeitsmarkt hat. Wird es zu einem demographisch bedingten Mangel an Arbeitskräften, insbesondere Fachkräften kommen? Bedeuten älter werdende Belegschaften eine Gefahr für die Innovationsfähigkeit der Unternehmen und damit für die Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft? Wie soll in Zukunft neues, modernes Wissen in die Unternehmen fließen, wenn nicht durch den Zustrom frisch ausgebildeter junger Nachwuchskräfte? Wie können sich Unternehmen auf den altersstrukturellen Wandel ihrer Belegschaften rechtzeitig einstellen? Nehmen die Normalarbeitsverhältnisse weiter ab und wird es zu einer zunehmenden 'Entgrenzung' im Rahmen der Normalarbeitsverhältnisse kommen?

Die grundsätzlichen Entwicklungstrends haben vor allem auch nachhaltige Auswirkungen auf die einzelnen Regionen, deren Relevanz bei der Bewältigung der diesbezüglichen multiplen Problemlagen offensichtlich immer größer wird (Lompe 1999). Einerseits differenzieren sich die einzelnen Wirtschaftsregionen immer weiter aus und müssen spezifische Handlungsmechanismen bei der Bewältigung des demographischen Wandels entwickeln. Andererseits lassen sich bestimmte grundsätzliche Formen regionaler Lösungsansätze auch auf andere Regionen übertragen, die von ähnlichen Problemkonstellationen betroffen sind. Die regionsspezifischen Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeits- und Wirtschaftswelt und daraus resultierende

regionale Lösungsansätze sind in der Wissenschaft bisher nur ein Randthema. Vor diesem Hintergrund soll im Forschungsfeld "Arbeits-Stadt-Region 2030" dazu beigetragen werden, das 'Forschungsvakuum' ein wenig zu füllen und auf regionaler Ebene Leitbilder sowie Handlungsstrategien zu entwickeln, deren wesentliche Komponenten auch für andere vergleichbare Regionen in Deutschland Gültigkeit haben und somit zu einem gewissen Grad übertragbar sind.

Das primäre wissenschaftliche Arbeitsziel dieses Teilprojektes besteht darin, die Auswirkungen des Zusammentreffens demographischer Wandlungsprozesse und Veränderungstendenzen der Arbeitswelt auf der allgemeinen und der regionalen Ebene zu beschreiben sowie darauf aufbauend für die Region Südostniedersachsen Zukunftsentwürfe einer Arbeits-Stadt-Region 2030 mit entsprechenden Handlungsanforderungen aufzuzeigen.

Man kann davon ausgehen, dass der wirtschaftliche Strukturwandel der Zukunft mit einer erheblich kleineren und älteren Erwerbsbevölkerung bewältigt werden muss. Für die Region des Großraumes Braunschweig im Jahr 2030 bedeutet das, dass sie im nationalen und internationalen Innovationswettbewerb mit anderen Regionen nur dann bestehen kann, wenn sie trotz dieser Entwicklung das Niveau ihrer sozioökonomischen und wissenschaftlichen Leistungsfähigkeit halten oder verbessern kann. Die Fortentwicklung und adäquate Nutzung des Humankapitals ist dabei eine wesentliche Voraussetzung für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit. Untersucht werden muss dabei im Einzelnen, welche Auswirkungen der demographische Wandel speziell für die Region Südostniedersachsen hat. Sind die Akteure in der Region auf die diesen Prozessen inhärenten Herausforderungen vorbereitet? Wie bewerten die regionalen Akteure die mit dem demographischen Wandel korrelierenden Herausforderungen für die Unternehmen und die regionale Entwicklung insgesamt? Wo liegen die spezifischen Herausforderungen und Chancen bzw. Gefahren in dieser Region?

Ausgehend von Antworten auf diese Fragen soll versucht werden, Zukunftsentwürfe zu skizzieren, die in funktionaler Hinsicht als Handlungsmöglichkeiten zu verstehen sind. Im Rahmen des Projektes sollen dabei aus kapazitären Gründen lediglich zwei Szenarien einer Arbeits-Stadt-Region des Jahres 2030 aufgezeigt werden, die jedoch wegen ihrer Bipolarität einen entscheidenden Impuls für eine intensive Auseinandersetzung mit dieser komplexen Thematik geben können.

Bezüglich der Leitbilder und daraus abgeleiteter Ziele (wie soll es im Jahr 2030 aussehen?) sowie entsprechender Realisierungsstrategien, sind in diesem Projekt relativ präzise Aussagen auch vor dem Hintergrund des vergleichsweise weiten Zeithorizontes beabsichtigt. Im Blick auf konkrete Maßnahmen etwa von einzelnen Unternehmen und Kommunen sind hingegen nicht zuletzt wegen dieser zeitlichen Dimension nur partiell etwa quantifizierende Aussagen möglich.

Unser Anliegen, bei der Analyse strukturelle und funktionale Momente mit situations-, verhaltens- und handlungsorientierten Merkmalen zu koppeln, spiegelt sich im Aufbau der Studie wider.

Zur Einführung in die allgemeine Problematik werden gegenwärtige und zukünftig zu erwartende allgemeine Entwicklungstendenzen der Arbeitswelt aufgezeigt (Kapitel 2), die insbesondere vor dem Hintergrund des diesem Projekt zugrunde liegenden Zeithorizonts als konstitutiv für die weiteren Analysen zur Zukunft der *regionalen* Arbeitswelt anzusehen sind. Im Vordergrund steht dabei die Frage, ob und inwieweit der in den vergangenen Jahren vielfach behauptete grundlegende Wandel der Arbeitswelt eine reale Grundlage hat. Kann man vor dem Hintergrund der real diagnostizierten Entwicklungsprozesse von einem Ende der Arbeitsgesellschaft und/oder einer revolutionären Umwälzung der Arbeitswelt sprechen oder handelt es sich eher um einen evolutionären Prozess der qualitativen Modifikation? Für die Anforderungsprofile an die zukünftige Beschäftigtenstruktur haben die Ergebnisse entscheidende Auswirkungen, da sich deren Zusammensetzung im Rahmen des demographischen Wandels signifikant verändern wird.

Wie sich dieser demographische Wandel in der Bundesrepublik Deutschland konkret manifestieren wird und wie die Interaktionsbeziehungen zwischen diesem Wandel und der (zukünftigen) Arbeitswelt aussehen, ist wesentlicher Gegenstand der Ausführungen des dritten Kapitels. Die Frage nach den Auswirkungen des prognostizierten demographischen Wandels auf die Arbeitswelt und speziell des Arbeitsmarktes bildet als verbindendes Element quasi den Abschluss dieser Überlegungen und kann als Bindeglied für den analytischen Übergang auf die Regionsebene angesehen werden, die im Rahmen dieses Projektes den entscheidenden Handlungsraum darstellt, der für die Bewältigung der aufgezeigten Herausforderungen eine immer größere Bedeutung erhält. Vor diesem Hintergrund folgt im letzten Teil dieses Kapitels eine Begründung für die diese Fragen betreffende herausgehobene Rolle der Region als strategisches Handlungsfeld.

Kapitel 4 hat eine Projektion der aufgezeigten Megatrends auf die Ebene der Region Südostniedersachsens zum zentralen Fokus. Im ersten Teil des Kapitels werden mit einer Analyse der Wirtschafts- und Sozialstruktur die sozioökonomischen Ausgangsbedingungen aufgezeigt, die Basiselemente möglicher Zukunftsperspektiven bilden und somit ein 'Ausgangsbild der Region' darstellen. Anschließend erfolgt die Darstellung der demographischen Entwicklung in der Region bis zum Jahr 2030. Dabei ist u.a. zu fragen, ob die für die Bundesrepublik prognostizierten demographischen Entwicklungstrends auch in der Region Südostniedersachsen zu konstatieren sind. Gibt es regionale Spezifika und/oder kann die Region durchaus als Referenzregion für vergleichbare Stadtregionen angesehen werden?

In einem dritten Schritt wird auf Basis empirischer Erhebungen aufgezeigt, wie sich die gegenwärtigen und zukünftigen Entwicklungslinien der regionalen Arbeits- und Wirtschaftswelt aus dem speziellen Blickwinkel regionaler Akteure 'vor Ort' darstellen. Dabei steht die Frage im Vordergrund, ob und wie sich die Dimensionen der zukünftigen Herausforderungen, die sich aus dem Zusammentreffen des demographischen Wandels und Veränderungen der Arbeitswelt ergeben, insbesondere auf der Ebene dieser Region eingeschätzt werden. Welche Handlungsoptionen stehen für eine prosperierende regionale Zukunftsentwicklung zur Verfügung? Abschließend sollen die bishe-

gen Ergebnisse in einem Zwischenfazit zusammengefasst und in den Gesamtkontext eingeordnet werden.

Das zentrale Element des Kapitels 5 liegt in der Erarbeitung zweier Szenarien einer Arbeits-Stadt-Region des Jahres 2030, die aufgrund der bisherigen Analysen unterschiedliche Eintrittswahrscheinlichkeiten signalisieren, gleichzeitig aber diametral entgegengesetzte Entwicklungslinien für die Region Südostniedersachsen aufzeigen. Dabei handelt es sich auf der einen Seite um ein an das neoliberale Paradigma des 'beggar-my-neighbour' angelehntes Bild, das den Prinzipien des Laissez-faire entliehen ist und quasi keine kollektiven Handlungsstrategien zum Inhalt hat. Auf der anderen Seite geht es um ein den Prinzipien der sozioökonomischen Nachhaltigkeit entsprechendes Szenario, das vor allem auch mittels verstärkter regionaler Kooperationen und antizipativer Einstellungs- und Handlungsmuster ein für die Region ganzheitliches und kooperatives Zukunftsbild darstellt.

## 1.2 Methodisches Vorgehen

Der methodische Ansatz des Forschungsfeldes "Arbeit" stützt sich im Wesentlichen auf fünf sich ergänzende Bausteine:

- Literaturanalyse
- Dokumentenanalyse
- Experteninterviews
- Arbeitskreis/Expertenworkshops des Forschungsverbundes
- Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Forschungsverbund

Anhand der Bausteine wird bereits deutlich, dass es sich bei der Studie um einen Mix aus theoretischer und empirischer Forschung handelt. Insbesondere die regionsspezifischen Analysen stützen sich ganz wesentlich auf bisherige eigene Analysen und auf die aus Gesprächen mit regionalen Akteuren gewonnen Erkenntnisse.

### Literaturanalyse

Im Zentrum der Literaturanalyse stehen insbesondere für die auf der Makroebene angestellten Analysen theoretische Studien, die sich mit gegenwärtigen und prognostizierten Entwicklungstrends der Arbeitswelt, mit prognostizierten demographischen Wandlungsprozessen sowie mit dem aus dem Zusammentreffen dieser beiden Phänomene sich ergebenden Problemlagen und Herausforderungen auseinandersetzen. Insbesondere seit Ende der 90er Jahre ist das Ausmaß der diesbezüglichen Literatur enorm angestiegen, was auf der einen Seite die gestiegene Relevanz des Themas verdeutlicht, auf der anderen Seite aber auch eine strikte Selektion erforderlich machte. In diesem Sinne kann und soll an dieser Stelle keinesfalls der Anspruch auf Vollständigkeit erhoben werden.

Bei der konkreten Analyse der Auswirkungen des demographischen Wandels auf die moderne Arbeitswelt konnte zum Teil auch auf empirische Studien zurückgegriffen werden. Hier sei in erster Linie auf die unmittelbar oder mittelbar auf die aus dem vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Forschungsvorhaben "Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel" ([www.demotrans.de/de/frames\\_index.html](http://www.demotrans.de/de/frames_index.html)) hervorgegangenen Veröffentlichungen verwiesen. Die Ergebnisse der empirischen und theoretischen Studien dienen auch der konkreten Hypothesenbildung und -überprüfung entlang der in Kapitel 5 dargelegten Zukunftsentwürfe.

### **Dokumentenanalyse**

Neben der wissenschaftlichen Literatur werden auch insbesondere für die Analyse der regionalen Arbeits- und Wirtschaftswelt eine Vielzahl von Dokumenten aus der (regionalen) Presse, von regionalen und/oder überregionalen Veranstaltungen, aus den regionalen Unternehmen und Institutionen (Gewerkschaften, Arbeitgeberverbände, IHK, reson etc.) herangezogen.

### **Experteninterviews**

Der dritte Methodenbaustein umfasst 18 qualitative Experteninterviews mit regionalen Akteuren aus Unternehmen und der Wirtschaftsförderung. Dabei handelte es sich um ca. einstündige teilstandardisierte leitfadengestützte Interviews, die nach der Transkription von den Interviewten autorisiert und anschließend mit anonymisierten Codes versehen wurden. Aufgrund der kurzen Laufzeit des Projektes und vergleichsweise geringer Kapazitäten des Forschungsfeldes (ein Forschungsprojektmitarbeiter) sowie partiell auch mangelnder Bereitschaft/Kapazitäten aufseiten der regionalen Unternehmen, konnte in diesem Rahmen keine repräsentative Erhebung in der Region durchgeführt werden, die sowohl in räumlicher als auch in branchen- und größenmäßiger Hinsicht eine vollständige Abbildung der für die zu analysierende Thematik relevanten Strukturmerkmale in den Unternehmen sowie der Einstellungs- und Handlungsmuster darstellt. Nichtsdestotrotz lassen die erzielten Ergebnisse aufgrund ihrer tendenziellen Einheitlichkeit den Schluss zu, dass in gewisser Hinsicht ein regionales 'Meinungsbild' erschlossen werden konnte, dass für die weitere Analyse sehr dienlich ist.

Da die Interviews als leitfadengestützte und nicht als vollstandardisierte Befragungen durchgeführt wurden, variieren die Akzentuierungen der Fragen und Aussagen je nach Gesprächspartner beträchtlich. Grundsätzlich folgen sie jedoch einem einheitlichen Grundmuster. Insgesamt geben die Interviewpartner in erster Linie Auskunft zu den folgenden Bereichen:

- Zukunft der Arbeit,
- Entwicklungsperspektiven des Unternehmens,
- Altersstruktur des Unternehmens,
- demographischer Wandel als Herausforderung für die Arbeitswelt und die Region,

- Konzeptionen/Strategien bezüglich des demographischen Wandels,
- Entwicklungsperspektiven der regionalen Arbeits- und Wirtschaftswelt.

### **Arbeitskreise/Expertenworkshops des Forschungsverbundes**

Das Forschungsprojekt ist aufgrund seiner Grundstruktur permanent durch einen Kooperationsprozess stadt-regionaler Akteure ('stadt-regionaler Dialog') sowie durch den Transfer der aus der Grundlagenforschung des jeweiligen Forschungsfeldes erzielten Ergebnisse in den Prozess ('Expertendialog') gekennzeichnet. Infolge dieser öffentlichen Dialogstruktur des Gesamtprojektes ist ein kontinuierlicher Rückkopplungsprozess mit regionalen und überregionalen Experten gewährleistet, der die Qualität und die Reichweite der erzielten Ergebnisse maßgeblich erhöht.

Im Verlauf des Prozesses stellten fünf thematische Expertenworkshops zu den Forschungspaketen wichtige Meilensteine für die Forschungsaktivitäten dar. Die Sicht der externen Experten brachte wertvolle Impulse aus andere Regionen, die ebenfalls vom Bevölkerungsrückgang betroffen sind. Die Workshops dienten dazu, die entwickelten Leitbilder im Hinblick auf die thematischen Fragestellungen zu überprüfen und zu spezifizieren bzw. durch externes Expertenwissen zu 'veredeln'.

Im 'stadt-regionalen Dialog' von Wissenschaft und Forschung, unterschiedlichen Ebenen der öffentlichen Hand sowie Wirtschafts- und Sozialpartnern wurden wertvolle Anstöße in den Forschungsverbund getragen, die dieser für die analytische Konzeptionierung der regionalen Zukunftsbilder gewinnbringend nutzen konnte. Darüber hinaus wurde durch diesen stadt-regionalen Kooperationsprozess ein möglichst starker Umsetzungsbezug der Leitbilder gewährleistet.

### **Interdisziplinäre Zusammenarbeit im Forschungsverbund**

Über diese vier Bausteine hinaus fand während des gesamten Forschungsprojektes ein Austausch zwischen den beteiligten Forschungsfeldern statt, der dem interdisziplinären Forschungsverbund immanent ist. Dementsprechend konkretisierten sich die Forschungsfelder im Wechselspiel mit den Arbeitsfortschritten des Dialogprozesses der einzelnen Forschungspartner. Wesentliches Merkmal dieses Prozesses waren regelmäßige Austauschtreffen des gesamten Forschungsverbundes, auf denen sowohl forschungsfeldspezifische als auch forschungsfeldübergreifende Themen diskutiert und strukturiert wurden. Darüber hinaus kam es auch zu bilateralen Diskussionsprozessen zwischen dem Institut für Sozialwissenschaften und den anderen beteiligten Instituten, in denen forschungsfeldüberschneidende Aspekte analysiert und bearbeitet worden sind. Aufgrund der vorgelagerten Funktion des Themenbereiches 'Arbeit' für die weiteren Forschungsfelder, deren spezifische Konfiguration zu einem nicht unerheblichen Teil aus den Entwicklungstrends der Arbeit resultiert, hat das Institut für Sozialwissenschaften in Zusammenarbeit mit den einzelnen Instituten bestimmte Grundüberlegungen abgestimmt und – wo Bedarf entstand – auf die jeweiligen Forschungsfelder bezogen.

Regionale Wirtschaftsprognosen als Voraussetzung für die Aufteilung der Arbeitsplätze nach Standorten und Wirtschaftssektoren wurden insbesondere dem Institut für Verkehr und Stadtbauwesen für deren Analysen zur Verfügung gestellt. Im Bereich zukünftiger Handlungsstrategien, die auf regionalen Kooperationsstrukturen basieren, wurde eng mit KoRiS zusammengearbeitet. Bei der Erarbeitung regionaler Entwicklungspotenziale, die insbesondere auf landschaftliche Aspekte abzielen (Tourismus im Harz, Potenziale und Gefahren beim Anbau von nachwachsenden Rohstoffen bzw. Biokraftstoffen), kam es zu Überschneidungen und Abstimmungen mit dem Institut für Städtebau und Landschaftsplanung und bei der Analyse weicher Standortfaktoren, die zukünftig vermutlich eine stetig steigende Relevanz für die erfolgreiche Positionierung der Region erhalten werden, wurde auf die Ergebnisse des Instituts für Architektur- und Planungstheorie der Universität Hannover zurückgegriffen.

### 1.3 Stand von Wissenschaft und Forschung

Die zeitliche, räumliche und systemische Konfiguration der Arbeitswelt war in den vergangenen Jahren bereits grundlegenden Veränderungsprozessen unterworfen. Im Gefolge einer zunehmenden Globalisierung, die vor allem neue Flexibilitäts- und Innovationserfordernisse induziert, haben sich die Anforderungen an die Arbeitsprozesse und die involvierten Akteure in hohem Maße modifiziert. In diesem Kontext hat die Frage nach der Zukunft der Arbeit eine hochgradige Aktualität, die ihre Grundlage darin hat, dass wir inmitten eines 'grundlegenden' qualitativen Wandels der Technologien, des Arbeitsmarktes, der Arbeitsorganisation und des Weltmarktes stehen, der dazu führt, dass sich Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt im Umbruch befinden (Willke 1999).

Veränderungen auf der Mikroebene stehen gleichzeitig ganz neue Herausforderungen auf der gesellschaftlichen Makroebene gegenüber, die sich aus den prognostizierten Bevölkerungsschrumpfungs- und Alterungsprozessen ergeben. Dabei werden Szenarien entwickelt, die sich z.T. widersprechen und so auch zwangsläufig divergierende Folgewirkungen und Handlungserfordernisse bewirken. So erwartet beispielsweise der Sozialwissenschaftler Burkart Lutz, dass sich der Bedarf an Arbeitskräften zur Erzeugung eines gleichbleibenden oder weiterhin leicht wachsenden Gütervolumens deutlich verringern wird (Lutz 1996), was in der Konsequenz zu einem Überschuss an Arbeitskräften führen würde, so dass trotz der massiven quantitativen Abnahme der Erwerbsbevölkerung die Arbeitslosigkeit das vordergründige Problem der Arbeitswelt bliebe.

Auf der anderen Seite stehen begründete Vermutungen, die im Gefolge eines zu erwartenden Rückgangs und einer gleichzeitigen Alterung der (Erwerbs-)Bevölkerung davon ausgehen, dass sowohl die Wochen- als auch die Lebensarbeitszeiten der Erwerbstätigen mittel- bis langfristig drastisch erhöht werden müssen, um die Wettbewerbsfähigkeit der Volkswirtschaft zu erhalten und ein Kollabieren der sozialen Sicherungssysteme zu verhindern (Fischer u.a. 2001).

Diese grundlegenden Trends sind bereits Gegenstand einer immer breiter werdenden wissenschaftlichen Diskussion. Dabei sind jedoch die Verknüpfungen dieser Trends

und die daraus resultierenden regionsspezifischen Herausforderungen und Handlungserfordernisse in der wissenschaftlichen Forschung noch vergleichsweise unterentwickelt und auch der Transfer in die Betriebe und die Öffentlichkeit sehr begrenzt. Dabei ist mit dem Projekt "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit im Standort Deutschland" auf dessen Grundlage das BMBF zwischen 1996 und 2000 fünf interdisziplinäre Projektverbünde gefördert hat, bereits ein vielversprechender Anfang gemacht worden. Im darin angelegten Transferprojekt "Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel" (Laufzeit 1999 bis 2002) informieren und beraten wissenschaftliche Experten betriebliche und überbetriebliche Akteure und erarbeiten gemeinsam mit diesen Lösungsansätze für die Praxis (vgl. [www.demotrans.de/de/frames\\_index.html](http://www.demotrans.de/de/frames_index.html)). In diesem Kontext bildet das dialog- und umsetzungsorientierte Projekt "STADT+UM+LAND 2030" einen sinnvollen Ansatz für regionsspezifische Analysen und Sensibilisierungen und kann den wissenschaftlichen Forschungsstand auf der einen Seite entsprechend erweitern und auf der anderen Seite über die Dialogorientierung in die Öffentlichkeit transportieren.

### **1.3.1 Wissenschaftlicher Träger des Forschungsfeldes Arbeits-Stadt-Region 2030**

Der wissenschaftliche Träger des Forschungsfeldes Arbeits-Stadt-Region 2030 ist das Institut für Sozialwissenschaften der TU Braunschweig unter der Leitung von Prof. Dr. Klaus Lompe.

#### **Referenzen und Forschungserfahrungen des wissenschaftlichen Trägers**

Das Institut für Sozialwissenschaften der TU Braunschweig unter der Leitung von Prof. Dr. Klaus Lompe ist seit vielen Jahren maßgeblich an der Konzipierung und Umsetzung des Regionalisierungsprozesses in der Region Südostniedersachsen beteiligt und hat sich darüber hinaus intensiv mit Fragen der Entwicklung und Analyse ökonomischer Prozesse und deren politischer Steuerung beschäftigt. In diesem Kontext verfügen das Institut und seine Mitarbeiter über eine breite Kompetenz in Fragen der ökonomischen, politischen und arbeitsmarktbezogenen Analyse auf der Mikro-, Meso- und Makroebene.

#### **Ausgewählte Publikationen unter Beteiligung von Prof. Dr. Klaus Lompe**

Lompe, Klaus (2002): Regionalisierung als zivilgesellschaftlicher Prozess in der Verhandlungsdemokratie. In: Bohnet, Matthias/Lompe, Klaus (Hrsg.): Südostniedersachsen. Eine Region entwickelt sich. Ringvorlesung an der Technischen Universität Braunschweig im Wintersemester 2001/2003. Braunschweig, 85-110.

Lompe, Klaus (1999): Regionalisierung als Innovationsstrategie. In: Rebe, Bernd (Hrsg.): Humanität – Wandel – Utopie. Cloppenburg Wirtschaftsgespräche, Band 9. Hildesheim, 197-217.

Lompe, Klaus (Hrsg.) (1999): Verbundspezifische Projekte im Rahmen einer regionalisierten Strukturpolitik. Zwischenbilanz, Best-practice und Konsequenzen für zukünftige Projekte. Erfahrungen in den Ziel 2-Regionen. Braunschweig

Lompe, Klaus (1998): Die Region Südostniedersachsen – Probleme, Ziele, offene Fragen und Erwartungen. In: Waas, von Czege (Hrsg.): Regionale Strategien im internationalen Vergleich. Reson-Report Band 3. Schriftenreihe der Regionalen Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen e.V. (reson). Braunschweig, 54-65.

Lompe, Klaus (1998): Regionalisierung – eine Antwort auf Globalisierungsfolgen? In: Fritzsche, K. Peter/Hörnlein, Frank (Hrsg.): Frieden und Demokratie. Festschrift zum 60. Geburtstag von Erhard Forndran. Baden-Baden, 47-57.

Lompe, Klaus (1998): Neue Dimensionen politischer Macht aufgrund ökonomischer Positionen. Signalisiert die Globalisierung das Ende demokratisch legitimer Politik? In: Henkel, Heinrich A. u.a. (Hrsg.): Gegen den gesellschaftlichen Imperialismus der reinen Ökonomie. Gedächtnisschrift für Gerhard Weisser. Marburg, 153-167.

Lompe, Klaus (1998): Regionalisierung als Innovationsstrategie. Eine Chance für neue Konzepte rationaler Politik angesichts zunehmender Globalisierung? In: Konegen, Norbert u.a. (Hrsg.): Politik und Verwaltung nach der Jahrtausendwende. Plädoyer für eine rationale Politik. Festschrift für Gerhard W. Wittkämper. Opladen, 59-80.

Lompe, Klaus (1998): Chancen und Grenzen dezentraler Steuerungsansätze in einer globalisierten Ökonomie. In: Jann, Werner u.a. (Hrsg.): Politik und Verwaltung in der transindustriellen Gesellschaft. Festschrift für Carl Böhret. Baden-Baden, 545-563.

Lompe, Klaus (1996): Arbeit und Regionalisierung. In: Gewerkschaftliche Monatshefte, 11-12, 731-736.

Lompe, Klaus (1995): Voraussetzungen für Innovationsprozesse im Rahmen regionaler Strukturpolitik – Erfahrungen aus Südostniedersachsen. In: reson e.V. (Hrsg.): Verkehrskompetenzregion Südostniedersachsen. Reson-Report Band 1. Braunschweig, 29-41.

Lompe, Klaus (1994): Stand und Perspektiven der Regionalisierung der Strukturpolitik in Niedersachsen. Forschungsbericht aus dem Institut für Sozialwissenschaften der TU Braunschweig, 7. Braunschweig.

Lompe, Klaus/Blöcker, Antje (2000): Mobilität und neue Beschäftigungsfelder. Trends und Beispiele aus Südostniedersachsen, Nürnberg und Berlin-Brandenburg. Marburg.

Lompe, Klaus/Kehlbeck, Heike/Schirmacher, Andrea/Warnecke, Dirk (1998): Existenzgründungen und Risikokapital in der Region. Baden-Baden.

Lompe, Klaus/Blöcker, Antje (1997): Die Region als politisch-ökonomisches Handlungsfeld: Chancen und Risiken der Umsetzung des südostniedersächsischen Entwicklungsmodells "Von der Automobil- zur Verkehrskompetenzregion". In: Bullmann, Udo/Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven. Opladen, 269-297.

Lompe, Klaus/Blöcker, Antje/Lux, Barbara/Syring, Oliver (1996): Regionalisierung als Innovationsstrategie. Die VW-Region auf dem Weg von der Automobil- zur Verkehrs-kompetenzregion. Berlin

Lompe, Klaus/Warnecke, Dirk/Thole, Volker (1996): Beschäftigungssicherung durch regionale Umbauprojekte. Perspektiven für die Verarbeitung von nachwachsenden Rohstoffen in Südostniedersachsen. Düsseldorf

Lompe, Klaus/Blöcker, Antje (1995): Ansätze zur Regionalisierung der Wirtschafts- und Strukturpolitik in Niedersachsen. In: Ziegler, Astrid u.a. (Hrsg.): Regionalisierung der Strukturpolitik. Göttingen, 54-82.

Lompe, Klaus/Blöcker, Antje (1995): Die Regionalisierung von Ökonomie und Politik in Südostniedersachsen. In: Karolat, Bernd, Roy, Klaus-Bernhard (Hrsg.): Regionalisierung der Wirtschafts- und Strukturpolitik. Perspektiven für Sachsen-Anhalt? Göttingen, 189-215.

## 2 Entwicklungstendenzen der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt befindet sich seit vielen Jahrzehnten in einem permanenten Wandel, der aufgrund der dem Wettbewerbsprinzip inhärenten dynamischen Weiterentwicklung sämtlicher Produktions- und Arbeitsprozesse offensichtlich eine logische Konsequenz kapitalistischen Wirtschaftens ist.

Wurde beispielsweise kurz nach dem Zweiten Weltkrieg von Fourastié die 'Drei-Sektoren-Hypothese' entwickelt, deren zentrale Aussage darin bestand, dass die prognostizierte stark abnehmende Beschäftigung in den landwirtschaftlichen und industriellen Produktionsbereichen langfristig als "große Hoffnung des 20. Jahrhunderts" (Fourastié 1954) durch eine massive Zunahme der Beschäftigung im Dienstleistungssektor kompensiert werden würde, so kam in den 80er Jahren aufgrund scheinbar unbegrenzter Rationalisierungspotenziale in den industriellen Produktionsprozessen die Vision der menschenleeren Fabrik auf, die die Arbeitswelt revolutionieren sollte. Es zeigte sich jedoch, dass die Vollautomatisierung zwar technisch möglich, jedoch unter wirtschaftlichen und sozialpolitischen Gesichtspunkten nicht vertretbar war (Fichtmüller/Kuba 1995). Auch eine Kompensation der Arbeitsplatzverluste im primären und sekundären Sektor durch einen Ausbau der Beschäftigung im Bereich der Dienstleistungen konnte nicht vollständig realisiert werden.

Insbesondere seit Beginn der 90er Jahre werden von vielen Autoren neue Thesen zum grundlegenden Wandel der Arbeitswelt formuliert, deren systemische Veränderungsprozesse bereits heute sichtbar seien und die Zukunft der Arbeit maßgeblich bestimmen bzw. signifikant verändern würden. Während Vertreter dieses Ansatzes in diesem Kontext bereits das Ende der klassischen Erwerbsarbeit prognostizieren (u.a. Rifkin 1995), gibt es auf der anderen Seite Stimmen, die zwar auch einen qualitativen Wandel der Arbeitswelt konstatieren und für die Zukunft von nachhaltig modifizierten Strukturveränderungen ausgehen, die gleichzeitig aber vor den Ergebnissen allzu voreiliger Prognosen revolutionärer Natur warnen. "Manche Autoren vertreten die These, dass die bevorstehenden Umwälzungen den Niedergang der uns bekannten Arbeitsgesellschaft herbeiführen und die Wirtschaft in eine neue Dimension katapultieren könnte. Häufig dient allerdings das Getöse von einem bevorstehenden 'grundlegenden Umbruch' vor allem dazu, mehr Aufmerksamkeit für die dann folgenden Ausführungen zu den je ausgedachten Entwicklungen zu erheischen. Die entscheidenden Veränderungen kommen ohnehin auf leisen Pfoten daher; sie werden nicht angekündigt. ... Es gibt auch keine Anhaltspunkte dafür, dass künftige Prozesse des Wandels um vieles dramatischer ablaufen würden als der bisherige Strukturwandel." (Willke 1999, 7).

Grundsätzlich befindet sich aber die fordistisch-tayloristische Arbeitsorganisation mit ihren standardisierten Strukturelementen zugunsten eines flexibilisierten Produktions- und Arbeitsmodells auf dem Rückzug und verliert aufgrund der ihr unterstellten Inkompatibilität mit den Herausforderungen einer innovationsorientierten und flexibel vernetzten Arbeitswelt ihre maßgebliche Grundlage (DGB 2000; Voß 1998). Gleichzeitig ste-

hen damit aber viele "Elemente der 'alten' Arbeitsgesellschaft, die in einem besonderen institutionellen Kontext fungiert haben" (Brose 2000, 17), vermehrt auf dem Prüfstand.

Mit der Etablierung einer – wenn auch in den einzelnen Ländern unterschiedlich ausgeprägten – neoliberalen kulturellen Hegemonie der Ökonomie entstanden neue Marktbedingungen, die in einem daraus resultierenden ausgeprägten internationalen Benchmarking dazu führen, dass es zu einem permanenten Wettbewerb um neue Flexibilisierungs-, Innovations- und Kostensenkungspotenziale kommt. "Jahrzehntelang bewährte, soziale Formierungen der gesellschaftlichen Arbeit (arbeits- und sozialrechtlich, tarifvertraglich, beruflich, arbeits- und betriebsorganisatorisch usw.) werden im Verlauf dieser Prozesse zunehmend als hinderlich empfunden für eine weitere Entfaltung einzelbetrieblicher wie gesamtgesellschaftlicher Möglichkeiten. Wirkten die etablierten sozialen Formierungen bisher als sinnvolle Kanalisierungen des Handelns aller Akteure, die (ökonomisch und politisch) kalkulierbare Bedingungen und damit einen kontinuierlichen Wirtschaftsaufschwung ermöglicht hatten, so erscheinen sie nun immer mehr als Behinderungen einer Anpassung an veränderte Verhältnisse. ... Ziel der meisten Änderungen ist infolgedessen eine Demontage der Begrenzungen, eine weitgehende Ent-Grenzung der bisherigen Arbeitsverhältnisse, um soziale und ökonomische Dynamiken zu ermöglichen." (Voß 1998, 474)

Dabei handelt es sich in erster Linie um einen evolutionären Prozess des Wandels, dessen zukünftige strukturelle Entwicklungsrichtung derzeit in zentralen Konturen erkennbar ist. Zwei grundlegende Trends des Strukturwandels der Wirtschaft werden dabei vor allem den Strukturwandel der Arbeitswelt und damit deren zukünftige konstitutionelle Verfasstheit maßgeblich determinieren:

- Der sektorale Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft
- Die Enthierarchisierung der Unternehmen und Produktionsabläufe

### **Der sektorale Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft**

Seit mehreren Jahrzehnten ist in allen hochentwickelten Volkswirtschaften ein eindeutiger Trend festzustellen, nach dem sich die Beschäftigungsanteile immer weiter vom primären (Landwirtschaft) und sekundärem Sektor (Produzierendes Gewerbe) zugunsten des tertiären Sektors (Dienstleistungen) verschieben. Waren 1991 noch 59,3 % der Erwerbstätigen im Dienstleistungssektor beschäftigt und 36,7 % im Produzierenden Gewerbe, so waren es im Jahr 2001 bereits 68,9 % im tertiären und nur noch 28,6 % im sekundären Sektor (Emmerich u.a. 2001, Statistisches Bundesamt 2002).

Gleichzeitig vollzieht sich innerhalb des tertiären Sektors eine weitere Differenzierung hin zu einem quartären Sektor, unter dem alle wissensbasierten Informationstätigkeiten subsumiert werden und der derzeit mit Abstand die dynamischste Beschäftigungsentwicklung aufweist (Emmerich u.a. 2001, Rürup/Sesselmeier 2001). Dabei zeigt sich ganz deutlich, dass die Expansion des wissensbasierten Dienstleistungssektors eng an die Entwicklung des sekundären Sektors gekoppelt ist und so zu einer 'Veredelung' und Marktkonformität der hochentwickelten industriellen Produktion beiträgt. Das Wachstum insbesondere des quartären Sektors wird somit nicht unerheblich von den

produktions- und unternehmensorientierten Dienstleistungen getragen. "Komplementarität und nicht Substitutionalität kennzeichnet das künftige Verhältnis von Industrie und Dienstleistungen." (Emmerich u.a. 2001, 12).

Bosch u.a. (2001, 78) kommen so zu dem Ergebnis, dass eine wissensintensive Produktion und ein zunehmender Bedarf an individuellen, maßgeschneiderten Produkten und Problemlösungen den Bedarf an Dienstleistungstätigkeiten sowohl im sekundären als auch im tertiären Sektor künftig weiter erhöhen werden und dass ein leistungsfähiger und innovativer industrieller Kern eine wesentliche Voraussetzung für diese prosperierende Entwicklung darstellt. "Das Beispiel Deutschland belegt, dass hochwertige Industrieprodukte wachsende Aufwendungen für Forschung, Entwicklung und Bildung erfordern und mit hohen Anteilen von industrieinternen und industrienahen Dienstleistungen und Diensten einhergehen."

### **Die Entgrenzung der Unternehmen und Produktionsabläufe**

Parallel zum sukzessiven Abbau einer fordistisch-tayloristischen Arbeitsorganisation formiert sich in den Unternehmen eine neue Entwicklungsstufe der Unternehmensstrukturen. Im Mittelpunkt steht dabei die Abkehr von einer strikten innerbetrieblichen Arbeitsteilung mit der inhärenten Zerlegung der Arbeitsabläufe sowohl innerhalb der einzelnen Abteilungen als auch zwischen den verschiedenen Funktionsbereichen eines Unternehmens hin zu einer ganzheitlichen Betrachtungsweise sämtlicher unternehmerischer Allokationsprozesse. In diesem Kontext entstehen neue Formen der Arbeitsorganisation, der Arbeitsinhalte, der Arbeitszeiten und somit modifizierte und marktkonforme Entwicklungspotenziale für die Unternehmen auf der einen und neue Herausforderungen für die Beschäftigten und ihre tradierten Lebens-, Arbeits- und Qualifikationsprofile auf der anderen Seite. "Als zentrales Element für diese Entwicklung gilt die Transformation von Unternehmen in neue Organisationsstrukturen, die eine erhöhte Flexibilität des Arbeitsprozesses und die Vernetzung innerhalb und außerhalb des Unternehmens ermöglichen. Es findet eine zunehmende Entgrenzung des Unternehmens statt." (Rürup/Sesselmeier 2001, 252f.)

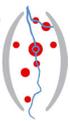
Durch den Trend zu einer immer innovationsorientierteren Dienstleistungsgesellschaft und der Entgrenzung der Unternehmen und der Produktionsabläufe werden wissensbasierte Tätigkeiten zukünftig noch stärker an Bedeutung gewinnen. Das Wissen wird zum wichtigsten Wertschöpfungsfaktor. In der Konsequenz unterliegen insbesondere Inhalte, Formen und Organisationsbedingungen der Arbeit und damit auch die Qualifikationsanforderungen an die Erwerbstätigen einem beschleunigten Modifikationsprozess (DGB 2000; Willke 1999).

Insbesondere durch die massive Ausweitung moderner IuK-Technologien sowie des damit verbundenen beschleunigten technischen Wandels, die systematische Vernetzung der Wertschöpfungsketten und den sozio-ökonomischen Wandel steigen die Qualifikationsanforderungen an das Beschäftigungssystem und damit an die Erwerbstätigen permanent an. In diesem Kontext wird es zukünftig darüber hinaus zu einer stärkeren Ausdifferenzierung des notwendigen Qualifikationsprofils kommen. Aufgrund der beschleunigten Implementierung neuen Wissens in die Arbeitsprozesse entstehen

immer kürzere Produktzyklen, wodurch in immer kürzeren Abständen wieder neue Innovationsdynamiken reproduziert werden (Lutz/Meil 2000). Diese Prozesse stehen in einem interdependenten Zusammenhang, beschleunigen sich wechselseitig und haben zur Folge, dass es zu einer immer schnelleren Entwertung funktionaler und extrafunktionaler Humankapitalakkumulationen kommt (Rürup/Sesselmeier 2001). Die Erwerbstätigen müssen sowohl ihre fachlichen Qualifikationen als auch die in ihrer Gesamtrelevanz erheblich steigenden Querschnittsqualifikationen bzw. überfachlichen Qualifikationen permanent erneuern und diversifizieren. Im Rahmen dieses beschleunigten qualitativen Wandels der Anforderungsprofile wird es zukünftig sukzessive zu einer Abkoppelung der klassischen Berufsausbildung auf der einen und der eigentlichen Berufsausübung auf der anderen Seite kommen. Der einmal erlernte Beruf wird als lebenslanger beruflicher Orientierungsrahmen im Sinne eines lebenslangen standardisierten Karrieremusters zukünftig immer stärker an Bedeutung verlieren und sich zu einer – trotz alledem unverzichtbaren – Basisqualifikation wandeln, die mit immer neuen fachlichen und überfachlichen Qualifikationsaspekten erweitert werden muss (Hirsch-Kreinsen 2000). "Dass Arbeitskräfte zunehmend flexibel sein müssen, ist inzwischen ein Allgemeinplatz. Sowohl im konkreten betrieblichen Einsatz als auch beruflich resp. auf dem Arbeitsmarkt gibt es so gut wie keine Möglichkeit mehr, sich auf einmal erworbene Fähigkeiten, Erfahrungen und feste berufliche Qualifikationszuschneidungen zurückzuziehen. Auch hier verwischen die Grenzen: erworbene Qualifikationen unterliegen einer kontinuierlichen und immer schnelleren Entwertung und erfordern permanente aufwendige Anpassungen. Die Erwartungen hinsichtlich einer flexiblen Anpassung an immer neue betriebliche Funktionen steigen genauso wie die Anforderungen an berufliche Mobilität und Flexibilität sowie an überfachliche Qualifikationen. Dass dies zu der Diagnose 'Ende des Berufs' führt, ist kein Wunder. Nicht mehr berufliche Standardisierungen spezifischer fachlicher Fähigkeiten oder analoge Arbeitsplatzspezifikationen geben Beteiligten Sicherheit, sondern maximale fachliche Dynamik, sehr allgemeine Mega-Fähigkeiten und eine allgemeine 'employability'." (Voß 1998, 475)

Diese Entwicklungsrichtung wird zukünftig dazu führen, dass es zu einer signifikant steigenden Nachfrage nach qualifizierten und flexibel einsetzbaren Arbeitskräften kommen wird, während andererseits schlecht qualifizierte und unflexible Arbeitskräfte nachhaltige Probleme auf dem Arbeitsmarkt bekommen werden, da die in diesem Segment existierenden 'Einfacharbeitsplätze' im Zuge einer fortschreitenden Globalisierung der Wirtschaftsbeziehungen vermehrt wegbrechen werden (Bosch u.a. 2001; Bund-Länder-Kommission 2001; Emmerich 2001).

Bei der Diskussion um den Strukturwandel der Arbeitswelt stehen diagnostizierte/prognostizierte Erosions- bzw. Auflösungstendenzen des die Nachkriegszeit dominierenden Normalarbeitsverhältnisses (NAV) ebenfalls im Zentrum des Interesses, da nach herrschender Meinung gerade auf diesem Feld die grundlegenden gegenwärtigen und zukünftigen Veränderungsprozesse der Arbeitswelt verifiziert werden können (Döhl u.a. 2000; Wagner 2000). "Wenn heute in den Sozialwissenschaften das Normalarbeitsverhältnis (NAV) diskutiert wird, spricht man weniger über seinen Wandel sondern fast nur über seine Erosion oder Krise. Es überwiegen Vorstellungen, dass sich das



NAV der Vergangenheit zugunsten einer Vielfalt von Arbeitsverhältnissen auflöst, die kein gemeinsames Band mehr zusammenhält, so dass es auch keinen Sinn mehr mache, von einem dominierenden Modell der Arbeitsverhältnisse auszugehen." (Bosch u.a. 2001, 219). Dass es sich bei dieser Feststellung keineswegs um eine neue Diskussion bezüglich der Zukunftsfähigkeit tradierter Beschäftigungsverhältnisse/des NAV handelt, verdeutlicht ein Blick auf die diesbezügliche Literatur der 80er Jahre (exempl. Bosch 1986). Dabei ist beachtlich, dass die vielfach diagnostizierten fundamentalen Strukturbrüche als interessengeleiteter Lobbyismus dienen, der das primäre Ziel hat, einen beschleunigten Abbau politischer Regulierungen zu induzieren .

Das wesentliche Merkmal des NAV liegt in der Stabilität eines Vollzeitbeschäftigungsverhältnisses, das sozial abgesichert ist und somit primär ein "sozialstaatliches Arrangement zur 'Dekommodifizierung' der Ware Arbeitskraft war" (Bosch 2001, 221).

Dieses auf die gesellschaftlichen und ökonomischen Verhältnisse der ersten Nachkriegsjahrzehnte zugeschnittene Modell passe – so die Kritik – nicht in die Strukturen einer flexibilisierten und dynamisierten Arbeitswelt der Zukunft und müsse entsprechend dereguliert werden. Dabei geht man von einem empirisch nachweisbaren massiven Rückgang eines eng definierten NAV in den vergangenen Jahren aus (u.a. Kommission für Zukunftsfragen der Freistaaten Bayern und Sachsen 1996; Dombrois 1999). Das heißt, die definitorischen Merkmalsausprägungen sind so eng gefasst, dass in einer jeder Marktwirtschaft inhärenten Flexibilität der Strukturmerkmale ein quantitativer Rückgang des NAV eine logische Konsequenz darstellt. "Je detaillierter und stringenter die Merkmale für das Normalarbeitsverhältnis gefasst werden und je mehr dieser Merkmale als konstitutiv angesehen werden, desto leichter ist es, empirisch seine Auflösung zu begründen." (Wagner 2000, 209)

Tatsächlich nahm der Anteil der unbefristeten Vollzeitbeschäftigten in Deutschland zwischen 1988 und 1998 von 67,4 % auf 62,1 % ab, blieb jedoch in seiner absoluten Zahl konstant. In erster Linie liegt die relative Abnahme des NAV in dem starken Anstieg der Teilzeitbeschäftigung begründet, deren Quote in Westdeutschland zwischen 1988 und 1998 von 11,3 % auf 17,9 % anstieg. Dies ist wiederum hauptsächlich auf die Erhöhung der Beschäftigungsquote der Frauen, also des Anteils der beschäftigten Frauen an allen Frauen im erwerbsfähigen Alter zurückzuführen (Bosch 2001, 221).

Im Zuge der auf mittlere Sicht zu erwartenden weiteren Flexibilisierung der Arbeitsmärkte und zunehmenden Deregulierungstendenzen in der Arbeitsmarkt- und Sozialpolitik<sup>1</sup> muss man in diesem Kontext für die langfristige Entwicklung jedoch mit einer weiteren Differenzierung der Beschäftigungsformen und somit auch mit einer relativen

---

<sup>1</sup> Eine nachhaltige Deregulierung des Arbeitsmarktes scheint spätestens mit Beginn der zweiten Legislaturperiode auch das Ziel der derzeitigen rot-grünen Bundesregierung zu sein, wie beispielsweise die Forderungen nach Einschränkung des Kündigungsschutzes, einer zunehmenden Privatisierung der sozialen Sicherung oder vollständiger Umsetzung des 'Hartz-Konzeptes' verdeutlichen. Insofern scheint dem von neoliberalen Wirtschaftskreisen und den liberal-konservativen Parteien geforderten Deregulierungswettbewerb außerhalb der Gewerkschaften auch das letzte einflussreiche Korrektiv abhanden gekommen zu sein.

und absoluten quantitativen Abnahme der Normalarbeitverhältnisse rechnen. Bosch (2001, 224) nennt folgende – maßgeblich durch die Politik und die Tarifparteien beeinflussbare – Bestimmungsfaktoren, von deren jeweiligem kombinatorischen Zusammenspiel die zukünftige Entwicklung der Beschäftigungsformen und damit auch das NAV ganz wesentlich abhängt:

- Flexibilisierung der Produktmärkte;
- steigende Erwerbstätigkeit der Frauen;
- Vermischung von Bildung und Arbeit;
- verbessertes Bildungsniveau der Erwerbstätigen;
- Beschäftigungssituation;
- Regulierung oder Deregulierung des Arbeitsmarktes

In diesem Sinne muss vor einer Präjudizierung der Entwicklungsprozesse gewarnt werden. Vor dem aufgezeigten Hintergrund sind aus heutiger Sicht zumindest zwei Szenarien für die Zukunft des NAV denkbar (Hoffmann/Walwei 1998, 424):

- Zunehmender Bedeutungsverlust des Normalarbeitsverhältnisses wegen größerer Vielfalt bei den Beschäftigungsformen;
- Reform des Normalarbeitsverhältnisses mit der Folge einer Begrenzung der Auflösungserscheinungen.

Kratzer (2003, 219) kommt in diesem Kontext in seiner jüngsten Studie zu dem Ergebnis, dass "für die überwiegende Mehrheit der Beschäftigten und Unternehmen die entscheidende Veränderung gerade in Umbrüchen von Arbeit, die sich *innerhalb* des institutionellen Rahmens der 'Normalarbeit' abspielen." Demnach spielen sich die entscheidenden Umbrüche von Arbeit gerade als Umbrüche von Normalarbeit ab. Die Arbeitswelt ist konfrontiert mit einer "neuartigen Gemengelage aus institutioneller Sicherheit, die das Normalarbeitsverhältnis nach wie vor vermittelt, und einer generellen Unsicherheit, die den Fortbestand des Unternehmens betrifft – und deshalb auch die Beschäftigten mit unbefristeten Arbeitsverträgen."

Eine weitere entscheidende Komponente für die langfristige Konfiguration der Arbeitswelt nehmen neue Formen der Arbeit bzw. der Arbeitsorganisation ein, die in einem interdependenten Verhältnis zur zukünftigen Entwicklung der jeweiligen Beschäftigungsverhältnisse stehen und von deren Gestaltung auch die Zukunft modifizierter Beschäftigungsverhältnisse ganz entscheidend beeinflusst wird.

Insbesondere die aus den neuen IuK-Technologien resultierenden Möglichkeiten der virtuellen Arbeitsorganisation eröffnen in diesem Kontext eine Vielzahl neuer Entwicklungstrends. Ohne hier in Details zu gehen, soll als prominentestes Beispiel dieser Entwicklungen nur auf die mit einem weiteren Ausbau der Telearbeit in Verbindung gebrachten Entwicklungspotenziale und Veränderungstendenzen verwiesen werden, die in ihrer Dynamik bei einem Zeithorizont von ca. drei Jahrzehnten zu gänzlich neuen Mustern der Arbeitsformen und Arbeitsorganisationsschemata führen können (u.a. Jäger/Rövekamp 2001; Willke 1999). In Ergänzung zur derzeit diagnostizierten Zunahme

neuer Organisationsformen der Arbeit in Form von Projektarbeit, Gruppenarbeit usw., die aufgrund neuer und diversifizierter Produktions-, Innovations- und Wertschöpfungsprozesse immer stärker präferiert und implementiert, größtenteils innerhalb räumlicher und zeitlicher Grenzen vollzogen werden, ermöglichen Internet-Technologien die Kooperation von Personen oder Unternehmen unabhängig von zeitlichen und räumlichen Strukturen. "E-Mail, Video-Konferenzen, Web-Server, SMS, WAP etc. ermöglichen den einfachen und schnellen Austausch von Daten, Informationen und Arbeitsergebnissen. Menschen können sich zu temporären Projektgruppen zusammenschließen und ausschließlich über das Internet für eine bestimmte Zeit kooperieren, ehe sie ihre Struktur wieder auflösen und in neuen Konstellationen für das nächste Projekt organisieren." (Gesellschaft für Arbeitswissenschaft 2001, 6)

Es wird deutlich, dass es auf diesem Sektor bei einem konsequenten Ausbau der technischen Möglichkeiten und ihrer effizienten Nutzung langfristig zu gänzlich neu strukturierten Formen der Arbeitsorganisation kommen kann, deren perspektivische Potenziale aus heutiger Sicht nur schemenhaft zu erkennen sind.

Zusammenfassend kann man konstatieren, dass die Arbeitswelt in einem unübersehbaren und beschleunigten Strukturwandel steckt, der sich zukünftig eher noch verstärken dürfte. Allerdings basieren diese Veränderungsprozesse größtenteils auf den tradierten Strukturen und gewinnen in einem sukzessiven Diffusionsprozess immer stärker an Bedeutung (Kleinhenz 1998). Wie sich diese Prozesse zukünftig auf die ganz konkrete Ausgestaltung von Arbeitsinhalten, Arbeitsformen, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen, Beschäftigungspotenzialen usw. auswirken werden, ist aufgrund der Komplexität und der aus den vielschichtigen Interdependenzen resultierenden Unübersichtlichkeit derzeit nur bedingt prognostizierbar. Von einem Ende der Arbeitsgesellschaft nach herkömmlichen Muster oder einer revolutionären Umwälzung der Arbeitswelt zu sprechen, erscheint jedoch vor dem Hintergrund der real ablaufenden Entwicklungstendenzen und einem Blick in die Vergangenheit als analytischer Ausgangspunkt nicht geeignet.

"Historisch vergleichbare Umwälzungsprozesse der Arbeitswelt, wie die Industrialisierung, die wir wegen der Geschwindigkeit und der fundamentalen Form des Wandels der Organisationsbedingungen von Arbeit als Revolution bezeichnen, haben sich selbst in den Kernen der industriellen Entwicklung über Jahrzehnte erstreckt; als Prozess des Wandels der Arbeitsbedingungen für die gesamte Volkswirtschaft haben sie einige Generationen – in manchen Bundesländern (z.B. Bayern) gut hundert Jahre – zu ihrer Entfaltung benötigt." (Kleinhenz 1998, 405)

Nichtsdestotrotz sprechen begründete Vermutungen dafür, dass sich die Arbeitswelt der Zukunft bezüglich ihrer Basisimplikationen voraussichtlich nachhaltig verändern wird. Langfristig wird mit folgenden sich aus der bisherigen Analyse ergebenden Trends zu rechnen sein (Baethge 1999; Bonß 1999; DGB 2000; Döhl u.a. 2000; Klein-

henz 1998; Willke 1999), die auch für die regionale Entwicklung der Arbeitswelt und die Gestaltungsnotwendigkeiten von zentraler Bedeutung sind:

- Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft (Tertiärisierung) setzt sich weiter fort. In diesem Verlauf werden sich die Arbeitsinhalte weiter von der Materialorientierung zur Informatisierung wandeln. Die Dienstleistungsorientierung wird als Folge dieser Entwicklung zum entscheidenden Organisationsprinzip der gesamten Wirtschafts- und Arbeitswelt. Sie prägt zunehmend auch die Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse in der Industrie. Dabei wird die Komplementarität und nicht die Substitutionalität das künftige Verhältnis von Industrie und Dienstleistungen prägen.
- Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten und Arbeitsinhalte wird weiter zunehmen. Dadurch kommt es zu einer weiteren Differenzierung der Formen von Erwerbsarbeit und zu Tendenzen stärkerer Fragmentierung/Diskontinuität der Erwerbsbiografien, die im Verlauf dieses Prozesses stärker individualisiert werden (Modifizierung des NAV). An die Stelle klarer, relativ dauerhafter und hierarchischer Betriebs- und Arbeitsstrukturen werden flexiblere Formen von Berufstätigkeit (Neujustierung des 'Berufs') und temporäre, labile Organisationsformen der Unternehmen treten.
- Die Anforderungen an Beschäftigte auf der einen und Unternehmen auf der anderen Seite wandeln sich in immer kürzeren Abständen. Die Erwerbstätigen müssen ihr Qualifikations-, Flexibilitäts- und Mobilitätsprofil permanent erweitern bzw. diversifizieren, um es den realen Gegebenheiten anzupassen. Ein kontinuierlicher Qualifizierungs- und Weiterbildungsprozess wird für die Erwerbstätigen zukünftig zu einer immer entscheidenderen Erfolgsbedingung. Unternehmen müssen ihre Produktsegmente, Produktionsprozesse, Organisationsbedingungen usw. ständig überprüfen und an immer schneller wechselnden Marktbedingungen ausrichten. "Die zukünftige Gesellschaft wird eine 'lernende Gesellschaft' sein, in der Beschäftigte, Unternehmen und Regionen ihre Arbeitsweise, ihre Ressourcen und ihre Kooperationsformen ständig überprüfen und verändern müssen." (DGB 2000, 6)

Grundsätzlich sprechen begründete Vermutungen für eine den bisherigen Analysen folgende Entwicklungsrichtung der Arbeitswelt. Gleichzeitig kann man aber auch feststellen, dass bezüglich der gegenwärtigen und insbesondere der zukünftigen Tendenzen der Arbeitswelt eine prinzipielle Unsicherheit herrscht. "Aufgrund der Erosion der Merkmale der fordistisch-tayloristischen Syndromatik, fällt eine adäquate Erfassung und Bewertung der Entwicklungen auf dem Gebiet der Arbeit zunehmend schwer, denn die vorhandenen Kategorien und Bewertungsmaßstäbe wurden weitgehend in der Auseinandersetzung mit dem Taylorismus entwickelt – und es ist unübersehbar, dass sie nicht mehr so recht passen wollen. Die Aufgabe wird erschwert dadurch, dass das Feld an sich unübersichtlich ist, weil sich die Unternehmens- und Arbeitsstrukturen eher durch wachsende Heterogenität als durch Angleichung auszeichnen." (Kratzer 2003, 220)

Wenn man den aufgezeigten Kategorien folgt, dann ist dabei von zentraler Bedeutung, dass die Arbeitswelt, deren Verhaltenserwartungen zur Zeit offensichtlich immer stärker auf jüngere Jahrgänge zugeschnitten sind (Relevanz des neusten Wissens, Flexibilität, Mobilität usw.), zukünftig auf einen Arbeitsmarkt trifft, der sich wegen der zu er-

wartenden demographischen Entwicklungen langfristig in seiner mengenmäßigen und altersstrukturellen Konfiguration signifikant verändern wird. Wie diese demographischen Entwicklungen für die Bundesrepublik Deutschland im Einzelnen aussehen und welche Konsequenzen sich aus dem Zusammentreffen dieser Entwicklungsprozesse ergeben, wird Gegenstand der folgenden Ausführungen sein.

### 3 Demographischer Wandel als gesellschaftliche Herausforderung

Die demographische Entwicklung der bundesrepublikanischen Gesellschaft wurde bis in die jüngste Vergangenheit als eine für die jeweils tangierten Politikfelder kaum relevante Herausforderung betrachtet. Inzwischen ist die Bevölkerungsfrage jedoch aufgrund ihrer dramatischen Entwicklungsrichtung von einem subalternen Handlungsbe- reich, der als Summe von Einzelproblemen mit jeweiliger Ressort-Zuständigkeit eingestuft wurde (Schmid 2000), zu einem gesamtgesellschaftlichen Problem hoher Rele- vanz für die Strukturmerkmale des Systems geworden, das die politischen und gesell- schaftlichen Diskussionen der kommenden Jahrzehnte ganz entscheidend prägen wird. "Wenn nicht alles täuscht, werden Rückgang und Alterung der Bevölkerung in Zukunft zur wohl wichtigsten gesellschaftlichen und politischen Herausforderung." (Steinmeier 2001, 1)

In diesem Kontext wird bezüglich der diesen Entwicklungslinien inhärenten Dynamik konstatiert, dass die Zukunftsfähigkeit des Gemeinwesens in Frage stehe und insbe- sondere die "prognostizierte Geburtenentwicklung die Umsetzung der gemeinwohlrele- vanten Wertentscheidungen des Grundgesetzes, die dauerhafte Absicherung der So- zialstaatlichkeit, die Sicherung der Humanvermögensbildung in unserer Gesellschaft und die Verwirklichung von Generationengerechtigkeit gefährde." (Wingen 2002, 58)

Es wird deutlich, dass der demographische Wandel in der Bundesrepublik konstitutive Implikationen für die zukünftigen gesellschaftlichen Entwicklungslinien aufweist. Bevor insbesondere auf die in diesem Rahmen relevanten Interdependenzen zwischen der prognostizierten Bevölkerungsentwicklung und den zu erwartenden Strukturverschie- bungen in der Arbeitswelt eingegangen und regionale Konsequenzen beleuchtet wer- den, werden in einem ersten Schritt die demographischen Entwicklungstendenzen und die sie bestimmenden Einflussfaktoren aufgezeigt, da sie die Basis für die weiteren Analysen bilden.

#### 3.1 Demographische Entwicklungstrends in der Bundesrepublik

Prognosen bezüglich der demographischen Entwicklungen lassen sich im Gegensatz zu ökonomischen, sozialen o.ä. Voraussagen sehr zuverlässig aufstellen, da die der- einstige Entwicklung ganz entscheidend von den gegenwärtigen Strukturmerkmalen determiniert wird und somit unabhängiger von konjunkturellen bzw. kurzfristigen Ein- flüssen verläuft. "Die Regel, dass eine Aussage umso unsicherer ist, je weiter sie in die Zukunft reicht, stimmt zwar im Allgemeinen, aber in der Klimatologie und der Demo- graphie hat diese Regel wichtige Ausnahmen. Eine der wichtigsten Ausnahmen ist das Phänomen der demographischen Trägheit bzw. der Eigendynamik des Bevölkerungswachstums und der Bevölkerungsschrumpfung. Eine Abnahme der absoluten Gebur-

tenzahl, die auf einer Änderung des Fortpflanzungsverhaltens beruht und nicht auf einer Änderung der Zahl der Frauen von 15 bis 45, hat eine weitere Abnahme der Geburtenzahl zur Folge, auch wenn das Fortpflanzungsverhalten nach der eingetretenen Änderung wieder konstant bleibt. Die auslösende Ursache am Anfang ist die Änderung des Fortpflanzungsverhaltens, die sich anschließende Abwärtsbewegungen der absoluten Geburtenzahl in Form von Wellentälern, die im Abstand von einer Generation aufeinander folgen, beruhen nicht mehr auf einer abermaligen Änderung des Fortpflanzungsverhaltens, sondern darauf, dass die Nichtgeborenen keine Nachkommen haben. Diese Wirkung der abnehmenden Zahl potenzieller Eltern auf die Geburtenzahl in der Zukunft tritt mit ähnlicher Sicherheit ein, wie eine Aussage über den Wandel der Jahreszeiten in der Zukunft, also praktisch mit 100 %." (Birg 2002, 6)

Im Wesentlichen wird die Bevölkerungsentwicklung durch die Komponenten Fertilität, Mortalität und Migration bestimmt, die ihrerseits allmählich die Altersstruktur der betreffenden Bevölkerung beeinflussen. Für eine fundierte Prognose der Bevölkerungsentwicklung werden somit Annahmen zur zukünftigen Entwicklung dieser drei Komponenten benötigt. Die Basis dieser Projektionen bilden dabei entsprechende diesbezügliche Entwicklungsprozesse aus der Vergangenheit und theoretische Begründungen für die Plausibilität der Annahmen (Höhn 2000).

### 3.1.1 Geburtenentwicklung

In Deutschland werden seit ca. 30 Jahren weniger Kinder geboren, als zur langfristigen Erhaltung der aktuellen Bevölkerungszahl notwendig wäre (Statistisches Bundesamt 2000; Deutscher Bundestag 2002; Höhn 2000). Zur Erhaltung dieses Bevölkerungsniveaus wären pro Frau ca. 2,1 geborene Kinder notwendig. Nach dem Ende des 'Babybooms' in den 60er Jahren kam es zu einem signifikanten Rückgang der Geburtenzahlen auf ca. 1,4 geborene Kinder, der bis heute nicht mehr rückgängig gemacht werden konnte.<sup>2</sup>

Der Rückgang der Geburten je Frau eines Altersjahrgangs ist ein entscheidender Grund für die Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung. "Die Elterngeneration wird nur noch zu etwa zwei Dritteln durch Kinder ersetzt. Bleibt das Geburtenniveau auf Dauer so niedrig, hat das langfristig eine sinkende und alternde Bevölkerung zur Folge: Die Eltern rücken in ein höheres Alter auf, deren Kinder bilden die schwächer besetzte nachfolgende Elterngeneration, die auch bei gleich bleibender (niedriger) Geburtenhäufigkeit insgesamt weniger Kinder zur Welt bringen wird, so dass sich die Alterspyramide nach unten weiter verengt. Dadurch werden die Sterbefälle in wachsendem Maße die Geburten überwiegen." (Statistisches Bundesamt 2000, 9)

Dass die Bundesrepublik in diesem Kontext besonders stark betroffen ist, verdeutlicht die Tatsache, dass die Kinderzahl in Deutschland weltweit zu den niedrigsten gehört (Statistisches Bundesamt 2000). Durch die weitgehende Angleichung der Geburtenzif-

---

<sup>2</sup> Für eine Analyse der Gründe des rapiden Rückgangs der Geburtenhäufigkeit in der Bundesrepublik Deutschland vgl. u.a. Deutscher Bundestag 1998.

fern in Ost- und Westdeutschland und der diesbezüglichen Stabilität der Verhaltensweisen, kann auch für die Zukunft aus heutiger Sicht nicht davon ausgegangen werden, dass es zu signifikanten Veränderungen bei der Geburtenhäufigkeit kommen wird. Vielmehr sprechen derzeit alle begründeten Vermutungen dafür, dass auch langfristig eine Stabilität bei der Geburtenhäufigkeit in Deutschland auf dem derzeitigen niedrigen Niveau zu erwarten ist oder sogar eher noch eine weitere Abnahme der Fertilität prognostiziert werden muss (Deutscher Bundestag 1998), so dass der dadurch ausgelöste demographische Schrumpfungs- und Alterungsprozess auch die nächsten Jahrzehnte die Entwicklung in Deutschland bestimmen wird.

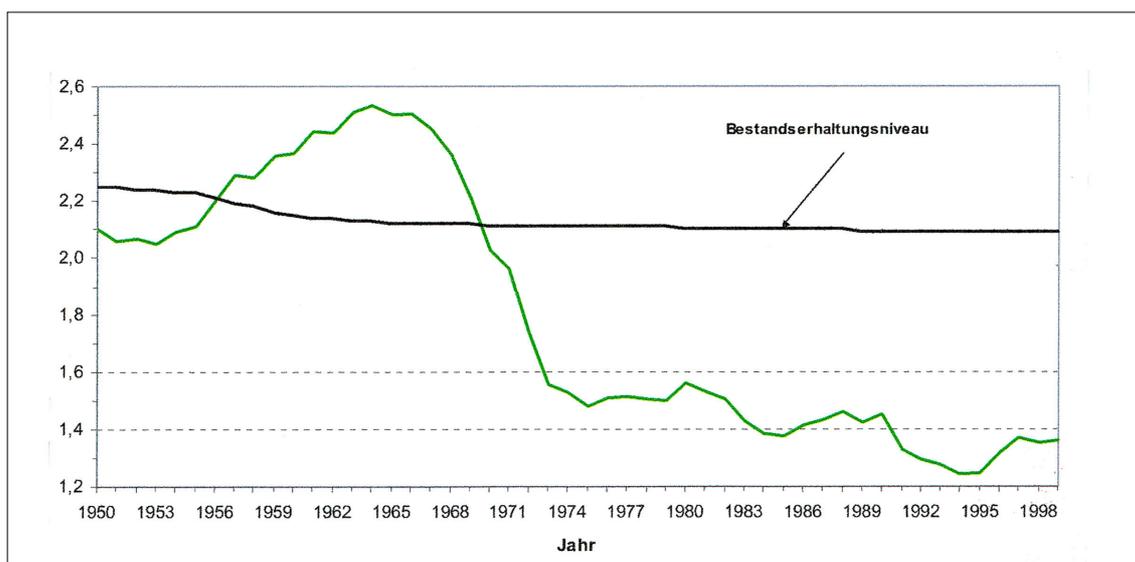


Abb. 1: Durchschnittliche Geburtenzahl je Frau in Deutschland 1950-1999

Quelle: Mai 2002, 4

### 3.1.2 Lebenserwartung

Im Gegensatz zur Stabilisierung der Fertilität auf einem ausgesprochen niedrigen Niveau, hat sich die Lebenserwartung in Deutschland in den vergangenen Jahrzehnten sehr dynamisch entwickelt. Lag die durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt zu Beginn des 20. Jahrhunderts noch bei unter 50 Jahren, so näherte sie sich am Ende des 20. Jahrhunderts 75 Jahren für die Männer und 81 Jahren für die Frauen an. Selbst wenn man 1970 als Basisjahr heranzieht, hat sich die durchschnittliche Lebenserwartung um ca. sieben Jahre erhöht (s. Abb. 2). In diesem Zusammenhang wird sogar von einer "demographischen Revolution" (Höhn 2000, 380) gesprochen.

Im Wesentlichen kann diese Entwicklungsrichtung auf zwei Phänomene zurückgeführt werden. Zum einen handelt es sich dabei um einen massiven Rückgang der Säuglings- und Kindersterblichkeit. Heute sterben in Deutschland von 1.000 neugeborenen Kindern nur noch fünf im ersten Lebensjahr, während es vor 100 Jahren noch nahezu 200 und selbst im Jahr 1970 noch 23 waren (Statistisches Bundesamt 2000, 9). Zum anderen ist seit einigen Jahren eine starke Verschiebung der Alterssterblichkeit zu konsta-

tieren, die zu einer zusätzlichen Alterung der Bevölkerung von der Spitze des Altersaufbaus führt, da immer mehr Menschen sehr alt werden.

Der ungebrochene medizinische Fortschritt und die sukzessive verbesserten Lebensumstände breiter Bevölkerungsschichten führen zu der plausiblen Annahme, dass es zukünftig zu einem weiteren Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung in Deutschland kommen wird, auch wenn einer unbegrenzten Erhöhung der durchschnittlichen Lebenserwartung sicher biologische Grenzen gesetzt sind. Das Statistische Bundesamt geht in seiner neuesten Bevölkerungsvorausrechnung davon aus, dass die durchschnittliche Lebenserwartung bis zum Jahr 2050 für Männer auf 78,1 Jahre und für Frauen auf 84,5 Jahre ansteigen wird (s. Abb. 2).

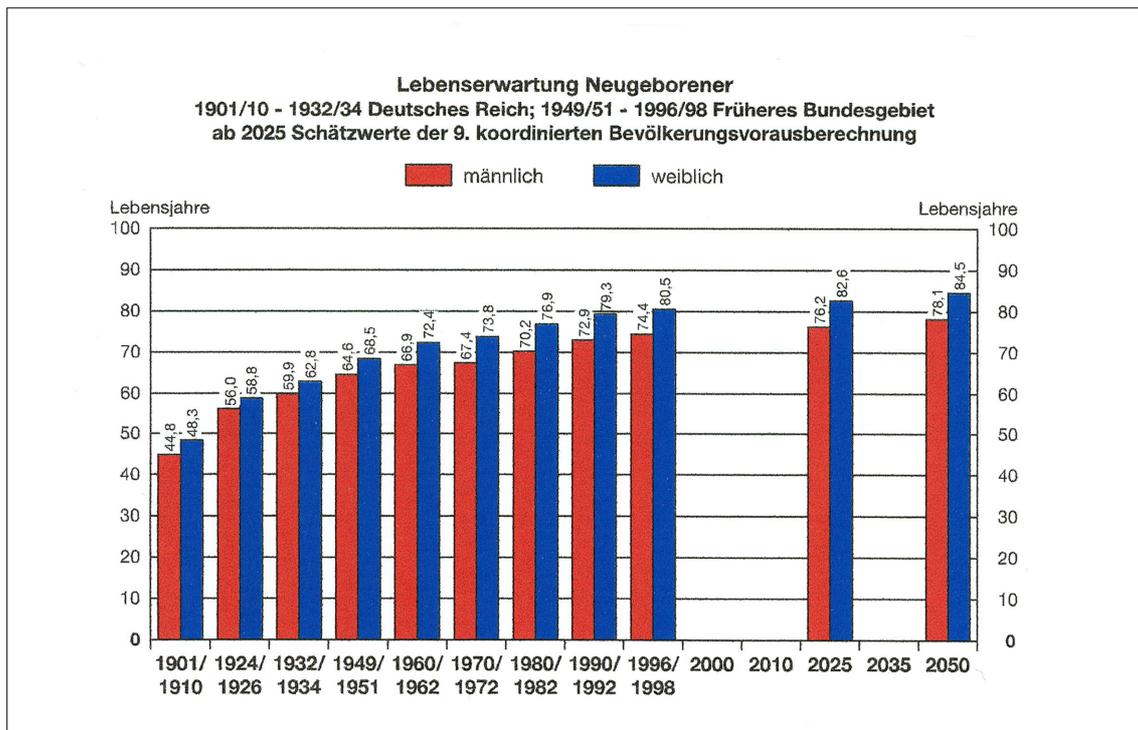


Abb. 2: Lebenserwartung Neugeborener von 1900 bis 2050 in Deutschland

Quelle: Statistisches Bundesamt 2002, 10

### 3.1.3 Wanderungsbewegungen

Die Wanderungsbewegungen als Summe der Zu- und Fortzüge aus dem bzw. in das Ausland sind neben den Geburten und Sterbefällen die dritte Komponente, die die Bevölkerungszahl und den Altersaufbau determinieren. Sind die Geburtenentwicklung und die Lebenserwartung auch für die fernere Zukunft ziemlich zuverlässig zu prognostizieren, so stellt sich das bei den Wanderungsbewegungen anders dar, da diese Größe von einer Vielzahl von Faktoren abhängt, die aber gerade für die spezifische regionale Entwicklung nur sehr schwer vorhersehbar sind. In diesem Kontext besteht im zu erwartenden Ausmaß an Außenwanderung der größte Unsicherheitsfaktor in der zukünftigen demographischen Entwicklung (Deutscher Bundestag 2002; Naegele 2001; Sta-

tistisches Bundesamt 2000). Im Verlauf der bundesrepublikanischen Geschichte sind gerade auf diesem Feld erhebliche Schwankungen zu beobachten, die eine Vielzahl von Ursachen haben. Mit Beginn der 60er Jahre stieg die Nettozuwanderung aufgrund der Anwerbung ausländischer Arbeitskräfte stark an. Mit dem Anwerbestopp 1973 ging die Nettozuwanderung kurzfristig stark zurück, um jedoch durch den Familiennachzug – der das Wanderungsgeschehen in den 70er Jahren sehr stark prägte – sehr schnell wieder anzusteigen. In den 80er und 90er Jahren bestimmten nicht vorhersehbare politische Entwicklungen sehr stark die Entwicklung der Wanderungsbewegungen. So kam es zu einer starken Zuwanderung von deutschstämmigen Aussiedlern aus Osteuropa sowie zu einem starken Zustrom von Asylbewerbern und Bürgerkriegsflüchtlingen, die aber bei ihrer Rückkehr auch wieder für eine entgegengesetzte Entwicklung sorgten.

Aufgrund der heterogenen Ursachen kam es in der Vergangenheit somit zu ausgesprochen starken Schwankungen des Wanderungssaldos und dabei sogar zu einem mehrfachen Wechsel zwischen positiven und negativen Wanderungssalden (s. Abb. 3).

So gab es 1997 und 1998 beispielsweise bei der ausländischen Bevölkerung mehr Fort- als Zuzüge, was u.a. auf die Rückführung von Bürgerkriegsflüchtlingen (insbesondere in das ehemalige Jugoslawien) zurückzuführen war und zu einem negativen Wanderungssaldo führte. Im Jahr 1992 gab es dagegen sogar einen Wanderungsüberschuss von 780.000 Personen in Folge des starken Zustroms von Deutschen und Ausländern (Statistisches Bundesamt 2000, 12).

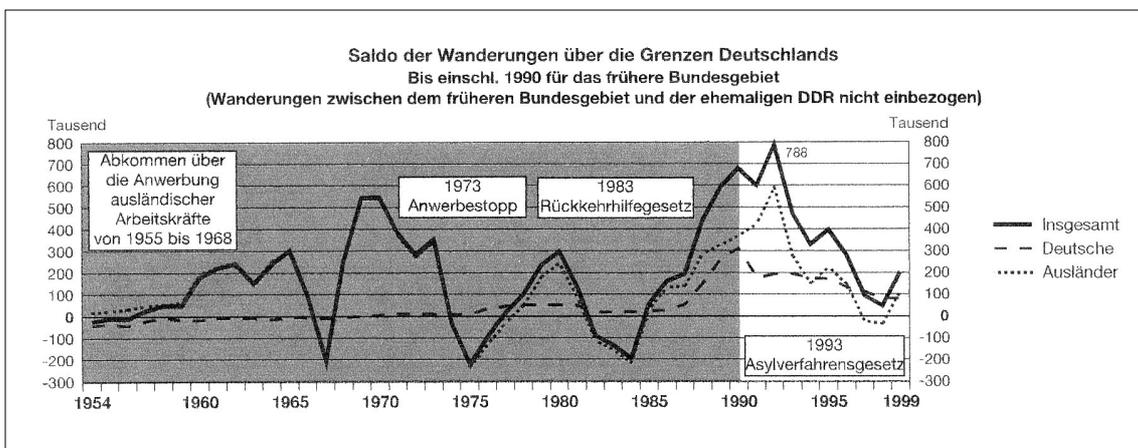


Abb. 3: Saldo der Wanderungen über die Grenzen Deutschlands 1954-1999

Quelle: Statistisches Bundesamt 2000, 12

Aufgrund der mit den Dimensionen zukünftiger Wanderungsbewegungen verbundenen Unsicherheit werden bei den Prognosen diesbezüglicher Entwicklungen zum einen zwischen Wanderungen für Deutsche und Ausländer getrennt geschätzt und zum anderen bei der ausländischen Bevölkerung mehrere Varianten gerechnet.

Für den Wanderungssaldo der deutschen Bevölkerung sind in erster Linie die Aussiedlerzahlen relevant. Nach den ausgesprochen hohen Wanderungssalden zu Beginn der 90er Jahre ist die Einwanderung von Aussiedlern bereits bis Ende der 90er Jahre merklich zurückgegangen, weil das Potenzial deutlich kleiner wurde, die Zugangsbe-

stimmungen verschärft und Regelungen für einen Verbleib in den deutschen Siedlungsgebieten getroffen wurden. Für den Zeitraum bis 2050 wird daher angenommen, dass der Wanderungssaldo der Deutschen auf Null sinken wird (s. Abb. 4).

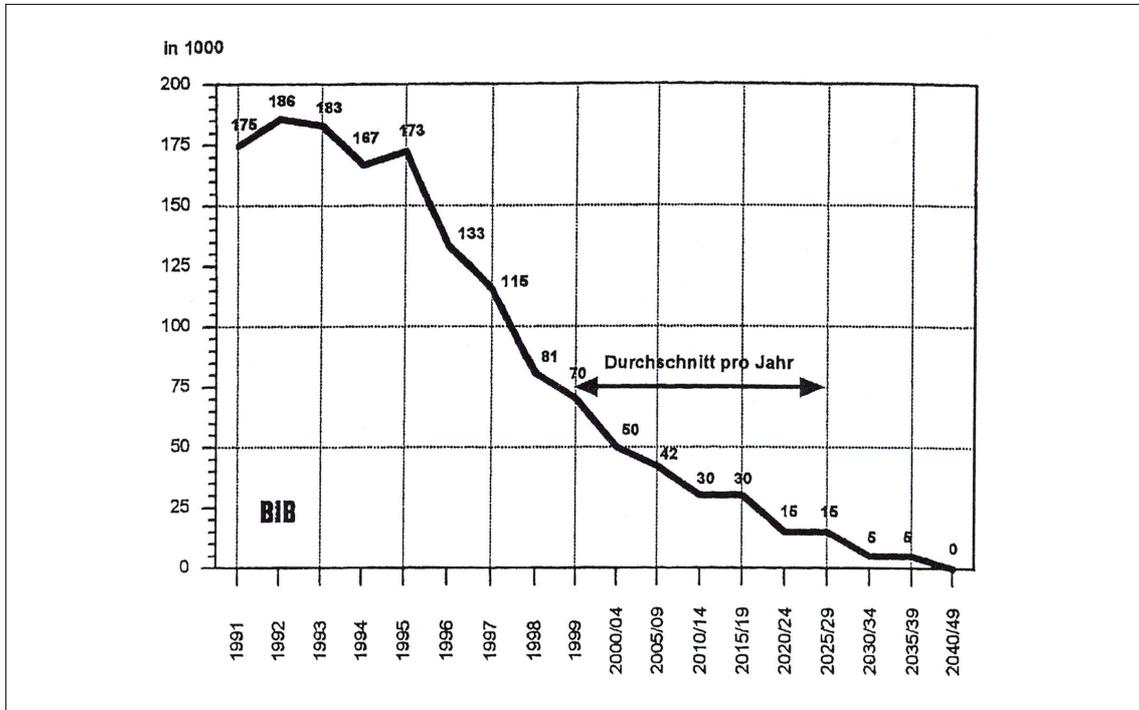


Abb. 4: Wanderungssaldo zwischen Deutschland und dem Ausland, deutsche Bevölkerung, 1991-2050

Quelle: Höhn 2000, 382

Für die ausländische Bevölkerung rechnet das Statistische Bundesamt bis zum Jahr 2050 mit drei Varianten, die 100.000, 200.000 und 300.000 Personen pro Jahr als konstanten Wanderungssaldo annehmen. Diese Salden werden in den drei Modellen schrittweise erreicht. Insgesamt ergeben sich nach diesen Modellen bis 2050 Wanderungssalden zwischen 4,85 Mio. und 13,15 Mio. Personen (Bundesministerium des Innern 2000).

### 3.1.4 Veränderungen der Altersstruktur und der Bevölkerungsgröße

Aufgrund der beschriebenen Einflussfaktoren wird sich sowohl die Altersstruktur als auch die absolute Bevölkerungsgröße in Deutschland zukünftig entscheidend verändern.

#### Aktueller und zukünftiger Altersaufbau

Bezüglich der grafischen Darstellung des Altersaufbaus einer Bevölkerung spricht man im Allgemeinen bis heute von einer 'Bevölkerungspyramide', obwohl diese Form schon

seit vielen Jahrzehnten nicht mehr der realen Gestalt entspricht und sich auch zukünftig immer weiter davon entfernen wird (s. Abb. 5).

Die Entwicklung führt insgesamt dazu, dass es auch zukünftig zu einer immer stärkeren Gewichtsverschiebung zwischen den einzelnen Altersgruppen kommen wird. Die 60-Jährigen und Älteren, die bereits heute ein knappes Viertel der Gesamtbevölkerung stellen, werden im Jahre 2050 auf ca. 35 % der Gesamtbevölkerung angewachsen sein. Dagegen werden die 20- bis unter 60-Jährigen mit einem Anteil von jetzt 55 % auf etwa 48 % im Jahr 2050 abgesunken sein (Naegele 2001).

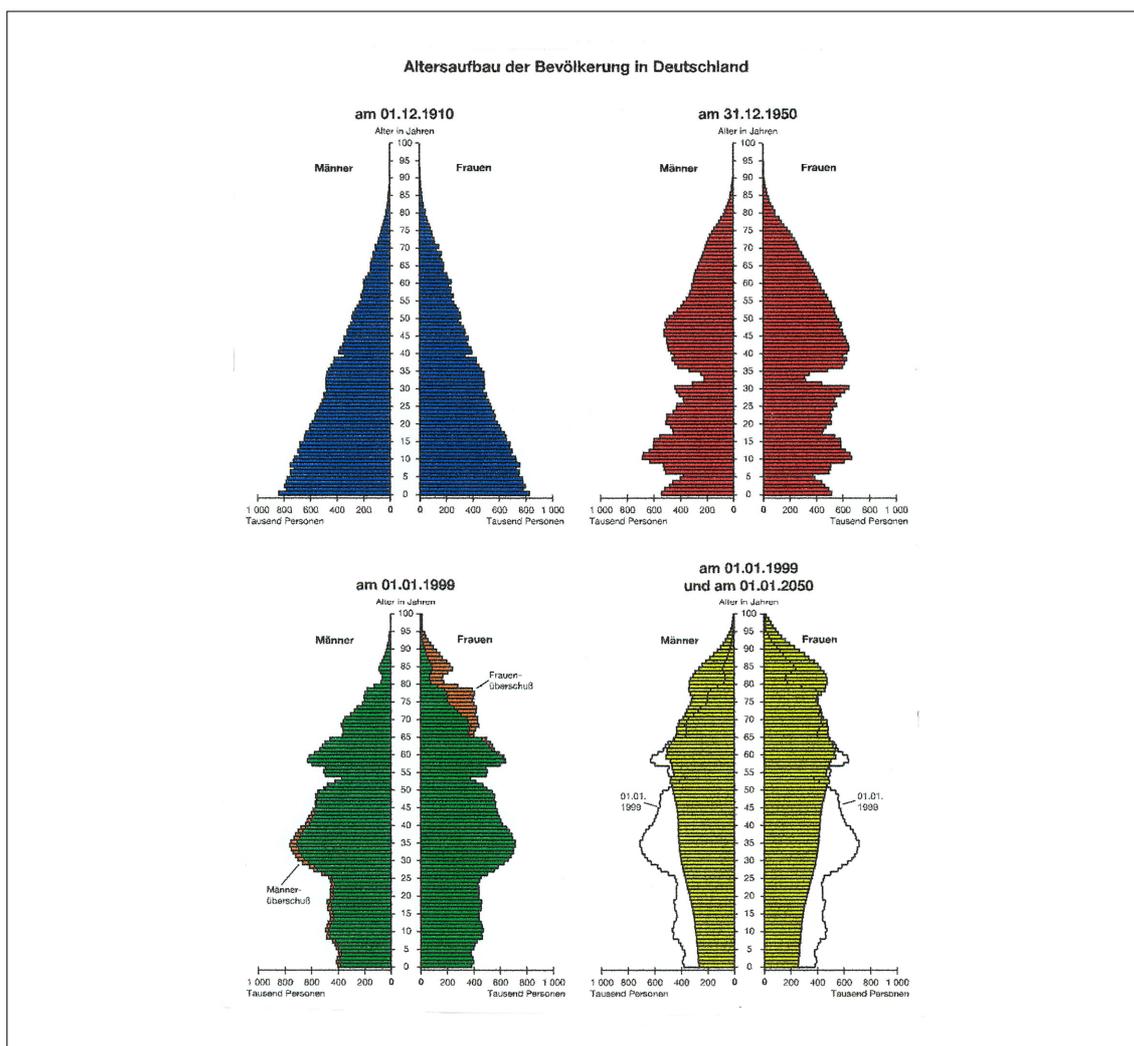


Abb. 5: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland (1910, 1950, 1999, 2050)

Quelle: Statistisches Bundesamt 2000, 14

Zur Verdeutlichung der nachhaltigen Verschiebungen im Altersaufbau der Bevölkerung dient der Altenquotient. Dabei wird die Relation zwischen den 60-Jährigen und Älteren und den 20- bis 59-Jährigen ermittelt. Heute liegt dieser Altenquotient bei 40. Der Quotient wird bis zum Jahr 2030 – je nach langfristigem Wanderungssaldo – auf einen Wert um 70 und bis zum Jahr 2050 sogar auf einen Wert um 80 ansteigen (s. Abb. 6).

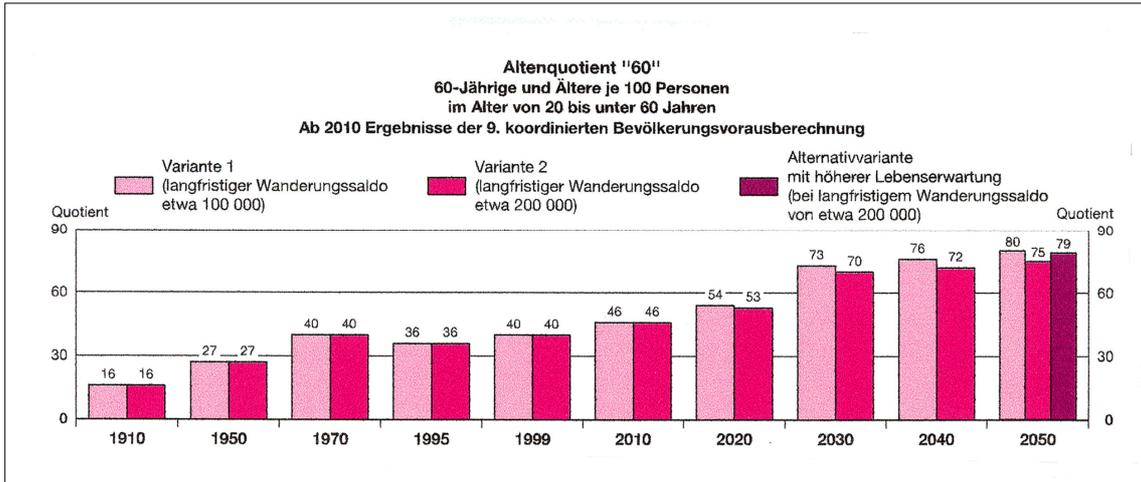


Abb. 6: Entwicklung des Altenquotienten '60' von 1910-2050

Quelle: Statistisches Bundesamt 2000, 16

Das heißt, dass heute 40 60-Jährige auf 100 Personen zwischen 20 und 59 kommen und im Jahr 2050 ca. 80. Selbst eine Zuwanderung von 200.000 Personen pro Jahr wird den gesamtgesellschaftlichen Alterungsprozess nur verlangsamen, nicht aber verhindern können (Statistisches Bundesamt 2000). Das Durchschnittsalter der Bevölkerung steigt, sowohl für Frauen als auch für Männer, von 41,1 Jahren in 2000 kontinuierlich bis etwa zum Jahr 2045 auf 48,2 Jahre an, um dann auf dem erreichten Niveau zu verharren (Deutscher Bundestag 2002, 33).

## Entwicklung der Gesamtzahl der Bevölkerung

Im Rahmen der aufgeführten Einflussparameter wird die Bevölkerungszahl in Deutschland in den kommenden Jahrzehnten kontinuierlich abnehmen. Diese Entwicklung wird unabhängig von der Zahl der Zuwanderungen eintreten. Die Wanderungen über die Außengrenzen werden den Bevölkerungsrückgang zwar abbremsen, nicht aber aufheben können. In Abb. 7 ist die langfristige Bevölkerungsentwicklung entsprechend der wahrscheinlichsten Zuwanderungsvarianten dargestellt.<sup>3</sup>

Demnach wird die Gesamtzahl der Bevölkerung von derzeit 82 Mio. bis zum Jahr 2030 auf ca. 75 Mio. (Variante 1) bzw. ca. 78 Mio. (Variante 2) und bis zum Jahr 2050 auf ca. 65 Mio. (Variante 1) bzw. ca. 70 Mio. (Variante 2) Personen zurückgehen, d.h. es kommt bis zum Jahr 2050 zu einem Rückgang der Bevölkerungszahl um ca. 20 % (Variante 1) bzw. ca. 15 % (Variante 2), wobei zu beachten ist, dass sich dieser Rückgang im Laufe der Zeit immer stärker beschleunigt.

<sup>3</sup> In Variante 1 wird ein langfristiger Wanderungsgewinn von 100.000 Zuwanderern und in Variante 2 ein langfristiger Wanderungsgewinn von 200.000 Zuwanderern prognostiziert.

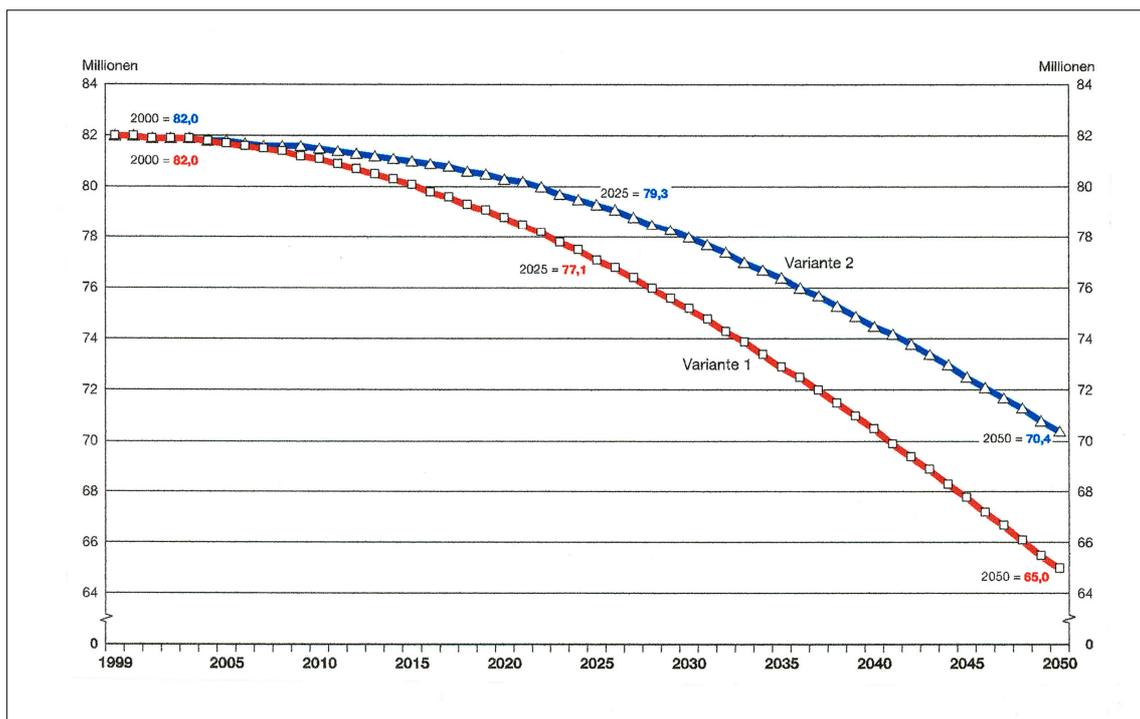


Abb. 7: Mengemäßige Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland bis 2050

Quelle: Statistisches Bundesamt 2000, 19

Zusammenfassend lassen sich die demographischen Rahmenbedingungen folgendermaßen darstellen:

"Die Fertilität wird auf niedrigem Niveau verharren, die Lebenserwartung zunehmen. Eine zahlenmäßig kleinere Bevölkerung wird zu einer abnehmenden Bevölkerungsdichte führen mit *starken regionalen Disparitäten*. Die Verschiebung der Altersstruktur der Bevölkerung ist voraussichtlich stärker als noch vor einigen Jahren angenommen. Selbst bei weiterhin kontinuierlich erfolgenden Zuwanderungen sind der Bevölkerungsrückgang und die Verschiebung der Altersstruktur nicht aufzuhalten, sondern allenfalls abzumildern. Immer weniger junge Menschen stehen immer mehr älteren Menschen gegenüber, und das Durchschnittsalter der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter sowie der Bevölkerung insgesamt werden deutlich zunehmen." (Deutscher Bundestag 2002, 33).

Die dargestellte demographische Entwicklung wird insbesondere ab 2020 Dimensionen annehmen, die ein strategisches Umdenken in allen politisch-gesellschaftlichen Bereichen erforderlich machen wird, da das gesamte gesellschaftliche System von den Auswirkungen nachhaltig betroffen sein wird. Insbesondere auf die gesamte Arbeitswelt kommen bezüglich dieser strukturellen Trends signifikante Veränderungen zu, die in Kombination mit den bereits dargestellten Veränderungstendenzen der Arbeit enorme Herausforderungen bewirken werden. Wie die Auswirkungen der demographischen Entwicklungstrends auf die Arbeitswelt im Einzelnen aussehen, wird Gegenstand der folgenden Ausführungen sein.

### 3.2 Welche Auswirkungen hat der demographische Wandel für die Wirtschafts- und Arbeitswelt?

Die langfristigen demographischen Schrumpfungs- und Alterungsprozesse ziehen auch erhebliche Konsequenzen für die Wirtschafts- und Arbeitswelt nach sich, auch wenn die diesbezüglichen Auswirkungen auf den ersten Blick weniger offensichtlich und weitaus subtiler wirken als beispielsweise die ökonomischen Konsequenzen des sich verändernden Altersaufbaus für die Alterssicherungssysteme. Zwei grundsätzliche Aussagen, aus denen sich nachhaltige Herausforderungen für die Wirtschafts- und Arbeitswelt ergeben, lassen sich jedoch relativ eindeutig treffen (u.a. Fuchs/Thon 1999; Rössel/Schaefer/Wahse 1999):

1. Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und daraus resultierend auch das Erwerbspersonenpotenzial<sup>4</sup> wird aufgrund der demographischen Entwicklungen – je nach Variante der künftigen Zuwanderung und der realisierten Erwerbsbeteiligung – mehr oder weniger stark sinken (s. Abb. 8).

---

<sup>4</sup> Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter strebt nur zu einem bestimmten Teil eine Erwerbstätigkeit an. Inwieweit dies der Fall ist, zeigt sich im Erwerbsverhalten dieses Teils der Bevölkerung, des Erwerbspersonenpotenzials. Es setzt sich aus den Erwerbstätigen, den registrierten Arbeitslosen und der Stillen Reserve zusammen. Im Erwerbspersonenpotenzial spiegelt sich der Umfang des Arbeitskräftebedarfs wider. Es wird durch zwei Komponenten determiniert:

1. Zahl, Altersverteilung und Geschlechtsstruktur der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter und
2. Alters- und geschlechtsspezifischem Erwerbsverhalten (Erwerbsquote) dieses Bevölkerungsteils (Rössel/Schaefer/Wahse 1999, 32).

Die Annahmen zur langfristigen Veränderung der Erwerbsquoten leiten sich zum Teil aus den Veränderungen in der Vergangenheit ab und darüber hinaus spielen Annahmen zur Entwicklung der Geburtenziffern und institutionelle Rahmenbedingungen wie etwa Veränderungen im Rentenrecht eine Rolle. Folgende Entwicklungslinien lassen sich prognostizieren (Prognos 2002, 55ff.):

- In der jüngeren Altersklasse der Männer zwischen 15 und 30 Jahren werden insgesamt keine wesentlichen Veränderungen erwartet.
  - In der mittleren Altersklasse der Männer zwischen 30 und 55 Jahren wird entsprechend bisheriger Entwicklungslinien ein weiterhin stabiles Erwerbsverhalten erwartet. Die Erwerbsquote verändert sich kaum und bleibt deutlich über 90%.
  - Mit den größten Veränderungen ist bei den höheren Altersklassen der Männer über 55 Jahre zu rechnen. Hier dürfte es zu einer Trendumkehr der in der Vergangenheit rückläufigen Erwerbsquote kommen. Bereits vor längerer Zeit verabschiedete Veränderungen im Rentenrecht sehen Rentenabschläge bei vorzeitigem Bezug einer Altersrente vor, deren Wirkung sich bis zum Jahr 2012 voll entfaltet.
  - Bei den Frauen in den unteren Altersklassen sind wie bei den Männern keine entscheidenden Veränderungen zu erwarten.
  - Bei den übrigen Altersklassen der Frauen in den alten Bundesländern wird eine weiterhin zunehmende Erwerbsbeteiligung unterstellt (in Angleichung an die Situation in den neuen Bundesländern). Mit Werten von 80% und darüber ab dem Jahr 2020 liegen die angenommenen Erwerbsquoten der Frauen zum Teil deutlich über dem heutigen Niveau.
- Die Zahl und die Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials werden überwiegend durch die demographischen Veränderungen geprägt. Entwicklungstrends des Erwerbsverhaltens können die demographischen Grundtendenzen langfristig beeinflussen, aber nicht umkehren.

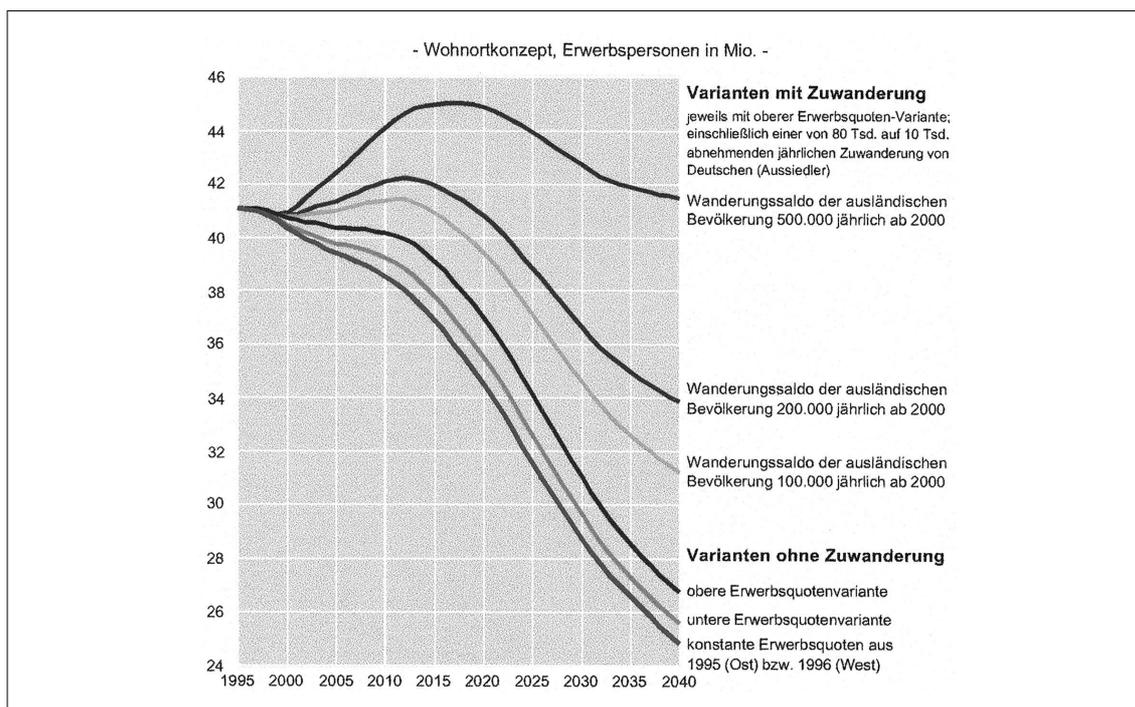


Abb. 8: Projektion des Erwerbspersonenpotenzials in Gesamtdeutschland 1995-2040

Quelle: Fuchs/Thon 2001, 2

2. Die erwerbsfähige Bevölkerung und das Erwerbspersonenpotenzial wird sich in der Altersstruktur signifikant verändern. Im Zentrum steht dabei der stark und nachhaltig steigende Anteil der älteren gegenüber der jüngeren Generation (s. Tab. 1 und 2).

Schaut man konkret auf die Bundesrepublik, so lässt sich festhalten, dass trotz einer steigenden Frauenerwerbsbeteiligung im Westen und einer steigenden Erwerbsbeteiligung der über 55-Jährigen das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland insgesamt aus demographischen Gründen nachhaltig sinken wird. Das Ausmaß hängt dabei ganz wesentlich vom Umfang der künftigen Zuwanderung ab. Parallel zu diesen Schrumpfungprozessen findet auch eine Alterung des Arbeitskräfteangebots statt.

Diese Entwicklungen implizieren, dass die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen und übermorgen (s. Kap. 2) von insgesamt weniger und in ihrer altersstrukturellen Zusammensetzung tendenziell älteren Erwerbspersonen bewältigt werden müssen (Naegele 2001). Schmid u.a. (2000, 120) weisen in diesem Zusammenhang darauf hin, dass "alternde und schrumpfende Erwerbsbevölkerungen im Innovationswettbewerb mit anderen Nationen nur dann bestehen werden, wenn sie trotzdem das Niveau ihrer ökonomischen Leistungsfähigkeit halten können."

Tab. 1: Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Deutschland nach Altersgruppen 1996-2040

Altersgruppe	1996	2000	2010	2020	2030	2040
	<b>Mio. Personen</b>					
15 bis 24 Jahre	9,0	9,2	9,7	8,4	7,6	7,4
25 bis 34 Jahre	13,7	12,4	10,0	10,4	9,1	8,3
35 bis 44 Jahre	12,5	13,5	12,8	10,3	10,7	9,4
45 bis 54 Jahre	10,0	10,4	13,4	12,7	10,3	10,6
55 bis 64 Jahre	10,8	11,0	9,8	12,8	12,0	9,8
insgesamt	56,0	56,5	55,7	54,5	49,7	45,6
	<b>Prozent</b>					
15 bis 24 Jahre	16	16	17	15	15	16
25 bis 34 Jahre	24	22	18	19	18	18
35 bis 44 Jahre	22	24	23	19	21	21
45 bis 54 Jahre	18	18	24	23	21	23
55 bis 64 Jahre	19	19	18	23	24	21
insgesamt	100	100	100	100	100	100

Quelle: Rössel/Schaefer/Wahse 1999, 29

Tab. 2: Erwerbepersonenpotenzial in Deutschland nach Altersgruppen 1996-2040

Altersgruppe	1996	2000	2010	2020	2030	2040
	<b>Mio. Personen</b>					
15 bis 24 Jahre	4,7	4,8	5,2	4,5	4,0	4,0
25 bis 34 Jahre	11,5	10,4	8,4	8,7	7,7	7,0
35 bis 44 Jahre	10,9	11,8	11,2	9,1	9,4	8,3
45 bis 54 Jahre	8,3	8,7	11,3	10,6	8,7	9,0
55 bis 64 Jahre	5,0	4,8	4,8	6,5	6,0	5,5
insgesamt	40,5	40,5	40,8	39,4	35,8	33,8
	<b>Prozent</b>					
15 bis 24 Jahre	12	12	13	11	11	12
25 bis 34 Jahre	28	26	20	22	21	21
35 bis 44 Jahre	27	29	27	23	26	25
45 bis 54 Jahre	21	21	28	27	24	27
55 bis 64 Jahre	12	12	12	16	17	16
insgesamt	100	100	100	100	100	100

Quelle: Rössel/Schaefer/Wahse 1999, 38

In diesem Kontext ergeben sich – in Anlehnung an die unter Kap. 2 herausgearbeiteten Trends – im Zuge des demographischen Umbruchs bezüglich der Zukunft der Erwerbsarbeit und der ökonomischen Entwicklungslinien weitreichende Herausforderungen und offene Fragen. Primär stellt sich die Frage, ob die differenzierten Anforderungen der skizzierten Arbeitswelt der Zukunft mit ihren permanent steigenden Flexibilitäts-, Innovations-, Qualifikations- und Mobilitätsansprüchen von einer durch die demographische Entwicklung schrumpfenden, alternden und in ihrer strukturellen Zusammensetzung veränderten Erwerbsbevölkerung adäquat bewältigt werden können. Folgende Problemkonstellationen und Herausforderungen werden in diesem Kontext diagnostiziert:

1. Wenn der Zufluss neuen Wissens, den die Betriebe kostenlos aus dem staatlich finanzierten Bildungssystem akquirieren können, in großer Zahl wegbricht, so fehlt den Betrieben vermehrt das nötige Innovationspotenzial in den künftigen Belegschaften, da die 20- bis 35-Jährigen primär als wichtigste Träger des 'neuen Wissens' angesehen werden. Mehr noch als die Frage der rein zahlenmäßigen Abnahme von Jüngeren steht somit die Abnahme des jungen Potenzials an Fachkräften mit mittlerem und insbesondere höheren Qualifikationsprofilen im Vordergrund, da gerade die daraus resultierenden Lücken in den Belegschaften problemverschärfend wirken (Kistler/Hilpert 2001; Pack u.a. 2000; Rürup 2000).
2. Gleichzeitig wird die Tatsache des stetig steigenden Anteils älterer Arbeitnehmer an der Erwerbsbevölkerung als bedrohlich betrachtet. Der übermäßig steigende Anteil der über 50-Jährigen, denen nach einem weit verbreiteten Vorurteil eine geminderte Leistungsfähigkeit attestiert wird, impliziert demnach sowohl negative Auswirkungen auf die Innovationskraft der Belegschaften als auch auf die Innovationskraft der Betriebe und gefährdet die Humankapitalbasis im globalisierten Standortwettbewerb (Kistler/Hilpert 2001; Naegele 2001).<sup>5</sup>

"Zudem werden im niedrigen Alter erworbene Qualifikationen durch den technischen Fortschritt entwertet oder es tritt ohne Qualifizierungsanstrengungen eine Dequalifizierung ein. In den Unternehmen kann dies beispielsweise zu wachsenden Schwierigkeiten hinsichtlich der Nutzung technisch-organisatorischer Innovationen führen. Dieses Problem wird verschärft, wenn aufgrund des steigenden Durchschnittsalters und der sinkenden verbleibenden Lebensarbeitszeit Unternehmen

---

<sup>5</sup> Die Basisimplikationen dieser Annahmen stützen sich im Wesentlichen auf das 'Defizit-Modell' des Alters. Dieses Modell geht davon aus, dass die geistige Leistungsfähigkeit des Menschen zwischen dem 20. und 30. Lebensjahr ihren Höhepunkt erreicht hat und danach kontinuierlich abnimmt. Demnach ist das chronologische Alter die singuläre Ursache für den Leistungsabfall im Alter und steht dazu in einem direkten Kausalverhältnis. Gemäß dieses Modells nimmt insbesondere die 'fluide Intelligenz' mit zunehmendem Alter stetig ab. Die 'fluide Intelligenz' beschreibt die Fähigkeit, unbekannte Probleme zu lösen, neue Arbeitstechniken anzunehmen und neues Wissen schnell aufzunehmen bzw. zu verarbeiten. Die 'kristalline Intelligenz' dagegen - die Fähigkeit, einmal erworbenes Wissen auf bestimmte Problemlagen anzuwenden (Erfahrungswissen) - nimmt auch nach diesem Modell im Alter nicht ab, sondern zeigt ein deutlich höheres Maß an Stabilität und kann in ihrer Leistungsfähigkeit im Alter sogar ausgebaut werden (Asendorpf 1999; Rürup 2000).

aus vermeintlich guten betriebswirtschaftlichen Gründen die Fort- und Weiterbildung für Ältere reduzieren." (Rürup 2000, 101)

3. Die demographischen Entwicklungen können somit in ihrer Konsequenz auf der Makroebene zu Beeinträchtigungen der volkswirtschaftlichen Produktivität und damit des gesamtwirtschaftlichen Wachstums führen (u.a. Deutsche Bank Research 2002; Leipert 2001). Auch wenn der "Zusammenhang von Demographie und Wachstum zu den ungelösten Standardfragen der Ökonomenzunft gehört" (Rürup 2001, zitiert nach Financial Times Deutschland 2001, 14), so lassen sich doch bestimmte Zusammenhänge zwischen demographischen Veränderungen auf der einen und Wachstumsbeeinflussungen auf der anderen Seite vermuten. Insbesondere wenn das Wissen als relevanter Produktionsfaktor zukünftig einen immer maßgeblicheren Parameter für das Wachstumspotenzial einer Volkswirtschaft darstellt, so besteht eine gewisse Beziehung zwischen der zukünftig vorhandenen absoluten Größe der wichtigsten Träger dieses Wissens und der Dimension des Wirtschaftswachstums.

"Unterstellt man einen gleichbleibenden Anteil an Hochbegabten innerhalb einer Bevölkerung, dann sinkt mit der Größe der Population auch die Zahl derjenigen, welche in der Lage sind, innovative Spitzenleistungen zu bringen. Damit verringert sich die Qualität des gesamtwirtschaftlich zur Verfügung stehenden Humankapitals, und wenn der technische Fortschritt im Wesentlichen von diesen abhängt, muss sich dies negativ auf die Wachstumsraten auswirken." (Rürup 2001, 98)

Wenn man gleichzeitig unterstellt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen technischem Fortschritt, Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit und ein negativer Zusammenhang zwischen Alter und Innovation besteht, dann folgt daraus unmittelbar ein negativer Effekt des demographisch bedingten Alterungsprozesses. Die alternde Erwerbsbevölkerung würde in diesem Modell ebenso zum "Bremsschuh für Innovation und Wachstum" (Hofmann/Meier 2001, 34) gerieren wie der Rückgang des Anteils der 'jungen Wissensträger'.

4. Aufgrund der prognostizierten Abnahme des Erwerbspersonenpotenzials stellt sich die Frage, ob es zukünftig zu Engpässen auf dem Arbeitsmarkt kommen wird, die – im Gegensatz zur gegenwärtigen Situation – einen flächendeckenden Arbeitskräftemangel induzieren. Die Wissenschaft ist sich dabei weitgehend einig, dass von der Angebotsseite her langfristig entlastende Effekte für den Arbeitsmarkt zu erwarten sind (Deutscher Bundestag 1998), gleichzeitig aber auch die Nachfrage nach Arbeitskräften ins Kalkül gezogen werden muss, da von dieser Seite aus weitere Restriktionen erwartet werden können, die sich durch kontinuierliche Produktivitätssteigerungen ergeben.<sup>6</sup> Auch wenn in den Unternehmen die Rationalisierungs-

---

<sup>6</sup> Quantitative Nachfrageanalysen über künftige Arbeitsmärkte auf lange Sicht sind mit weitaus größeren - kaum angemessen lösbaren - Schwierigkeiten verbunden als Projektionen für das Arbeitsangebot. Zu groß sind in diesem Kontext die Unsicherheiten und Friktionen hinsichtlich der wirtschaftlichen Entwicklung, der Produktivität und der Arbeitszeit, um die prinzipiellen Determinanten der Arbeitskräftenachfrage zu nennen (Fuchs 1999; Zimmermann u.a. 2000). "Ohnehin ist es nahezu unmöglich, den Arbeits-

potenziale noch lange nicht ausgeschöpft sein mögen, so muss bei einer unterstellt nur moderat sinkenden Arbeitskräftenachfrage insbesondere ab 2015, wenn nicht mit einem absoluten Mangel an Arbeitskräften, mit verstärkten Mismatches (d.h. einem Auseinanderfallen von spezifischem Angebot und Nachfrage) auf Teilarbeitsmärkten und vor allem auch in bestimmten Regionen gerechnet werden. Speziell im Bereich der qualitativ hochwertigen Fachqualifikationen sind – aufgrund der hier zu erwartenden Nachfragesteigerung – kumulierende Friktionen zu erwarten (Hilpert 2003, 12; Naegele 2001, 13; Reinberg/Hummel 2003, 5).

5. Die zu erwartenden Engpässe bei der Akquisition frisch ausgebildeter, junger Arbeitskräfte werden sowohl die Unternehmen als auch gewisse (Teil)Regionen voraussichtlich sehr unterschiedlich treffen und somit bestehende Ungleichheiten verstärken oder neue Ungleichheiten induzieren. In diesem Kontext muss mit verstärkten Konkurrenzsituationen bei der Rekrutierung des qualifizierten Nachwuchses und der Akquisition neuen Wissens zwischen Unternehmen, Branchen und Teilräumen gerechnet werden, die zu ökonomischen und sozialen Friktionen führen können. "Ertragsstarke Großunternehmen, die gute Löhne zahlen, Unternehmen der attraktiven Branchen mit modernem High-Tech-Image und weitgehend flexibilisierten Belegschaften werden auch bei dem sich verknappenden Potenzial an jüngeren Arbeitskräften weiterhin in der Lage sein, ihre Belegschaften 'jugendzentriert' zusammensetzen und sich mit Nachwuchskräften zu versorgen. Kleine und mittlere Unternehmen, Unternehmen in strukturschwachen Regionen oder aus dem Handwerk laufen dagegen eher Gefahr, im Wettbewerb um qualifizierte Nachwuchskräfte das Nachsehen zu haben". (Weimer/Mendius/Kistler 2001, 27)  
Insbesondere für Betriebe, Branchen und (Teil)Regionen mit diesbezüglichen 'Schwächen' werden die Auswirkungen des demographischen Wandels daher einen existenziellen Charakter erhalten, der entsprechende Maßnahmen erfordert.
6. Im Zuge des demographischen Wandels werden (fast) alle Unternehmen verstärkt darauf angewiesen sein, das Produktionspotenzial und die Humanressourcen älterer Erwerbsspersonen intensiver und zeitlich länger zu nutzen. Um in diesem Sinne agieren zu können, bedarf es einer nachhaltigen Änderung der gegenwärtig von der überwiegenden Anzahl der Unternehmen praktizierten jugendzentrierten Personalpolitik. Damit verbunden ist die Notwendigkeit, dass in alternden Belegschaften auch ältere Arbeitnehmer ständig auf dem aktuellen Wissensstand gehalten werden müssen, um dem derzeit weit verbreiteten Dequalifizierungsrisiko zu entgehen und eine entsprechende Anpassung der Arbeitsbedingungen an die spezifischen Bedürfnisse und Eigenschaften dieser Personengruppe durchzuführen.<sup>7</sup>  
Die Einstellung gegenüber der Erwerbstätigkeit älterer Menschen insgesamt ver-

---

kräftebedarf in den einzelnen Berufen genau vorherzusehen. Dazu lassen sich nicht einmal die Unternehmen verleiten." (Brost, Marc/Meyer-Timpe, Ulrike/Schulte, Frank 2003, 17)

<sup>7</sup> Während in Deutschland im Jahr 1998 über 40% der 20- bis 25-Jährigen an Weiterbildungsmaßnahmen teilnahmen, waren es bei den über 55-jährigen lediglich ein Prozent (Bundesministerium des Innern 2001, )

langt vor diesem Hintergrund einen entscheidenden Einstellungswandel. Dabei werden sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer entsprechend gefordert werden, da auch für einen Großteil der Erwerbstätigen ein möglichst früher Ruhestand als erstrebenswertes Ziel angesehen wird und die Motivation, sich möglichst lange auf dem aktuellen Wissensstand zu halten, oftmals nicht besonders ausgeprägt ist (Dahlmanns 2000; Mohr 2002; Schmid 2000).

7. Die Unternehmen sind offensichtlich auf den altersstrukturellen Wandel der Erwerbsbevölkerung nicht entsprechend vorbereitet und unterschätzen die Dimension der langfristigen potenziellen Problemkonstellationen. In erster Linie sind dafür die Personaldispositionen der vergangenen Jahre verantwortlich zu machen, die neben einer Reduzierung des Personals auch einen Personalumbau zur Folge hatten. In diesem Kontext wurden – mit der finanziellen Unterstützung der Sozialversicherungen – die Belegschaften verjüngt und somit der Handlungsdruck auf betrieblicher Ebene, der durch eine älter werdende Belegschaft hätte entstehen können, kurzfristig entschärft. Dadurch entstand auf Seiten der Unternehmen der Eindruck, gegenüber Problemen der Alterung eine gewisse Indifferenz aufzuweisen (Pack u.a. 2000). Die Alterung der Erwerbsbevölkerung wird vor diesem Hintergrund nicht als dramatischer Prozess bewertet.

"Es mangelt nicht nur an der Bereitschaft, Veränderungen der Arbeitsorganisation und eine Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen im Blick auf Ältere durchzuführen – zusätzlich verschärfen sich in einer Entwicklung, in der neben der Arbeitsorganisation auch die Arbeitszeiten und die Beschäftigungsverhältnisse zunehmend flexibilisiert werden, noch die Bedingungen, unter denen das Berufsleben von den heute wie mutmaßlich auch den künftig Älteren bewältigt werden soll. ... Für die überwiegende Zahl der Unternehmen, in denen das ISO-Institut in den letzten Jahren einschlägige Fragestellungen untersucht hat, lässt sich eine auffallende 'Sorglosigkeit' angesichts der möglichen Auswirkungen demographischer Strukturveränderungen konstatieren. Entscheidungsträger in den Unternehmen – im Besonderen die Personalverantwortlichen – sind bislang offenbar kaum von den Diskussionen um den demographischen Wandel affiziert." (Huber 2000, 75)

Bereits anhand dieser kurzen Darstellung der aus der Verbindung der Zukunftstrends der Arbeitswelt und den damit verbundenen Anforderungen an Unternehmen und Erwerbstätige mit den zukünftigen demographischen Entwicklungslinien resultierenden Herausforderungen wird deutlich, dass mittel- bis langfristig ein enormer Gestaltungsdruck entsteht. Auch wenn in erster Linie die betriebliche Ebene gefordert ist, entsprechende strategische Konzepte zu entwickeln (Naegele 2001), so sind insbesondere hinsichtlich innovativer überbetrieblicher Maßnahmen sowie in der Qualifizierungs- und Arbeitsmarktpolitik auch die verschiedenen Ebenen des Staates und andere intermediäre Akteure gefordert (Pack u.a. 2000, 60), wobei gerade die Regionen eine wichtige Rolle spielen müssen, die – wie die Ausführungen zeigen – je nach Ausgangsbedingungen unterschiedlich von den aufgezeigten Trends getroffen werden.

### 3.3 Region als strategisches Handlungsfeld

Die prognostizierten Entwicklungstrends in der Arbeitswelt und die demographischen Strukturbrüche auf der einen sowie die aus dem Zusammentreffen dieser beiden Phänomene resultierenden Herausforderungen auf der anderen Seite werden aller Voraussicht nach die Bundesrepublik als Ganzes treffen. Insbesondere die aufgezeigten zukünftigen Entwicklungslinien stellen im Großen und Ganzen eine – territorial betrachtet – unabhängige Variable dar. Von den demographischen Prozessen werden bestimmte Regionen jedoch voraussichtlich vergleichsweise unterschiedlich stark tangiert sein. Insbesondere bezüglich zukünftiger interregionaler Mobilitätsprozesse sowie der Arbeitskraftströme im Rahmen der EU wird es zu nicht unerheblichen regionalen Ungleichentwicklungen kommen, die die jeweiligen Regionen vor jeweils differenzierte Herausforderungen stellen werden.

"Solche Mobilitäts- und Migrationsprozesse lassen insgesamt erwarten, dass einzelne Regionen ... zukünftig 'Gewinner' sein werden, indem sie zum Zielgebiet (in der Regel jüngerer) gut ausgebildeter oder – im weitesten Sinne – 'leistungswilliger' (in- oder ausländischer) Erwerbspersonen werden. Andere Regionen werden dagegen mit einem wachsenden 'Abfluss' ihres 'innovativen' Erwerbspersonenpotenzials konfrontiert sein. In beiden Fällen treten jedoch massive Problemlagen auf: in den 'Gewinnerregionen' neben u.U. großen Integrationsproblemen vor allem das Problem, dass hier ältere Erwerbspersonen unter einem forcierten Konkurrenzdruck stehen – der Verteilungskonflikt verschärft sich. In den 'Verliererregionen' drohen 'regionale Abwärtsspiralen', in denen sich die Alterung der Bevölkerung, negative Wanderungssalden und die (dadurch bedingte) abnehmende 'Standortattraktivität' zu einer fortschreitenden Schwächung des Standortes kumulieren." (Kratzer/Sing 1998, 279)

Darüber hinaus weisen die verschiedenen Regionen ohnehin differenzierte Strukturmerkmale bezüglich ihrer wirtschaftlichen und sozialen Konfiguration – und damit in ihrer expliziten Betroffenheit – auf. In diesem Kontext müssen auch regionsspezifische Antworten und Lösungen auf die zukünftigen Herausforderungen entwickelt und umgesetzt werden.

Die Region als strategischer politisch-ökonomischer Handlungsraum gewinnt als Konkurrenz-, Kooperations-, Informations- und/oder Organisationsraum an Gewicht, das sich aus der zunehmenden regionalen Differenzierung regionaler Wirtschafts- und Sozialstrukturen und der steigenden Bedeutung innerregionaler Verflechtungen für die Generierung von politischen, sozialen und ökonomischen Innovationsprozessen ergibt. Als eine entscheidende Erklärungsvariable für einen Bedeutungszuwachs der regionalen Ebene bei der Bewältigung der aufgezeigten Herausforderungen der Zukunft lassen sich darüber hinaus die veränderten Anforderungen in den realen Wirtschaftsstrukturen und Unternehmensstrategien sowie die damit verbundenen Anforderungen an Kooperation und Kommunikation in einer weltweit verflochtenen Wirtschaft nennen. Aus der Erkenntnis, dass die Konkurrenz der Standorte im globalen Markt in erster Linie eine Konkurrenz von Regionen sein wird, leitet sich die Forderung nach einem

auf regionaler Ebene zu organisierenden Entwicklungsmodell für eine nachhaltige ökonomische Prosperität ab (Lompe 1998; Lompe/Blöcker 1997).

"Parallel zum Bedeutungsgewinn der kontinentalen und globalen Ebene haben die lokale und regionale Ebene nicht etwa an Bedeutung verloren, sondern sind in mehrfacher Hinsicht ebenfalls wichtiger geworden. ... Interessant ist, dass analog zu den verbesserten Kommunikations- und Transportmöglichkeiten auf internationaler Ebene die moderne Technik auch die Struktur des lokalen Raumes verändert hat. Themen, die früher rein lokal waren, sind heute regionaler Art. Städte müssen sich intensiver mit ihrem Umland auseinandersetzen, Stadtregionen wachsen zusammen. Funktionale Räume werden stark durch die Entwicklung bestimmt, die sich ohne unverhältnismäßigen Aufwand im Rahmen eines Arbeitstages für Pendler, Handwerker und Dienstleister erreichen lassen. Das hat zur Folge, dass regionale Funktionsräume, die tatsächliche Kommunikationszusammenhänge darstellen, heute eine größere Vielfalt von Aktivitäten umfassen können, bzw. dass gewachsene Regionen in der Fläche heute eine Intensität der Kooperation realisieren können, wie sie früher nur in Städten möglich war. Auch dies trägt zu einem Bedeutungsgewinn der regionalen Ebene bei. ... Offensichtlich gibt es jenseits der makroökonomischen Bedingungen, die national oder suprational bedingt sind, beträchtliche Gestaltungsmöglichkeiten auf der regionalen Ebene." (Hey/Schleicher-Tappeser 1998, 30f.)

Gleichzeitig darf jedoch der reale Handlungsspielraum der in der Region agierenden Akteure und Institutionen auch nicht überschätzt werden. Nichtsdestotrotz können gerade Regionen als physische Standorte für die Wirtschaft auch zu modellhaften Orten gesellschaftlicher Modernisierung werden, deren Referenzcharakter einen entscheidenden Wegweiser für innovative überregionale Entwicklungsprozesse darstellen kann (Lompe 1999).

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie sich in der zu untersuchenden Arbeits-Stadt-Region Großraum Braunschweig die zu erwartenden Megatrends konkret darstellen werden, welche Konsequenzen und Herausforderungen sich daraus speziell für diese Region langfristig ergeben und wie die regionalen Akteure die Herausforderungen einschätzen. Die diesbezügliche regionale Analyse wird im Folgenden skizziert.

## 4 Entwicklungstrends und Herausforderungen der Region Südostniedersachsen bis 2030

Die Region Großraum Braunschweig<sup>8</sup> ist in erster Linie – bis zum heutigen Zeitpunkt – durch wirtschaftliche Verflechtungen und weniger durch natürliche Gegebenheiten, geschichtliche Gemeinsamkeiten oder politisch-administrative Vereinheitlichung begründet (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 17). Ein Blick auf die ökonomische Entwicklung der vergangenen 30 Jahre verdeutlicht bereits, dass es zu gravierenden Strukturveränderungen der traditionell stark großindustriell geprägten Region gekommen ist. Insbesondere ist dabei auf die Krisenerscheinungen der – diese Region maßgeblich dominierenden – Automobilindustrie zu verweisen, woraus ein massiver Arbeitsplatzabbau resultierte (Lompe/Blöcker 1997, 274).

Vor diesem Hintergrund ist die Region bezüglich ihrer wirtschafts- und sozialstrukturellen Entwicklung speziell seit Beginn der 90er Jahre durch nachhaltige Entwicklungsdynamiken gekennzeichnet, die sich allerdings intraregional sehr differenziert ausgewirkt haben.

### 4.1 Wirtschafts- und Sozialstruktur im Großraum Braunschweig

#### 4.1.1 Sektorale Wirtschaftsstruktur

Den ökonomischen Kernraum des Großraumes Braunschweig bildet das Industriedreieck Wolfsburg-Salzgitter-Peine mit dem – bis 2002 einzigen<sup>9</sup> – regionalen Oberzentrum Braunschweig in der Mitte. Auch zu Beginn des 21. Jahrhunderts wird die Wirtschaftsregion Südostniedersachsen ganz wesentlich durch (groß)industrielle Strukturen geprägt, die vor allem auf die nationalsozialistischen Industrie Gründungen Ende der 30er Jahre in der Automobilindustrie (Volkswagenwerk in Wolfsburg) und der Stahlindustrie ('Reichswerke Hermann Göring' – heute Salzgitter AG – in Salzgitter) zurückzuführen sind (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 36). Dementsprechend hoch ist der Anteil des Produzierenden Gewerbes an der gesamten Bruttowertschöpfung in der Region. Entfielen im Jahr 1998 in der Region noch 45,9 % der Bruttowertschöpfung auf das Produzierende Gewerbe, so waren es in Niedersachsen nur 31,6 % und auf Bundesebene lediglich 30,6 %. Ent-

<sup>8</sup> Die Region Großraum Braunschweig wird auch als Region Südostniedersachsen bezeichnet. Im Folgenden werden die beiden Begriffe synonym verwendet.

<sup>9</sup> Auf Beschluss der niedersächsischen Landesregierung wurden die beiden Städte Salzgitter und Wolfsburg im Jahr 2002 zu Oberzentren aufgewertet, die seit dieser Zeit in institutioneller Hinsicht mit dem Oberzentrum Braunschweig einen 'Oberzentralen Verbund' darstellen.

sprechend gering waren im niedersächsischen und bundesdeutschen Vergleich die Anteile des Dienstleistungssektors an der Bruttowertschöpfung (s. Abb. 9).

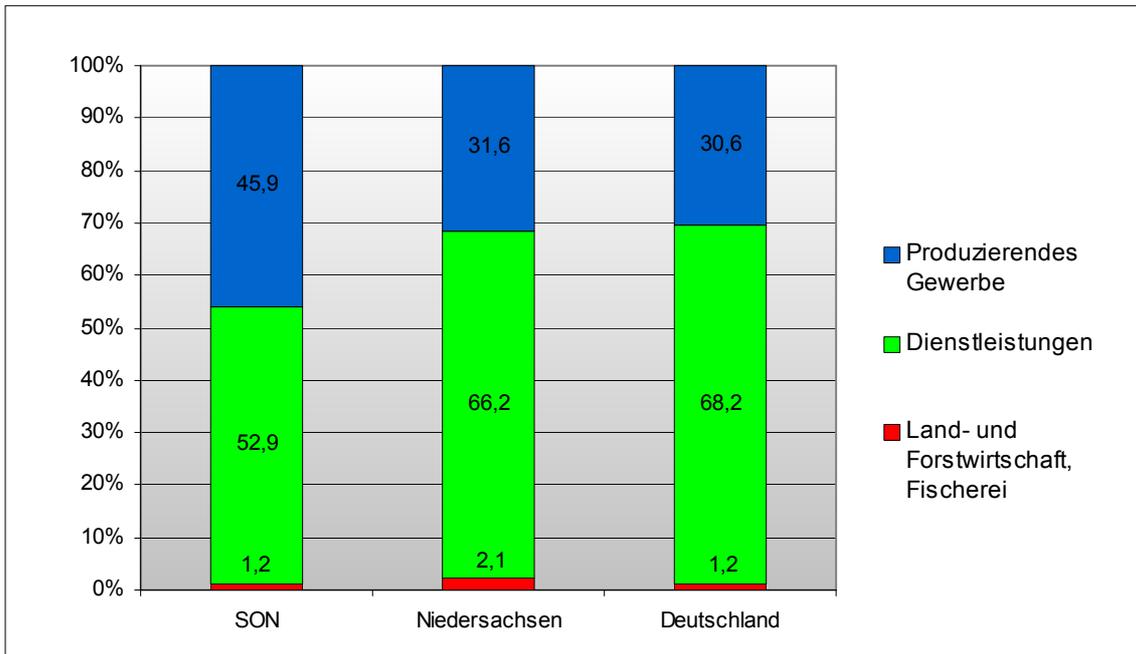


Abb. 9: Sektorale Verteilung der Bruttowertschöpfung in Südostniedersachsen, Niedersachsen und Deutschland 1998 in Prozent

Quelle: NIW 2002, eigene Berechnungen

Innerhalb des Produzierenden Sektors dominiert der Fahrzeugbau einschließlich vor- und nachgelagerter Bereiche die Branchenstruktur, so dass von einer signifikanten Automobildominanz gesprochen werden kann, als dessen Konsequenz die gesamte Wirtschaftsregion Südostniedersachsen zu einer der automobilabhängigsten Regionen der Welt wurde (Lompe/Blöcker 1997, Lompe u.a. 1996, Lompe u.a. 1991). Die gesamte Wirtschaftsregion wird ganz entscheidend durch diese Dominanz geprägt. Sie stellt auch eine wesentliche Strukturdeterminante bezüglich der zukünftigen Entwicklungslinien dar.

#### 4.1.2 Beschäftigungsentwicklung

Der Großraum Braunschweig hatte bis Mitte der 90er Jahre als Folge des radikalen Strukturwandels in den dominierenden Industriezweigen (insbesondere Straßenfahrzeugbau) massive Beschäftigungsverluste aufzuweisen, die auch durch Zuwächse in bestimmten Teilregionen in der zweiten Hälfte der 90er Jahre nicht mehr kompensiert werden konnten. So verzeichnete die gesamte Wirtschaftsregion Südostniedersachsen vom Rezessionsjahr 1993 bis 2000 einen Rückgang der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten von 2,3 % (s. Tab. 3).

Tab. 3: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte – insgesamt – im Großraum Braunschweig

	Stadt Braunschweig	Stadt Salzgitter	Stadt Wolfsburg	Landkreis Peine	Landkreis Wolfenbüttel	Landkreis Gifhorn	Landkreis Helmstedt	Landkreis Goslar	Großraum Braunschweig
1980	108.091	51.016	80.219	29.993	21.814	24.006	21.336	49.444	385.919
1989	104.182	50.699	85.436	25.684	21.735	25.411	20.143	45.817	379.107
1993	113.655	53.879	83.217	27.664	22.972	30.578	22.578	52.086	406.629
1994	112.827	51.593	79.142	27.759	23.139	30.806	22.231	51.730	399.227
1995	111.327	49.919	75.836	27.744	23.248	31.495	21.860	51.384	392.813
1996	109.222	47.528	73.181	28.805	22.339	31.019	21.479	50.148	383.721
1997	107.796	46.728	73.363	28.290	22.069	30.670	21.015	48.270	378.201
1998	106.065	49.017	76.790	27.411	21.773	31.024	20.820	47.106	380.006
1999	107.605	48.677	81.896	29.083	21.896	32.063	20.515	46.782	388.512
2000	109.067	48.965	87.127	29.603	21.957	33.102	21.174	46.380	397.375
1993 bis 2000	- 4.588 (-4,0%)	- 4.914 (-9,1%)	+ 3.910 (+4,7%)	+ 1.939 (+7,0%)	- 1.015 (-4,4%)	+ 2.524 (+8,3%)	- 1.404 (-6,2%)	- 5.706 (-11,0%)	- 9.254 (- 2,3%)

Quelle: NIW 1997, 2002, eigene Berechnungen

Insbesondere seit Mitte der 90er Jahre verläuft die Beschäftigungsentwicklung in der Region aber ausgesprochen differenziert. Die Teilräume, die sich im näheren Einzugsbereich des Volkswagenwerkes befinden (Stadt Wolfsburg, Landkreis Gifhorn, Landkreis Peine) konnten – verstärkt seit 1998 – vom dortigen Aufschwung und den lokalen diversifizierten Konzernaktivitäten, die eine hohe Dynamik entfalteten, entscheidend profitieren.<sup>10</sup> Alle übrigen Teilregionen weisen in diesem Zeitraum nur leicht steigende, stagnierende oder rückläufige Beschäftigtenzahlen auf (s. Tab. 3). Der regionale Arbeitsmarkt wird aufgrund dieser Entwicklungen zunehmend von intraregionalen Polarisierungstendenzen geprägt. Dabei weist insbesondere der Landkreis Goslar – und in Abstrichen auch der Landkreis Helmstedt – eine von den allgemein positiven regionalen Entwicklungen abgekoppelte Entwicklungsrichtung auf. So weist der Landkreis Goslar seit Mitte der 90er Jahre im Vergleich mit allen anderen niedersächsischen (Teil)Regionen die höchsten Verluste bei den Beschäftigtenzahlen auf (NIW 2002, 33). Demgegenüber entwickelte sich die 'Automobilregion Wolfsburg/Gifhorn' auch im niedersächsischen und bundesdeutschen Vergleich in diesem Zeitraum ausgesprochen positiv. "Hier überlagern sich nach einer Phase der Umstrukturierung und Neuausrichtung der Automobilindustrie und seiner Zulieferindustrien beträchtliche Arbeitsplatzzuwächse des Produzierenden Gewerbes und der Dienstleistungen." (NIW 2002, 33).

<sup>10</sup> Der VW-Konzern startete 1997 eine - auch bundesweit viel beachtete - Initiative, gemeinsam mit anderen lokalen bzw. regionalen Akteuren, die Arbeitslosigkeit nachhaltig um die Hälfte zu senken. Das Konzept konzentriert sich auf vier Module: einen Innovationscampus, eine Lieferantenansiedlungsstrategie, die Verstärkung 'weicher' Standortfaktoren über den Aufbau einer 'Erlebniswelt Wolfsburg' und einer Personal-Service-Agentur ([www.wolfsburg-ag.com](http://www.wolfsburg-ag.com)).

Im Hinblick auf die – bereits beschriebenen – mit dem demographischen Wandel potenziell konvergierenden kumulierenden regionalen Polarisierungstendenzen muss auf Grundlage dieser derzeitigen Entwicklungsrichtung für die zukünftige regionale Beschäftigungsentwicklung im Zeitraum bis 2030 mit weiteren Friktionen gerechnet werden.

## Beschäftigungsentwicklung im Produzierenden Gewerbe

Die Strukturkrise in der Automobilindustrie, die Rationalisierungsaktivitäten in der Stahlindustrie im Speziellen sowie der – bundesweit zu beobachtende – Abbau industrieller Arbeitsplätze im Allgemeinen haben zu Beginn der 90er Jahre einen massiven Beschäftigungsverlust im regionalen Produzierenden Gewerbe induziert, der – mit Ausnahme der bereits aufgezeigten Entwicklungen in der Stadt Wolfsburg – in seiner Dynamik bis heute zwar partiell abgeschwächt, aber nicht umgekehrt werden konnte. So ist die Zahl der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Produzierenden Gewerbe in der Region im Zeitraum von 1993 bis 2000 um 15,7 % zurückgegangen. In den Städten Braunschweig und Salzgitter sowie den Landkreisen Wolfenbüttel, Helmstedt und insbesondere Goslar sind im selben Zeitraum sogar ein Viertel der industriellen Arbeitsplätze verloren gegangen (s. Tab. 4).

Tab. 4: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Produzierenden Gewerbe im Großraum Braunschweig

	Stadt Braunschweig	Stadt Salzgitter	Stadt Wolfsburg	Landkreis Peine	Landkreis Wolfenbüttel	Landkreis Gifhorn	Landkreis Helmstedt	Landkreis Goslar	Großraum Braunschweig
1980	45.082	36.328	63.755	18.918	10.646	12.641	11.720	22.761	221.851
1989	39.041	35.603	67.591	13.358	9.959	11.812	9.950	19.659	206.973
1993	39.391	37.346	62.685	13.366	9.837	13.270	10.595	21.596	208.086
1994	37.311	34.787	59.048	13.025	9.659	13.299	10.044	20.951	203.457
1995	35.668	33.183	56.080	12.898	9.620	13.599	9.686	20.682	191.416
1996	33.704	31.002	53.455	14.201	8.688	13.227	9.388	19.747	183.412
1997	32.883	28.983	53.433	13.534	8.201	12.827	8.782	18.486	177.084
1998	33.132	30.841	55.703	12.629	8.013	13.326	8.521	17.793	179.958
1999	31.536	28.890	58.085	12.662	7.495	13.047	7.641	15.933	175.289
2000	31.206	28.676	59.144	12.473	7.384	13.093	7.846	15.657	175.479
1993 - 2000	- 8.185 (-20,8%)	- 8.670 (-23,2%)	- 3.541 (-5,6%)	- 893 (-6,7%)	- 2.453 (-24,9%)	- 177 (-1,3%)	- 2.749 (-25,9%)	- 5.939 (-27,5%)	- 32.607 (-15,7%)
% in 1993	34,7	69,3	75,3	48,3	42,8	43,4	46,9	41,5	51,2
% in 2000 (BG=100)	28,6 (78)	58,6 (159)	67,9 (184)	42,1 (114)	33,6 (91)	39,6 (107)	37,1 (101)	33,8 (92)	44,2 (120)

Quelle: NIW 1997, 2002, eigene Berechnungen

Anhand dieser Zahlen wird der nachhaltige Strukturwandel mit all seinen beschäftigungspolitischen Friktionen besonders deutlich. War das Produzierende Gewerbe im Jahr 1993 mit einem Beschäftigtenanteil von 51,2 % noch der größte Sektor, so verringerte sich der Anteil bis zum Jahr 2000 auf 44,2 %.

Dass der sektorale Strukturwandel aber noch längst nicht abgeschlossen ist und daher auch mittel- und längerfristig mit weiteren Strukturbrüchen gerechnet werden muss, verdeutlicht der Vergleich mit den anderen niedersächsischen Regionen (sowie Hamburg und Bremen) und dem Bund. Mit 44,2 % liegt der Anteil um 20 % über dem Bundesdurchschnitt und auch weit über den Werten in den Vergleichsregionen (s. Tab. 5).

Tab. 5: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Produzierenden Gewerbe in den Regionen

	Region Hamburg	Region Bremen	Region Oldenburg	Region Ost-Friesland	Region Osnabrück-Emsland	Region Hildesheim-Hannover	Region Südniedersachsen	Region Braunschweig	Ins-gesamt
1995	290.913	135.045	94.155	58.288	135.763	254.847	83.565	191.416	1.243.992
1996	282.036	129.881	92.799	56.723	132.934	244.268	80.814	183.412	1.202.867
1997	270.159	128.959	91.977	55.801	129.016	238.889	77.354	177.084	1.169.239
1998	264.844	127.561	92.173	56.807	131.090	233.827	76-298	179.958	1.169.258
1999	249.579	121.149	88.381	54.761	126.091	217.075	71.720	175.289	1.104.045
2000	248.264	119.583	89.699	54.281	126.000	215.275	71.497	175.479	1.100.078
1995-2000	- 42.649 (-14,7%)	- 15.462 (-11,4%)	- 4.456 (-4,7%)	-4.007 (-6,9%)	- 9.263 (-7,2%)	- 39.572 (-15,5%)	- 12.068 (-14,4%)	- 15.937 (-8,3%)	- 143.914 (-11,6%)
% in 2000 (BG=100)	24,2 (66)	32,1 (87)	38,4 (104)	31,5 (86)	41,6 (113)	30,4 (83)	39,0 (106)	44,2 (120)	32,4

Quelle: NIW 1997, 2002, eigene Berechnungen

Speziell die an den Standorten Wolfsburg und Salzgitter existierenden großindustriellen Betriebsstrukturen, die mehr als die Hälfte der Beschäftigten im Verarbeitenden Gewerbe auf sich vereinen (Land Niedersachsen 40 %), sind somit weiterhin maßgeblich prägend für diese Region und werden die Konfiguration der regionalen Arbeitswelt voraussichtlich auch im zu analysierenden Zeitrahmen bis zum Jahr 2030 entscheidend beeinflussen. Auch wenn sich diese Bereiche speziell in der zweiten Hälfte der 90er Jahre größtenteils sehr gut im internationalen Wettbewerb behauptet haben<sup>11</sup> und eine verstärkte räumliche und funktionale Spezialisierung auf die großindustrielle Automobil- und Zulieferindustrie stattgefunden hat, so konnte das grundsätzliche Beschäf-

<sup>11</sup> So stieg die Exportquote des Verarbeitenden Gewerbes Südostniedersachsens von 43,9 % im Jahr 1995 auf 53,0% im Jahr 1998 an. Gleichzeitig konnte eine im internationalen Vergleich hohe Produktivität verteidigt werden (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 45).

tigungsproblem damit nicht gelöst werden, da bestimmte Teilregionen von diesen Entwicklungsprozessen nicht profitieren konnten und auch weiterhin einen starken Aderlass an industriellen Arbeitsplätzen aufzuweisen haben. "Im Zuge der Globalisierung wirtschaftlicher Beziehungen hat sich in Südostniedersachsen ein industrieller Spezialisierungsprozess verstärkt, in dem sich die Region tendenziell als eine wirtschaftliche Einheit darstellt, die durch mehrere Funktionsbereiche (z.B. Produktion, Gestaltung, Wartung) der automobilen Wertschöpfungskette konstituiert ist. Diese eher günstige industrielle Grundlage der Wirtschaftsregion reicht bislang aber nicht aus, die strukturellen Disparitäten zu überwinden. So hält der Rückgang industrieller Beschäftigung in den Standorten Salzgitter und den Kreisen Wolfenbüttel, Goslar und Helmstedt an." (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 45)

### Beschäftigungsentwicklung im Dienstleistungsgewerbe

Die langfristige Beschäftigungsentwicklung im Dienstleistungsbereich verdeutlicht den auch in der Region Südostniedersachsen ablaufenden Trend von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft. Allerdings zeigt sich auch, dass der Strukturwandel hier mit einer geringeren Dynamik als auf Landes- und Bundesebene verläuft "und die Region im 'Tertiärisierungswetlauf' weiter zurückfällt" (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 46) (s. Tab. 6).

Tab. 6: Veränderung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten im Dienstleistungsgewerbe 1980-2000

	Dienstleistungen 1980-2000	
	absolut	in Prozent
<b>Südostniedersachsen</b>	58.985	36,9
<b>Niedersachsen</b>	459.223	43,2
<b>Bundesrepublik (West)</b>	4.317.417	43,6

Quelle: NIW 1997, 2002, eigene Berechnungen

Folgende Trendaussagen lassen sich bezüglich der Beschäftigungsentwicklung im Dienstleistungssektor in der Region treffen (s. Tab. 7):

- Der Zuwachs der Beschäftigung im Dienstleistungssektor von 12,1 % im Zeitraum von 1993 bis 2000 konnte den Abbau der industriellen Arbeitsplätze nicht kompensieren.
- Der Anteil der im Dienstleistungssektor sozialversicherungspflichtig Beschäftigten an der Gesamtbeschäftigung stieg von 44 % im Jahr 1993 auf 55,1 % im Jahr 2000 an.
- Die Stadt Braunschweig ist das Dienstleistungszentrum der Region.

- Die industriell geprägten Städte Salzgitter und Wolfsburg haben seit Beginn der 90er Jahre die höchsten Zuwachsraten bei der Beschäftigung. Trotzdem ist ihr Anteil mit 41,1 % (Salzgitter) bzw. 31,7 % (Wolfsburg) immer noch stark unterrepräsentiert.
- Bis auf die Stadt Braunschweig sowie die Landkreise Wolfenbüttel und Goslar weisen alle Teilräume einen Beschäftigtenanteil auf, der unter dem Bundesdurchschnitt liegt, so dass auch der Großraum Braunschweig insgesamt (88; BG=100) weit unter dem Bundesdurchschnitt liegt.
- Die Teilregion Wolfsburg/Gifhorn steht mit einem Zuwachs von mehr als 8.300 Dienstleistungsbeschäftigten im Zeitraum von 1998 bis 2000 an der Spitze aller Vergleichsregionen. Vor allem die verstärkte Ansiedlung von Dienstleistungsaktivitäten im Umfeld des VW-Werkes (Autostadt, AutoVision etc.) hat sich hier sehr positiv ausgewirkt.

Tab. 7: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Dienstleistungsgewerbe im Großraum Braunschweig

	Stadt Braunschweig	Stadt Salzgitter	Stadt Wolfsburg	Landkreis Peine	Landkreis Wolfenbüttel	Landkreis Gifhorn	Landkreis Helmstedt	Landkreis Goslar	Großraum Braunschweig
1980	62.759	14.446	16.168	10.703	10.223	10.744	9.082	25.744	159.869
1989	64.885	14.874	17.607	12.025	11.084	13.029	9.771	25.192	168.467
1993	73.998	16.364	20.229	13.994	12.550	16.764	11.589	29.682	195.170
1994	75.250	16.636	19.781	14.425	12.873	16.948	11.773	30.017	197.703
1995	75.398	16.582	19.439	14.554	13.062	17.359	11.768	29.953	198.115
1996	75.272	16.365	19.421	14.365	13.109	17.275	11.683	29.660	197.148
1997	74.621	17.657	19.657	14.525	13.351	17.238	11.869	29.046	197.964
1998	73.629	19.017	21.201	15.665	13.635	17.599	12.329	29.968	203.043
1999	75.699	19.653	23.500	16.183	13.877	18.552	12.524	30.296	210.284
2000	77.491	20.149	27.605	16.901	14.085	19.515	12.951	30.157	218.854
1993 - 2000	+ 3.493 (+4,7%)	+ 3.785 (+23,1%)	+ 7.376 (+36,5%)	+ 2.904 (+20,8%)	+ 1.535 (+12,2%)	+ 2.751 (+16,4%)	+ 1.362 (+11,8%)	+ 475 (+1,6%)	+23.684 (+12,1%)
% in 1993	65,1	30,4	24,3	50,6	54,6	54,8	51,3	57,0	48,0
% in 2000 (BG=100)	71,0 (114)	41,1 (66)	31,7 (51)	57,1 (92)	64,1 (103)	59,0 (95)	61,2 (98)	65,0 (104)	55,1 (88)

Quelle: NIW 1997, 2002, eigene Berechnungen

Bezüglich der Struktur der Dienstleistungsbeschäftigung lässt sich festhalten, dass – mit Ausnahme des Bereiches 'Erziehung und Unterricht' alle Sektoren im bundesdeutschen Vergleich mehr oder weniger unterrepräsentiert sind und dass auch die positive Beschäftigungsdynamik erheblich moderater als im niedersächsischen bzw. bundesdeutschen Vergleich ausfällt, so dass an dieser Stelle für den zu bewältigenden zukünftigen Strukturwandel ein permanenter Handlungsbedarf entsteht (Bezirksregie-

künftigen Strukturwandel ein permanenter Handlungsbedarf entsteht (Bezirksregierung/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 47).

Für die grundsätzliche Entwicklung des Arbeitsmarktes im Zeitraum von 1980 bis 2000 zeichnen sich für die Region Südostniedersachsen drei grundlegende Trends ab (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 49):

- In Wirtschaftszweigen, in denen infolge des gesamtwirtschaftlichen und regionalen Strukturwandels Beschäftigungsgewinne erzielt werden konnten, fallen die Zunahmen in der Zahl sozialversicherungspflichtig Beschäftigter in Südostniedersachsen schwächer aus als im Bundesdurchschnitt.
- In Wirtschaftszweigen, in denen infolge des Strukturwandels von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft Beschäftigungseinbußen zu verzeichnen sind, ist der Rückgang der Beschäftigtenzahlen meist höher gewesen als im Bundesdurchschnitt. Gegenwärtig verläuft die Entwicklung aufgrund der günstigen Situation nicht zuletzt wegen regionaler/lokaler Aktivitäten in Wolfsburg und Peine positiv.
- Die sich infolge des regionalen Strukturwandels durchsetzende verstärkte räumliche und funktionale Spezialisierung Südostniedersachsens auf die großindustrielle Automobilindustrie und große Zuliefererkonzerne deutet nicht zuletzt aufgrund der hohen Produktivität in diesen Bereichen auf eine eher günstige industrielle Wirtschaftsregion hin, die zum Fokus neuer Beschäftigungsinitiativen werden kann.

Insgesamt kann davon ausgegangen werden, dass der sich in den 80er Jahren versteigende und in den 90er Jahren zuspitzende gesamtwirtschaftliche Strukturwandel grundlegend die Rahmenbedingungen für die wirtschaftliche Entwicklung altindustrieller Verdichtungsräume verändert hat. Im Unterschied zu regionalen Dienstleistungsagglomerationen konnte in der Wirtschaftsregion Südostniedersachsen der überaus starke Arbeitsplatzverlust in den Bereichen des Produzierenden Gewerbes nur sehr begrenzt durch neue Beschäftigungsverhältnisse im Dienstleistungsbereich kompensiert werden. Ansätze regionaler/lokaler Arbeitsmarktpolitik setzten in Teilräumen jedoch durchaus positive Signale.

## **Beschäftigte nach Berufsabschluss**

Der Anteil der Beschäftigten ohne Berufsabschluss ist seit 1980 im Großraum Braunschweig stark zurückgegangen und lag im Jahr 2000 in allen Teilregionen weit unter dem Bundesdurchschnitt (Ausnahme: Stadt Wolfsburg). Insbesondere in den 90er Jahren vollzog sich diese Entwicklung weitaus schneller als im Bundesdurchschnitt (s. Tab. 8). Gleichzeitig ist der Anstieg der Beschäftigten mit abgeschlossener Berufsausbildung (ohne FHS/HS) in allen Teilregionen in diesem Zeitraum kontinuierlich angestiegen.

Der Anteil der Beschäftigten mit FHS/HS-Abschluss hat sich seit 1980 im Großraum mehr als verdoppelt (von 3,4 % auf 8,1 %). Obwohl die Steigerung des Anteils überdurchschnittlich stark verlief, wiesen fast alle Teilregionen auch im Jahr 2000 noch einen – im Vergleich mit dem Bundesdurchschnitt – geringeren Anteil dieser Gruppe an

Tab. 8: Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Südniedersachsen nach Berufsabschluss, Ant. an insgesamt in Prozent (BG = 100)

	ohne abgeschlossenen Berufsausbildung			mit abgeschlossener Berufsausbildung ohne FHS/HS			mit Fachhochschuleab- schluss/Hochschulabschluss					
	1980	1990	1995	2000	1980	1990	1995	2000	1980	1990	1995	2000
Stadt Braunschweig	23,6(77)	16,8(74)	13,3(70)	13,5(72)	70,7(109)	74,8(105)	76,0(104)	74,5(104)	5,7(125)	8,5(131)	10,7(138)	12,0(128)
Stadt Salzgitter	34,8(114)	16,8(74)	18,5(97)	16,0(85)	62,3(96)	71,4(101)	76,5(105)	77,9(108)	2,9(64)	4,0(61)	5,0(64)	6,1(66)
Stadt Wolfsburg	33,7(110)	30,5(135)	20,8(109)	18,4(98)	64,3(99)	65,0(92)	73,2(100)	73,7(103)	2,0(43)	4,5(69)	6,0(77)	7,9(84)
Landkreis Peine	29,2(96)	21,3(94)	18,6(97)	17,2(91)	68,1(105)	75,1(106)	76,7(105)	77,2(107)	2,7(59)	3,6(55)	4,7(61)	5,6(60)
Landkreis Wolfenbüttel	27,5(90)	19,8(88)	15,7(82)	13,1(69)	68,8(106)	75,2(106)	78,9(108)	81,0(113)	3,7(82)	5,0(77)	5,4(69)	6,0(64)
Landkreis Gifhorn	37,2(122)	25,8(115)	20,6(108)	17,5(93)	60,3(93)	70,6(100)	75,0(103)	75,2(105)	2,5(54)	3,5(54)	4,4(57)	7,3(79)
Landkreis Helmstedt	31,7(104)	21,3(94)	16,4(86)	13,0(69)	66,2(102)	75,3(106)	79,5(109)	81,4(113)	2,2(48)	3,4(52)	4,1(53)	5,6(60)
Landkreis Goslar	28,1(92)	21,1(94)	16,8(88)	14,3(76)	68,9(106)	74,4(104)	78,1(107)	79,7(111)	3,1(68)	4,5(69)	5,1(65)	6,0(87)
Großraum Braunschweig insg.	29,8(98)	22,9(101)	17,2(90)	15,6(83)	66,7(103)	71,8(101)	76,1(104)	76,3(106)	3,4(82)	5,4(82)	6,7(86)	8,1(87)

Quelle: NIW 2002

allen Beschäftigten auf. Insbesondere die Stadt Salzgitter sowie die Landkreise Peine, Wolfenbüttel, Helmstedt und Goslar liegen mit einem diesbezüglichen Anteil von 5,6 % bis 6,1 % weit unter dem Bundesdurchschnitt (9,3 %). Die Ausnahme innerhalb der Wirtschaftsregion Südostniedersachsen bildet die Stadt Braunschweig als Hochschulstandort, die mit einem Anteil von 12,0 % im Jahr 2000 weit über allen anderen Teilregionen und dem Bundesdurchschnitt rangiert.

Es zeigt sich ganz deutlich, dass die Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften in den vergangenen Jahren kontinuierlich gestiegen ist und diese Entwicklung mittel- bis langfristig vermutlich aufgrund der zu erwartenden Entwicklungstendenzen in der Arbeitswelt und des 'Nachholbedarfs' in der Region an Intensität zunehmen dürfte. Gerade auf dieser Ebene lassen sich aufgrund der demographischen Entwicklung zukünftig regionale Konkurrenzkämpfe um das knapper werdende hochqualifizierte Personal vermuten, was u.U. intraregionale Disparitäten induzieren bzw. bereits bestehende potenzieren kann.

### Arbeitnehmerentgelte

Die Verteilung der Arbeitnehmerentgelte ist intraregional relativ disparat. Während an den großen Industriestandorten Salzgitter und Wolfsburg die Arbeitnehmerentgelte über dem Bundesdurchschnitt (West) liegen, befinden sie sich in allen anderen Teilregionen z.T. weit darunter (s. Tab. 9). Diese bereits heute vorhandene Polarisierung der Verdienstmöglichkeiten kann – in Anlehnung an oben getroffenen Aussagen – bei einem durch die regionale demographische Entwicklung induzierten potenziellen Arbeitskräftemangel in bestimmten Segmenten und Qualifikationsmustern zukünftig zu verschärften intraregionalen Verteilungskämpfen bezüglich der Abwerbung qualifizierter Arbeitskräfte beitragen. 'Schwächere' Teilregionen und die dort ansässigen Unternehmen haben voraussichtlich unter den heutigen Bedingungen das Nachsehen und stehen vor kumulierenden Problemlagen im Blick auf die Rekrutierung des entsprechend benötigten Personals und der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit.

Tab. 9: Arbeitnehmerentgelte im Jahr 1999 in Südostniedersachsen

	TDM je AN	WD=100
Stadt Braunschweig	60,0	98
Stadt Salzgitter	64,4	105
Stadt Wolfsburg	66,3	108
Landkreis Peine	57,7	94
Landkreis Wolfenbüttel	55,9	91
Landkreis Gifhorn	56,7	92
Landkreis Helmstedt	59,1	96
Landkreis Goslar	57,4	94
<b>Südostniedersachsen insg.</b>	<b>60,5</b>	<b>99</b>

Quelle: NIW 2002

### 4.1.3 Entwicklung und Struktur der Arbeitslosigkeit

Die Region Südostniedersachsen ist traditionell eine von Arbeitslosigkeit vergleichsweise stark betroffene Region. Erst seit Ende der 90er Jahre ist hier ein Aufholprozess zu konstatieren, der insbesondere durch die vom Volkswagen-Konzern initiierten beschäftigungspolitischen Expansionstendenzen induziert wurde. Ein vergleichender Blick auf die Entwicklung der Arbeitslosenquoten seit 1989 verdeutlicht diese Entwicklung (s. Tab. 10).

Tab. 10: Entwicklung der Arbeitslosigkeit 1989-2001

	1989	1993	1997	2001
Südostniedersachsen	10,0	11,0	15,0	11,3
Niedersachsen	10,0	9,7	12,9	10,0
Bundesrepublik (West)	7,9	8,2	11,0	8,3

Quelle: NIW 1996, NIW 2002

Tab. 11: Arbeitslosenquoten im Großraum Braunschweig (BG=100)

	Stadt Braunschweig	Stadt Salzgitter	Stadt Wolfsburg	Landkreis Peine	Landkreis Wolfenbüttel	Landkreis Gifhorn	Landkreis Helmstedt	Landkreis Goslar	Großraum BS
1989	12,1(134)	12,2(154)	8,0(101)	9,0(114)	8,5(108)	8,6(113)	8,9(113)	10,6(134)	10,0(127)
1993	11,0(134)	12,9(157)	11,9(145)	8,9(109)	8,9(109)	11,5(140)	11,5(140)	11,0(134)	11,0(134)
1994	12,1(132)	14,8(161)	15,2(165)	9,9(108)	10,1(110)	13,8(150)	13,4(146)	11,6(126)	12,6(137)
1995	12,7(137)	15,4(166)	16,3(175)	10,3(111)	10,5(113)	14,7(158)	14,0(151)	11,9(128)	13,2(142)
1996	13,6(135)	16,6(164)	18,1(179)	11,5(114)	11,8(117)	15,9(157)	15,4(152)	13,0(129)	14,4(142)
1997	14,7(134)	17,5(159)	17,8(162)	12,1(110)	12,8(116)	15,5(141)	16,0(145)	14,4(131)	15,0(137)
1998	14,3(136)	16,3(155)	15,5(148)	11,5(110)	12,2(116)	13,9(132)	14,9(142)	14,6(139)	14,1(135)
1999	13,0(136)	14,7(148)	12,9(130)	10,7(108)	11,5(116)	12,1(122)	13,7(138)	14,0(141)	12,8(129)
2000	12,0(138)	13,7(157)	10,8(124)	9,8(113)	11,0(126)	10,7(123)	12,8(147)	13,4(154)	11,7(135)
2001	11,7(141)	13,0(157)	9,3(112)	10,1(121)	10,5(127)	10,1(122)	12,5(151)	12,9(156)	11,3(136)
1993-2001	+ 0,7	- 1,2	- 2,6	+ 1,2	+ 1,6	- 1,4	+ 1,0	+ 1,9	+ 0,3
1997-2001	- 3,0	- 5,8	- 8,5	- 2,0	- 2,3	- 5,4	- 3,5	- 1,5	- 3,7

Quelle: NIW 1997, 2002

Die Wirtschaftsrezession von 1993 hat den Arbeitsmarkt in Südostniedersachsen besonders stark getroffen. Insbesondere in der vom Straßenfahrzeugbau geprägten Region Wolfsburg verstärkten sich die strukturellen Probleme zu diesem Zeitpunkt so stark, dass die Arbeitslosenquote massiv anstieg. Seit 1997 aber konnte die Arbeitslosigkeit in der Stadt Wolfsburg fast halbiert werden. Von den positiven Entwicklungen konnten alle Teilregionen mehr oder weniger stark profitieren. Den geringsten Abbau der Arbeitslosenzahlen verzeichnete in diesem Zeitraum der Landkreis Goslar. Insbesondere die beiden 'Problemregionen' Goslar und Helmstedt und die Stadt Salzgitter

leiden nach wie vor – sowohl im intraregionalen als auch im bundesweiten Vergleich – unter besondere stark ausgeprägten Arbeitsmarktproblemen (s. Tab. 11).

Ein Blick auf die Struktur der Arbeitslosigkeit in der Region verdeutlicht die speziellen Problemzonen und virulenten Handlungsfelder (s. Tab. 12). Insbesondere die Jugendarbeitslosigkeit, die Langzeitarbeitslosigkeit und die Arbeitslosigkeit von Frauen stellen die größte Herausforderung dar. Aber auch der Anteil der über-55-Jährigen liegt mit 20,0 % nur knapp unter dem Bundesdurchschnitt und weit über den Werten der übrigen niedersächsischen Regionen. Auch an dieser Stelle lassen sich bereits Verbindungen zu den aus dem demographischen Wandel sich ergebenden Herausforderungen herstellen, die im regionalen Kontext an späterer Stelle diskutiert werden.

Tab. 12: Struktur der Arbeitslosigkeit in Prozent (jeweils 30.06. des Jahres)

	Männer		Frauen		unter 25 Jahre		55 Jahre und älter		1 Jahr und länger arbeitslos	
	1996	2001	1996	2001	1996	2001	1996	2001	1996	2001
Südostniedersachsen	56,1	51,7	43,9	48,3	11,7	12,8	32,6	20,0	40,9	38,1
Niedersachsen	55,7	54,4	44,3	45,6	13,7	12,9	22,9	18,0	33,8	33,4
Bundesrepublik (West)	57,2	55,1	42,8	44,9	12,4	11,2	23,0	20,5	32,9	33,6

Quelle: NIW 1997, 2002

#### 4.1.4 Forschung und Innovation in Südostniedersachsen

Die zur Generierung von Innovationen benötigte Infrastruktur bildet eine wesentliche Voraussetzung für die technologische Leistungsfähigkeit und damit für die Wettbewerbsfähigkeit einer Region und der in ihr agierenden Unternehmen. Insbesondere in einer Arbeitswelt der Zukunft, in der sich Erwerbstätige, Unternehmen und Regionen in immer kürzeren Abständen den modifizierten Innovationserfordernissen anpassen oder – noch besser – diese produzieren müssen, kommt der Wissenschafts-, Forschungs- und Innovationsstruktur eine immer größere Bedeutung zu. "Dabei ist davon auszugehen, dass die betriebliche Umsetzung neuer Technologien immer weniger als ein linearer Verbreitungs- und Anwendungsprozess zu verstehen ist, sondern immer mehr als ein regional eingebetteter, sozialer Implementationsprozess, der in hohem Maße von den Interaktionen zwischen Betrieben und regionalen Netzwerken, qualifizierten Arbeitskräften und wissenschaftlichen Einrichtungen abhängt." (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 51).

Südostniedersachsen verfügt über eine relativ gut ausgebaute Infrastruktur außerbetrieblicher Wissenschafts- und Forschungseinrichtungen. Die Potenziale der in der Region ansässigen staatlichen Großforschungseinrichtungen und der Hochschulen sind vor allem überregional stark eingebunden. Die Möglichkeiten auch regionaler Vernet-

zung sowohl von Innovationsaktivitäten zur Clusterbildung als auch eines zunehmenden Transfers zwischen regional ansässiger wissenschaftlicher Kompetenz und den Unternehmen in der Region sind insgesamt noch lange nicht ausgeschöpft. Die unternehmerischen FuE-Aktivitäten in der Region sind sehr stark auf den Bereich der 'höherwertigen Technologien' und dabei auf die Volkswagen AG konzentriert. Es deutet sich damit eine eher unterentwickelte Innovationsbereitschaft in den Bereichen der kleinen und mittleren Unternehmen der Region an (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001).

Speziell seit der zweiten Hälfte der 90er Jahre entwickelt der Dienstleistungssektor in der Region eine neue Dynamik, die nicht zuletzt im Umfeld der großindustriellen innovativen Kerne besondere Wirkung entfaltet. In diesem Sinne kann auch hier in jüngster Zeit im weitesten Sinne von einer – partiell – produktiven (teil)regionalen Komplementarität beim Verhältnis von Industrie und Dienstleistungen gesprochen werden.

Nichtsdestotrotz weist die Region bezüglich ihrer ökonomischen und sozialen Entwicklung kumulierende Polarisierungstendenzen auf, die im Hinblick auf die demographischen Herausforderungen und Problemlagen zukünftig vermutlich eine sehr viel höhere Relevanz erhalten werden, wenn es darum geht, eine nachhaltige Arbeits- und Wirtschaftsstruktur zu generieren. Wie sich die demographischen Strukturbrüche bis zum Jahr 2030 vermutlich in der Region Südostniedersachsen niederschlagen, wird im Folgenden thematisiert.

## 4.2 Demographische Entwicklung in Südostniedersachsen<sup>12</sup>

Bezüglich der Analyse der regionalen Arbeitswelt sind in demographischer Hinsicht in erster Linie die Entwicklungstendenzen innerhalb der erwerbsfähigen Bevölkerung von erhöhter Relevanz, da die demographisch bedingten Veränderungen innerhalb dieser Bevölkerungsgruppe unmittelbare Auswirkungen auf die Arbeitswelt nach sich ziehen und die aufgezeigten Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Arbeitswelt maßgeblich determinieren. Bevor diese prognostizierten Prozesse aufgezeigt werden, werden in einem ersten Schritt die demographischen Entwicklungen der Region in den 90er Jahren kurz dargestellt, da darin ein wesentliches Moment für die zukünftige Entwicklung der Arbeitswelt zu sehen ist und gleichzeitig die jüngste Entwicklung einem Vergleich unterzogen werden kann.

---

<sup>12</sup> Für die zu analysierende Region Südostniedersachsen liegen keine demographischen Prognosen des Statistischen Bundesamtes für den Zeitraum bis 2030 vor. Aus diesem Grund wird für die regionalspezifische Analyse dieses Projektes auf die Ergebnisse einer vom Forschungsverbund beim Institut für Entwicklungsplanung und Strukturforchung (IES) in Auftrag gegebene Bevölkerungsprognose zurückgegriffen. Dieser Prognose liegen partiell veränderte Annahmen bezüglich der Fertilität, der Mortalität und der Wanderungsbewegungen zugrunde (Tovote 2002). An der grundsätzlichen langfristigen Entwicklungsrichtung ändern jedoch auch die novellierten Parameter nichts Wesentliches, so dass eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse durchaus gewährleistet ist. Wenn man die Daten des Statistischen Bundesamtes auf die Region umgelegt hätte, wären die Prognosen noch dramatischer ausgefallen.

#### 4.2.1 Bevölkerungsentwicklung in den 90er Jahren

Der Großraum Braunschweig weist bezüglich seiner Bevölkerungsentwicklung bereits seit etlichen Jahren allenfalls stagnierende Tendenzen auf. Nach dem Ende des Vereinigungsbooms, der auch in Südostniedersachsen die Bevölkerungszahlen von 1.110.657 Personen im Jahr 1989 bis 1993 auf 1.163.375 Personen anwachsen ließ, konnten keine Bevölkerungszuwächse mehr verzeichnet werden (s. Tab. 13). Diese gesamtregionale Entwicklung wird jedoch durch intraregional divergierende Entwicklungsrichtungen überlagert. Die drei großen Städte Braunschweig, Salzgitter und Wolfsburg sowie die Landkreise Goslar und Helmstedt verzeichnen seit Ende des Vereinigungsbooms 1993 einen relativ starken Bevölkerungsrückgang, während die Landkreise Wolfenbüttel, Peine und insbesondere Gifhorn starke Bevölkerungszuwächse verzeichnen konnten. Insbesondere seit 1993 müssen intraregionale Disparitäten bezüglich der Bevölkerungsentwicklung diagnostiziert werden. Die oftmals konstatierten nachhaltigen Suburbanisierungsprozesse spiegeln sich in diesen Entwicklungen sehr deutlich wider. Erstaunlich ist dabei jedoch, dass die beiden Teilregionen Helmstedt und Goslar von diesen Entwicklungen nicht profitieren konnten.

Tab. 13: Mengenmäßige Bevölkerungsentwicklung im Großraum Braunschweig (jeweils 01.01. des Jahres)

	Stadt Braunschweig	Stadt Salzgitter	Stadt Wolfsburg	Landkreis Peine	Landkreis Wolfenbüttel	Landkreis Gifhorn	Landkreis Helmstedt	Landkreis Goslar	Großraum Braunschweig
1980	261.669	113.427	126.942	118.000	116.397	121.852	99.654	172.252	1.130.193
1989	253.794	111.674	125.831	117.686	115.331	132.003	97.555	156.773	1.110.657
1993	258.347	116.750	128.996	123.558	120.130	150.466	101.979	163.149	1.163.375
1994	256.267	117.684	128.032	124.588	120.951	154.256	101.772	162.721	1.166.271
1995	254.130	117.842	126.965	125.755	121.367	158.770	101.937	162.380	1.169.146
1996	252.544	117.713	126.331	126.780	121.970	161.926	101.829	161.549	1.170.442
1997	251.320	116.865	124.655	127.902	122.574	163.964	101.237	160.273	1.168.790
1998	248.944	115.453	122.798	128.664	123.582	165.890	100.900	158.979	1.165.533
1999	247.241	114.104	122.185	130.002	124.309	167.840	100.967	157.955	1.164.533
2000	246.322	112.934	121.954	131.291	125.597	170.033	100.634	157.013	1.165.778
2001	245.816	112.302	121.805	132.243	126.967	171.501	100.033	156.247	1.166.644
2003	245.516	111.696	121.887	132.998	126.842	172.880	99.527	155.610	1.166.956
1993 - 2002	- 12.831	- 5.054	- 7.109	+ 9.440	+ 6.712	+ 22.413	- 2.452	- 7.539	+ 3.581
1993-2002 in %	- 5,0	- 4,3	- 5,5	+ 7,3	+ 5,6	+ 14,9	- 2,4	- 4,6	+ 0,3

Quelle: NIW 1997, 2002, eigene Berechnungen

Ein Vergleich mit der Entwicklung in Niedersachsen und dem westdeutschen Bundesgebiet verdeutlicht die besondere Betroffenheit der Region Südostniedersachsen. Während sowohl in Niedersachsen als auch in Deutschland (West) mehr oder weniger

deutliche Bevölkerungszuwächse realisiert werden konnten, hat sich die Region von dieser prosperierenden Entwicklung weitgehend abgekoppelt (s. Tab. 14).

Tab. 14. Mengenmäßige Bevölkerungsentwicklung im Vergleich

	1993	2001	1993-2001	
			absolut	in Prozent
Deutschland (West)	1.163.375	1.166.644	+ 3.269	+ 0,3
Niedersachsen	7.577.520	7.929.193	+ 348.673	+ 4,6
Südostniedersachsen	65.289.234	67.140.000	+ 1.850.766	+ 2,8

Quelle: NIW 1997, 2002, eigene Berechnungen

Insgesamt haben sich die Wachstumsrelationen zwischen den niedersächsischen Regionen gegenüber den 80er Jahren deutlich verschoben. In diesem Kontext ist u.a. auch die Region Südostniedersachsen im Vergleich noch weiter zurückgefallen (NIW 2002, 17). Von acht Vergleichsregionen konnten sechs Regionen seit 1994<sup>13</sup> teilweise kräftige Bevölkerungsgewinne verzeichnen, während die Entwicklung im Großraum Braunschweig stagnierte und in der Nachbarregion Südniedersachsen sogar negativ verlief (s. Tab. 15).

Tab. 15: Mengenmäßige Bevölkerungsentwicklung in den Regionen 1994-2001

	Region Hamburg	Region Bremen	Region Oldenburg	Region Ost-Friesland	Region Osnabrück-Emsland	Region Hildesheim-Hannover	Region Südniedersachsen	Region Südostniedersachsen	Insgesamt
1994	2.664.604	1.055.065	694.552	621.111	899.454	2.013.760	591.820	1.166.271	9.706.637
2001	2.757.822	1.070.676	756.664	643.301	950.207	2.047.483	583.348	1.166.644	9.976.145
1994-2001	+ 93.218 (+ 3,5 %)	+ 15.611 (+ 1,5 %)	+ 62.112 (+ 8,9 %)	+ 22.190 (+ 3,6 %)	+ 50.207 (+ 5,6 %)	+ 33.723 (+ 1,7 %)	- 8.472 (- 1,4 %)	+ 373 (± 0)	+ 269.508 (+ 2,8 %)

Quelle: NIW 2002, eigene Berechnungen

Unter der Annahme einer diesem Trend entsprechenden zukünftigen demographischen Entwicklung wird der Großraum Braunschweig von den prognostizierten Bevölkerungsschrumpfungprozessen im regionalen Vergleich vermutlich vergleichsweise stark betroffen sein, wodurch die daraus resultierenden Problemkonstellationen u.U. in dieser Region in verstärkter Form auftreten werden.

#### 4.2.2 Altersaufbau der Bevölkerung in den 90er Jahren

Mit Ausnahme des Landkreises Gifhorn ist in allen Teilräumen des Großraumes Braunschweig bereits in den 90er Jahren eine im Bundesvergleich überproportionale

<sup>13</sup> In diesem Fall musste 1994 als Basisjahr genommen werden, da die entsprechenden Zahlen für die Vergleichsregionen aus dem Jahr 1993 nicht verfügbar waren.

Besetzung der älteren Jahrgangskohorten (insbesondere 65 Jahre und älter) und eine gleichzeitige Unterbesetzung jüngerer zu konstatieren (s. Tab. 16). Bei einer unterstellten Abhängigkeit der zukünftigen demographischen Entwicklungsrichtungen von den vorhandenen Kohortenzusammensetzungen muss auch hier mit einer – im interregionalen Vergleich – Problemverschärfung in der Region gerechnet werden. Insbesondere der Landkreis Goslar ist bereits durch eine starke 'Überalterung' gekennzeichnet.

Insgesamt zeigt sich, dass die Region Südostniedersachsen bereits in den 90er Jahren – insbesondere im Vergleich mit den diesbezüglichen Entwicklungen in Niedersachsen und Westdeutschland – eine Bevölkerungsentwicklung aufwies, die von Stagnations- und Überalterungstendenzen determiniert war.

Für die im Rahmen dieses Teilprojektes in erster Linie relevante Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung bis zum Jahr 2030 sind wesentliche Basiselemente damit schon gegeben. Im Folgenden wird nun die zu erwartende Trendentwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung bis zum Jahr 2030 aufgezeigt.

### **4.2.3 Demographische Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung bis 2030**

In Anlehnung an die unter Kap. 3.2 hergeleiteten Verbindungslinien zwischen allgemeinen demographischen Entwicklungstendenzen und den Auswirkungen auf die Wirtschafts- und Arbeitswelt können auch für die Region Südostniedersachsen zwei grundsätzliche Aussagen getroffen werden:<sup>14</sup>

1. Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter wird auch bei mehr oder weniger starker Zuwanderung langfristig signifikant sinken.
2. Die erwerbsfähige Bevölkerung wird sich in seiner altersstrukturellen Zusammensetzung nachhaltig verändern.

---

<sup>14</sup> Im Folgenden werden aufgrund von Berechnungsproblemen keine konkreten Aussagen zur Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials in der Region getroffen. An den grundsätzlichen Trends ändert diese Einschränkung jedoch nichts, so dass auch aus der demographischen Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung heraus entsprechende zukünftige Herausforderungen und Problemlagen für die regionale Wirtschafts- und Arbeitswelt aufgezeigt werden können. Insgesamt gilt natürlicherweise auch für die regionale Ebene die von Prognos grundsätzlich aufgestellte These, dass die Zahl und die Altersstruktur des Erwerbspersonenpotenzials überwiegend durch die demographischen Veränderungen geprägt werden. Entwicklungstrends des Erwerbsverhaltens können die demographischen Grundtendenzen langfristig partiell beeinflussen, aber nicht aufhalten (Prognos 2002, 61).

Tab. 16: Bevölkerung am 01.01.1995 und 01.01.2000 im Alter von ... bis unter ... Jahren im Großraum Braunschweig (BG = 100)

	0 - 6		6 - 18		18 - 25		25 - 45		45 - 65		65 u. älter	
	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000	1995	2000
Stadt Braunschweig	5,5(88)	5,0(81)	9,9(75)	10,5(80)	8,6(104)	8,0(106)	32,5(102)	32,0(102)	25,0(100)	25,8(101)	18,5(120)	18,7(114)
Stadt Salzgitter	6,5(103)	6,0(97)	12,2(93)	13,6(103)	8,2(100)	7,6(100)	30,3(95)	31,2(100)	26,2(105)	26,8(105)	16,5(107)	18,2(111)
Stadt Wolfsburg	6,0(96)	5,1(81)	12,5(95)	12,5(95)	7,9(96)	7,7(102)	29,9(94)	28,2(90)	27,9(111)	28,1(110)	15,8(103)	18,4(113)
Landkreis Peine	6,6(106)	6,6(105)	12,7(95)	13,6(103)	8,1(99)	6,8(90)	30,5(96)	30,5(98)	25,7(103)	26,0(102)	16,3(106)	16,6(102)
Landkreis Wolfenbü.	6,4(103)	6,3(102)	12,2(93)	13,1(99)	7,8(95)	6,6(87)	30,5(96)	30,3(97)	26,6(106)	27,0(106)	16,4(107)	16,8(103)
Landkreis Gifhorn	8,0(127)	7,2(115)	14,9(113)	15,8(120)	8,0(98)	7,3(96)	32,3(101)	31,7(101)	23,8(95)	24,3(96)	13,0(84)	13,7(84)
Landkreis Helmstedt	6,5(103)	5,7(92)	12,5(95)	13,5(102)	7,7(93)	7,0(92)	29,9(94)	29,1(93)	25,3(101)	26,1(103)	18,1(118)	18,6(114)
Landkreis Goslar	5,6(89)	5,2(84)	10,7(81)	11,4(86)	8,3(100)	7,0(92)	29,4(92)	28,6(91)	25,4(101)	26,5(104)	20,7(134)	21,3(131)
Großraum BS	6,3(101)	5,8(94)	12,0(91)	12,7(96)	8,2(99)	7,3(97)	30,9(97)	30,2(96)	25,6(102)	26,2(103)	17,1(111)	17,8(109)

Quelle: NIW 1997, 2002

## Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung in Südostniedersachsen bis 2030

Die demographische Entwicklung in Südostniedersachsen entwickelt sich sowohl in der zeitlichen als auch in der mengenmäßigen Dimension ähnlich wie in Westdeutschland. Es zeigt sich ganz deutlich, dass der entscheidende demographische Strukturbruch erst nach dem Jahr 2015 einsetzt, dann aber eine nachhaltige Wirkungskraft entfaltet<sup>15</sup> (s. Abb. 10). Demnach nimmt die erwerbsfähige Bevölkerung im gesamten Großraum Braunschweig bis zum Jahr 2030 um mehr als 13 % auf 671.904 Personen ab. Im Zeitraum von 2000 bis 2015 ist dabei lediglich ein Rückgang von 16.000 Personen zu verzeichnen, von 2015 bis 2030 jedoch von ca. 86.000 Personen.

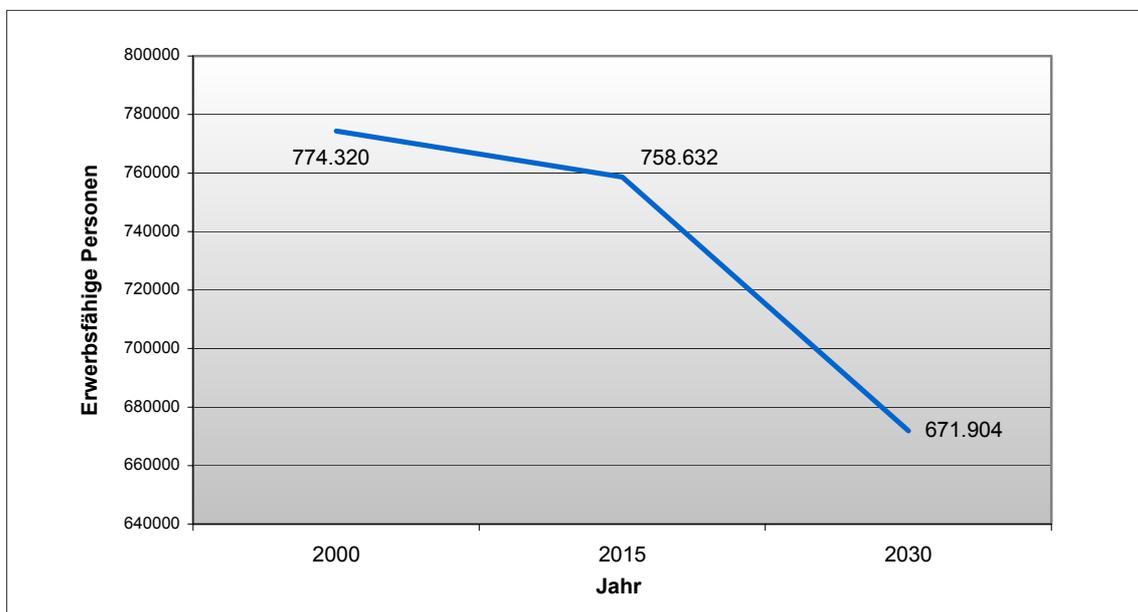


Abb. 10: Mengenmäßige Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung im Großraum Braunschweig 2000-2030

Quelle: Tovote 2002, eigene Berechnungen

*Diese Entwicklung wird die verschiedenen Teilräume ganz unterschiedlich treffen. Es zeigt sich ganz deutlich, dass insbesondere die von den Suburbanisierungsprozessen betroffenen großen Städte in der Region (insbesondere Salzgitter) und die von diesen Entwicklungen nicht profitierenden Teilräume Helmstedt und Goslar besonders betroffen sind (s. Tab. 17).*

<sup>15</sup> Auch wenn hier nur der Zeitraum bis zum Jahr 2030 den Analyserahmen bildet, so sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass der demographische Schrumpfs- und Alterungsprozess weit über das Jahr 2030 die Bevölkerungsentwicklung determinieren und sich voraussichtlich erst im Jahr 2050 auf einem wesentlich niedrigerem Niveau stabilisieren wird.

Tab. 17: Mengenmäßige Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung in Südostniedersachsen 2000-2030

	2000	2015	2030	2000-2030	2000-2030 in %
Stadt Braunschweig	167.397	164.373	145.165	- 22.232	- 13,3
Stadt Salzgitter	73.555	68.419	54.192	- 19.363	- 26,3
Stadt Wolfsburg	81.443	82.519	70.598	- 10.845	- 13,3
Landkreis Peine	87.471	90.964	86.535	- 936	- 1,1
Landkreis Wolfenbüttel	84.216	85.259	80.564	- 3.652	- 4,3
Landkreis Gifhorn	114.462	119.154	112.749	- 1.713	- 1,5
Landkreis Helmstedt	65.061	59.983	54.178	- 10.883	- 16,7
Landkreis Goslar	100.715	88.901	78.156	- 22.529	- 22,4
Südostniedersachsen	774.320	758.632	671.904	- 102.416	- 13,2

Quelle: Tovote 2002, eigene Berechnungen

## Entwicklung der Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung im Großraum Braunschweig

Neben der Schrumpfung der (Erwerbs)Bevölkerung wird die gleichzeitige Alterung auch im Großraum Braunschweig die regionale Wirtschafts- und Arbeitswelt vor große Herausforderungen stellen. Die vom IES prognostizierte Entwicklung zeigt, dass gerade die jüngeren Jahrgangskohorten die stärksten Einbußen zu verzeichnen haben (s. Tab. 18, Abb. 11). Mit Ausnahme der 55- bis 65-Jährigen nehmen alle Jahrgangskohorten in ihrer absoluten Zahl mehr oder weniger stark ab. Gleichzeitig steigt der relative Anteil der beiden ältesten Kohorten stark an. Insbesondere die – im Sinne der prognostizierten Entwicklungstendenzen der Arbeitswelt – zukünftig besonders nachgefragten Gruppen der 25 bis 44-Jährigen verlieren sowohl in ihrer absoluten als auch ihrer relativen mengenmäßigen Stärke zahlenmäßig sukzessive an Bedeutung.

Tab. 18 Entwicklung der Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung in der Region Braunschweig 2000-2030

Jahr	Jahrgänge					Insgesamt
	15 - 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	
2000	122.093 (15,8 %)	160.930 (20,8 %)	186.752 (24,1 %)	148.942 (19,2 %)	155.603 (20,1 %)	774.320
2015	126.401 (16,7 %)	142.371 (18,8 %)	138.556 (18,3 %)	193.356 (25,5 %)	157.948 (20,8 %)	758.632
2030	106.396 (15,8 %)	131.211 (19,5 %)	146.843 (21,9 %)	138.213 (20,6 %)	158.141 (23,5 %)	671.904
2000 - 2030	- 15.697 (- 12,9 %)	- 29.716 (- 18,5 %)	- 39.809 (- 21,3 %)	- 10.729 (- 7,2 %)	2.538 (+ 1,6 %)	- 102.416 (- 13,2 %)

Quelle: IES 2002, eigene Berechnungen

Es zeigt sich, dass die für die Bundesrepublik prognostizierten demographischen Entwicklungstrends auch in der Region Südostniedersachsen in ähnlicher Form zu konstatieren sind. In diesem Sinne stellt die zu analysierende Region durchaus eine Referenzregion für zukünftige Herausforderungen und daraus resultierende Handlungsoptionen dar. Nichtsdestotrotz weist die Region auch gewisse – bereits aufgezeigte – Parameter auf, die ihr einen spezifischen Charakter zuweisen. Wie sich die zukünftigen Entwicklungslinien der Wirtschafts- und Arbeitswelt aus Sicht relevanter regionaler Akteure darstellen, wird Gegenstand der folgenden Analysen sein.

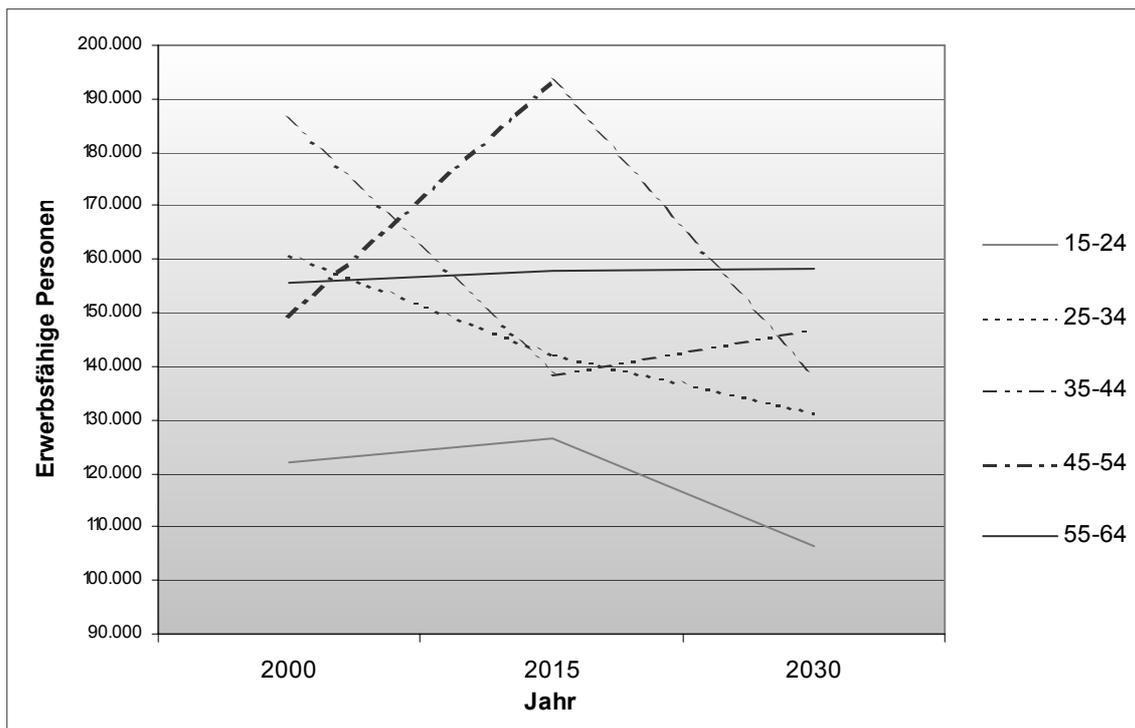


Abb. 11: Entwicklung der Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung in Südostniedersachsen 2000-2030

Quelle: Tovote 2002, eigene Berechnungen

### 4.3 Entwicklungen der Arbeitswelt aus der Sicht regionaler Akteure

Die Gespräche mit regionalen Unternehmensvertretern bezüglich der Entwicklung der (regionalen) Wirtschafts- und Arbeitswelt ergaben in einigen Bereichen ein durchaus differenziertes Bild, was jedoch aufgrund der heterogenen Zusammensetzung der Gesprächspartner und der daraus resultierenden unterschiedlichen Blickwinkel auch nicht unbedingt überrascht. Besteht bei den auf der Makroebene angesiedelten Themenkomplexen zur grundsätzlichen Einschätzung der Entwicklungsrichtung der Arbeitswelt eine weitgehende Einigkeit, so unterliegen die Interpretationen spezifischer regionaler

Parameter und insbesondere die Bewertungsgrade der zukünftigen demographischen Herausforderungen durchaus unterschiedlichen subjektiven Betrachtungsweisen.

Es herrscht ein allgemeiner Konsens, dass sich die Arbeit insbesondere in Bezug auf Arbeitsinhalte, Arbeitsformen und Arbeitsorganisationsschemata in den vergangenen Jahren signifikant verändert habe. Dabei ist nach Aussage aller Akteure – in Anlehnung an die in Kap. 2 herausgearbeiteten Aspekte – ein nachhaltiger Trend in Richtung einer stärkeren Wissensbasierung, Komplexitätssteigerung und Flexibilisierung der gesamten Arbeitswelt zu konstatieren, der sukzessive alle Stationen und Prozesse der Wertschöpfungskette tangiere.

"Ich denke schon, dass es in den vergangenen Jahren gravierende Veränderungen in der Arbeitswelt gab. Die Organisationen sind viel effizienter und effektiver geworden. Der Bedarf an skills ist gestiegen." (Reg-Akt 02)

"Auffällig ist, dass wir im Entwicklungsbereich die Arbeit heute sehr viel prozessorientierter gestalten, um tatsächlich auch der gewachsenen Komplexität gerecht zu werden. Der Termindruck hat zugenommen und die Halbwertszeit von Wissen hat sich enorm verkürzt. ... Im Produktionsbereich ist die Arbeit sicherlich dadurch geprägt, dass wir sehr viel kürzere Innovationszyklen und eine viel höhere Produktkomplexität haben. Das bedeutet, dass auch dort die Qualifikationsanforderungen steigen und dass wir es viel stärker mit innovativen Veränderungen zu tun haben. ... Insgesamt können wir sagen, dass wir grundlegend einen Anstieg der Qualifikationsanforderungen, eine Erhöhung der Effizianzforderungen und gleichzeitig eine viel höhere Anforderung haben, die gewachsene Komplexität der Prozesse zu bewältigen." (Reg-Akt 17)

Bezüglich der langfristigen Entwicklungstrends der wesentlichen Parameter der Arbeit herrscht ebenfalls ein weitgehender Konsens darin, dass aufgrund der aus der zunehmenden globalen Wirtschaftsverflechtung resultierenden steigenden Wettbewerbszwänge und des kumulierenden technischen Fortschritts eine weitere Dynamisierung der Arbeitswelt in der o.a. Richtung zu erwarten sei, die die strategischen Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte weiter maßgeblich erhöhen werden. In diesem Kontext würden immer neue Qualifikationsmuster und ein vernetztes ganzheitliches Denken in Prozessen erforderlich sein, die sowohl von den Unternehmen als auch den Beschäftigten neue Denk- und Verhaltensmuster erforderlich machen, um im zukünftigen permanenten Innovationswettbewerb erfolgreich bestehen zu können.

"Ich gehe mal davon aus, dass sich die Strukturen in der Arbeitswelt weiter in der Richtung entwickeln, dass man die Kommunikation weiter beschleunigt, dass auf der Entwicklungsseite mehr investiert werden muss, um dem Rechnung zu tragen, dass die Flexibilität in Bezug auf die Arbeitskräfte weiter erhöht werden muss, dass das, was man auf der Hochschule gelehrt bekommt, nicht reicht für einen beruflichen Lebenslauf, sondern dass man permanent nachlegen muss und sich permanent weiterbilden muss. ... Man muss lernen, anders mit Wissen umzugehen." (Reg-Akt 11)

"Was eine entscheidende Rolle spielen wird, ist die Verknüpfung von Arbeit und Lernen in gemeinsamen Systemen. Wir werden eine immer stärkere Wissensbasierung bis in die Produktionsabläufe hinein haben und wir werden Menschen darauf orientie-

ren müssen, sehr viel stärker ihre Kompetenzen in Richtung Problemlösungs- und Vernetzungsfähigkeit zu entwickeln. Nicht ausschließlich die fachliche Tiefe, sondern die Fähigkeit, sich breit zu vernetzen, wird ganz wesentlich die nachhaltige Beschäftigungsfähigkeit von Menschen bestimmen und auch die Bereitschaft, sich permanent zu qualifizieren." (Reg-Akt 17)

Auch wenn von allen Gesprächspartnern für die Zukunft ein nachhaltiger Wandel der Arbeitswelt prognostiziert wird, so werden gleichzeitig doch auch die Grenzen der Modifikationspotenziale aufgezeigt. Insbesondere bei der Konfiguration der Belegschaftsstrukturen und somit der Gesamtheit der zukünftigen Arbeitsverhältnisse wird zwar eine weitere Flexibilisierung erwartet und auch gewünscht, gleichzeitig wird jedoch auch von einigen Akteuren betont, dass es auch langfristig von elementarer Bedeutung sein werde, eine Kernbelegschaft zu haben, die eine kritische Masse nicht unterschreiten dürfe, wenn die wissens- und kommunikationsintensiven Ansprüche einer innovatorientierten Wertschöpfungskette erfüllt sowie die Kompetenz- und Qualifikationspotenziale im Unternehmen gesichert und ausgebaut werden sollen. Wenn also auch das Aufgabenspektrum der jeweiligen Mitarbeiter der qualifizierten Kernbelegschaften u.U. permanenten Veränderungen unterworfen sein wird, so seien gerade diese Mitarbeiter und deren Vernetzung für die kontinuierliche Entwicklung der jeweiligen Unternehmen von existenzieller Bedeutung.

"Ich denke aber, dass wir immer auf einen relevanten Kern in der Belegschaft angewiesen sein werden. Die totale Flexibilisierung, wo man nur noch einen relativ kleinen Kern und einen großen Randbereich hat, der dann disponibel ist, funktioniert deshalb nicht, weil sie das ganze Thema der Wissensbasierung, Teamarbeit und Innovationszyklen natürlich nur dann bewältigen, wenn sie die Vertrauensketten, Kommunikationsketten und Wissensweitergabeketten in einem Unternehmen darstellen können. Das können sie nicht machen, wenn sie nicht eine gewisse Kontinuität und Homogenität in der Belegschaft darstellen. Von daher gibt es hier zwischen Rand und Kern auch Grenzen." (Reg-Akt 17)

"Freie Mitarbeiter kann man eigentlich nur dann nehmen, wenn man die Mitarbeiter kennt und wenn man mit denen Erfahrungen hat. Die Sachen sind viel zu kompliziert, als dass man einen Unbekannten in so ein komplexes Thema reinheben kann. So etwas muss dann langsam zusammenwachsen. So gibt es da ein gewisses Mitarbeiterpotenzial, auf das wir an dieser Stelle zurückgreifen können." (Reg-Akt 10)

"Im Anlagengeschäft glaube ich nicht, dass es sich in den nächsten 20 Jahren signifikant verändern wird. Natürlich wird man dazu kommen, dass die Arbeitszeiten flexibler sind. Man wird auch Projektteams gründen, die unter besonderen Rahmenbedingungen arbeiten. Dass dabei aber laufende Veränderungen stattfinden, glaube ich weniger, weil im Anlagengeschäft der Erfahrungswert, den man benötigt, um dann auch entsprechend zu arbeiten, sehr lang ist." (Reg-Akt 14)

Nichtsdestotrotz wird in der Gesamtheit unisono eine weitere Erosion des klassischen Normalarbeitsverhältnisses und damit eine weitere Abnahme der Zahl der Stamar-

beitsplätze erwartet. Dabei zeigt sich ganz deutlich, dass der Grad der Qualifikation für die Art des jeweiligen Beschäftigungsverhältnisses zukünftig von immer höherer Bedeutung sein wird.

Dass die Beschäftigten in der großen Mehrzahl nach wie vor ein gesichertes Beschäftigungsverhältnis präferieren, verdeutlicht die Aussage eines Unternehmensvertreters, in dessen Unternehmen ca. ein Drittel der Beschäftigten aus disponiblem Personal besteht.

"Die sind natürlich alle hinter einem Stammarbeitsplatz her und tun alles, um so einen Arbeitsplatz zu kriegen. Nur ist es eben so, dass die Stammarbeitsplätze beschränkt sind." (Reg-Akt 13)

Beschleunigt würden diese Entwicklungstrends durch den generellen Wandel von der Industriegesellschaft mit ihren klassischen Beschäftigungsstrukturen in der Produktion zur Dienstleistungsgesellschaft. In diesem Kontext wird aus Sicht der befragten Akteure der konstatierte Strukturwandel auch und gerade für die Region Südostniedersachsen enorme Modifikationsprozesse in der Wirtschaftsstruktur nach sich ziehen, die sich in erster Linie in einem sukzessiven Abbau der direkten und einfachen Produktionstätigkeiten ausdrücken werden.

"Ich denke auch, was die unmittelbaren produktiven Tätigkeiten betrifft, dass wir unter noch sehr viel stärkere Standortkonkurrenz kommen werden. Insbesondere durch die weitere Integration der EU-Bereiche und dieser Wirtschaftsräume und die hohe Differenz bei den Arbeitskosten wird der Druck auf die unmittelbare industrielle Produktionsarbeit sogar noch weiter zunehmen." (Reg-Akt 17)

"Das wird weiter zunehmen. Die Tätigkeiten, wo einfach etwas gebaut wird, die werden nicht mehr zunehmen. Die Kompensation liegt im Dienstleistungssektor. ... Ich glaube, dass dieser Bereich gewaltig expandieren wird, weil er der einzige Bereich ist, der die im industriellen Sektor weniger werdenden Arbeitsplätze noch kompensieren kann." (Reg-Akt 13)

"Wir haben also eine zunehmende Konzentration im Bereich der Kopfarbeiten. Da ist eine Zunahme zu verzeichnen. Das liegt auch daran, dass die industriellen Arbeitsplätze zunehmend wegrationalisiert werden. In diesem Sinne werden auf der anderen Seite im Bereich der Forschung und Entwicklung und der technischen Zuarbeitung Arbeitsplätze gehalten oder auch geschaffen. Das kann dann im Bereich der Produktionsunternehmen oder aber auch in Dienstleistungsunternehmen der Fall sein." (Reg-Akt 03).

Auch wenn teilweise die Meinung geäußert wird, dass hier in der Region langfristig nur noch die hochqualifizierten Arbeiten erledigt werden und die reinen operativen Tätigkeiten gänzlich verschwinden werden, so überwiegt doch die Ansicht, dass man nicht unerhebliche Anteile von Produktionsarbeit in der Region halten können, wenn gleichzeitig die der eigentlichen Wertschöpfung übergeordneten Dinge rund um das Produkt entsprechend erweitert werden und die entsprechenden produktbezogenen

Dienstleistungen entwickelt und umgesetzt werden. Am Beispiel des Volkswagen-Konzerns formuliert ein Vertreter des Konzerns diesen Zusammenhang folgendermaßen:

"Die reine Entwicklung und der Vertrieb von Fahrzeugen wird in Zukunft wahrscheinlich nicht mehr ausreichen. Erst in der Kombination von Dienstleistungen auf der Basis des Produktes Auto kann noch der Profit sichergestellt werden." (Reg-Akt 15)

In diesem Sinne wird konstatiert, dass die traditionell diese Region prägenden Großunternehmen auch langfristig eine dominierende Stellung im ökonomischen und sozialen Beziehungsgeflecht übernehmen werden, gleichzeitig aber wird auch erwartet, dass sich diese Unternehmen im Rahmen einer Diversifizierungsstrategie verstärkt zu Dienstleistern rund um ihr Produkt wandeln und dabei voraussichtlich Kapazitäten im klassischen produktionsorientierten Beschäftigungssystem abbauen werden.

Nach Meinung aller Gesprächspartner hängt die Zukunftsfähigkeit der Unternehmen und der gesamten Wirtschaftsregion ganz entscheidend von der Fähigkeit ab, im Innovationswettbewerb mit anderen Region zu bestehen, wozu insbesondere auf der Ebene der Unternehmen entsprechende Voraussetzungen notwendig seien. In erster Linie wird in diesem Kontext betont, dass die Qualifikationsstruktur der Beschäftigten sowie deren Fähigkeit zur Flexibilität, Mobilität und (über)fachlichen Weiterentwicklung eine notwendige Erfolgsbedingung darstellen.

"Die Qualifikation im Rahmen der Erstausbildung, aber auch berufsbegleitend ist also der Promoter und der Treiber für gute Ideen, für Innovationen. Sie ermöglicht die notwendige Flexibilität in der Personaldisposition und ist der Schlüssel für hohe Produktivitätsraten." (Reg-Akt 05)

Dass es sich bei der Qualifizierung der – insbesondere hochqualifizierten – Beschäftigten um einen permanenten Prozess handeln müsse, wird anhand der entsprechenden Aussagen deutlich:

"In der heutigen Zeit kann ein Mitarbeiter nicht mehr auf dem Qualifikationsniveau stehen bleiben, dass er beispielsweise beim Eintritt in das Unternehmen aufweist. Die Leute müssen ständig mit der neuen Technik und der Datenverarbeitung gehen und die Anforderungen in den einzelnen Berufsbereichen ändern sich laufend, so dass die Leute sich eigentlich ständig weiterqualifizieren müssen." (Reg-Akt 08)

"Wichtig ist nur, dass jeder Hochschulabsolvent, wenn er zu uns kommt, wegen der unheimlich hohen Innovationsraten, sich an ständig ändernde Technologien und Arbeitsinhalte sehr flexibel einstellen muss. Das, was man mal im Studium vor zehn Jahren gelernt hat, ist heute möglicherweise als Produkt oder als Komponente schon gar nicht mehr zu gebrauchen, weil es da schon viel modernere Sachen gibt." (Reg-Akt 10).

Vor diesem Hintergrund ist zu beobachten, dass die Unternehmen in der Region insbesondere in den letzten Jahren auch partiell für einen Ausbau ihrer entsprechenden Ressourcen gesorgt haben und der betrieblichen und überbetrieblichen Qualifizierung ihrer Mitarbeiter mittels einer konzeptionellen Personalentwicklungsstrategie eine stär-

kere Bedeutung beigemessen haben. Dass dieser Themenbereich offensichtlich auch zukünftig in seiner Relevanz noch zunehmen und zielgerichtete Maßnahmen der Unternehmen erforderlich machen werde, verdeutlichen folgende ausgewählte Aussagen:

"Unsere Vision ist, wenn wir mal dreißig Jahre nach vorne gucken, dass wir eine eigene Akademie haben wollen, wo wir dann wesentlich stärker als heute entsprechende Weiterbildung betreiben. Der Notwendigkeit, dass die Leute heute und in Zukunft mehr wissen müssen, um flexibel arbeiten zu können und den speziellen Anforderungen an das Produkt gerecht zu werden, soll damit Rechnung getragen werden." (Reg-Akt 06).

"Ich will versuchen, diese Trends in ihrer längerfristigen Zukunft mit ein paar Skizzen zu beschreiben. Einmal geht es um die Präventivfunktion der Qualifikation. Wir haben die Formel einer qualitativen Arbeitsplatzsicherung entwickelt. Das heißt, dass wir im Vorfeld von Veränderungen des Marktes und der Technik unsere Mitarbeiter auf berufsspezifische, die Qualifikationen beeinflussende Veränderungsmaßnahmen vorbereiten. Hierbei stehen ergebnisorientierte und arbeitsplatzsichernde Maßnahmen im Mittelpunkt. Der Kern der Problemlösungsstrategie zielt darauf ab, alle am betrieblichen Leistungsprozess Beteiligten durch Prävention und Prophylaxe auf die sich wandelnde Technik, auf neue prozessbezogene Arbeitsabläufe frühzeitig vorbereiten." (Reg-Akt 05)

Die Interviews haben deutlich gezeigt, dass genau an dieser Stelle ein tiefer Bruch zwischen kleinen und mittleren Unternehmen auf der einen und großen Unternehmen auf der anderen Seite verläuft. Je kleiner ein Unternehmen ist, desto geringer sind demnach die Möglichkeiten, in strategischer Hinsicht auf diese Herausforderungen zu reagieren und entsprechende Konzepte zu initiieren. Aufgrund mangelnder Ressourcenausstattung sowohl in finanzieller als auch in personeller Hinsicht sind diese Unternehmen sehr viel weniger in der Lage, allen Mitarbeitern kontinuierlich eine den wachsenden Anforderungen entsprechende Weiterqualifizierung zu gewährleisten. Es zeigt sich, dass in diesen Bereichen eher Ad-hoc-Maßnahmen und keine strategischen Personalentwicklungen im Vordergrund stehen.<sup>16</sup>

"Wir sind auch zu klein und zu finanzschwach, um generelle Schulungen aller Mitarbeiter durchzuführen, wie das bei manchen Firmen der Fall ist. Bei VW ist es ja beispielsweise so, dass eine bestimmte Zahl von Tagen im Jahr für Schulungen reserviert ist. Das ist bei uns nicht der Fall." (Reg-Akt 01)

---

<sup>16</sup> In diesem Sinne sind auch die Ergebnisse einer Untersuchung des Rationalisierungs- und Innovationszentrums der Deutschen Wirtschaft (RKW) zu interpretieren (Hoffmann 1999, 9). Demnach wird Weiterbildung nur in wenigen (14%) der KMU systematisch geplant, werden nur einer vergleichbar geringen Zahl von KMU Methoden der Weiterbildungsbedarfsanalyse und Personalplanung angewandt, spielt die Kopplung der eigenen Weiterbildung an Innovations- und/oder Organisationsentwicklungsprozesse für weniger als 20% der befragten Führungskräfte aus KMU eine Rolle als Weiterbildungsmotiv und ist Weiterbildung somit noch weitgehend eine persönliche Angelegenheit der Führungskräfte. "Die Realität der Weiterbildung in KMU weicht damit erheblich von den Trendmeldungen der Managementliteratur ab." (Hoffmann 1999, 10)

In diesem Kontext ist es keine große Überraschung, dass die kleinen und mittleren Unternehmen mit einer allgemeinen Indifferenz reagieren, wenn der langfristige demographische Wandel und dessen mittelbaren und unmittelbaren Konsequenzen für die (regionale) Wirtschafts- und Arbeitswelt thematisiert werden. Es ist nicht zu erwarten, dass gerade bei diesem Thema aus der – im Vergleich zu Großunternehmen – eher praktizierten Kurzfristspektive ausgebrochen wird und entsprechende Langfristentwicklungen sowie deren mögliche Auswirkungen antizipiert werden. Die diesbezüglich existierenden strukturellen Limitierungen verdeutlichen folgende grundsätzliche Aussagen:

"Der Mittelstand denkt ja auch in ganz anderen Dimensionen. Das ist ein typisches Mittelstandsproblem. Wir denken zuerst daran, dass der heutige Tag gut geht. Die nächste Dimension besteht darin, dass man hofft, dass am Ende des Monats etwas übrig bleibt. Und dann gucken wir mal ganz weit in die Zukunft und hoffen, dass am Ende des Jahres etwas übrig bleibt. Strategien, wie sie die Großkonzerne fahren, die gucken, was im Jahr 2010 passieren wird, das ist bei uns gar nicht möglich. Da ist keine Manpower da. Diejenigen, die es verantworten müssen – das sage ich jetzt auch mal an meine Adresse -, die kriegen das auch nicht gebacken. Sie können nicht das ganze Tagesgeschäft machen, Kunden betreuen, die Produktion betreuen usw. und darüber hinaus noch große Strategien entwerfen." (Reg-Akt 01)

"Bei der Betriebsseite gibt es auch ein grundsätzliches Problem. Je kleiner der Betrieb ist, desto mehr steckt die Firmenleitung oder der Chef als Person im Tagesgeschäft und hat eigentlich keine entsprechende Zukunfts- und Entwicklungsplanung sowohl für seinen betrieblichen Bereich als auch für Personalentwicklung." (Reg-Akt 04)

Dass der prognostizierte demographische Wandel als strukturelle Komponente jedoch auch in den meisten größeren Unternehmen derzeit noch so gut wie keine Beachtung in den Unternehmensstrategien findet, muss vor dem Hintergrund der damit konvergierenden Herausforderungen (vgl. Kap. 3.2) schon verwundern. Es hat sich jedoch ganz deutlich gezeigt, dass eine strategische Berücksichtigung bezüglich der Thematik weitgehend fehlt. Angesichts des relativ langen Zeitkorridors und der damit korrespondierenden geringen akuten Virulenz des Themas, existiert bei den meisten Akteuren (und in den meisten Unternehmen) keine der Komplexität entsprechende Sensibilisierung, was angesichts der – insbesondere in den kleinen und mittleren Unternehmen – relativ kurzfristigen Planungszeiträume allerdings auch nicht sehr verwunderlich ist. Darüber hinaus erscheinen die sich aus dem demographischen Wandel langfristig ergebenden Problemlagen und Herausforderungen angesichts der aktuellen Arbeitsmarktsituation derzeit als die Vorstellungskraft der Akteure überfordernde Zukunftsvisionen, denen aus heutiger Sicht ein hohes Maß an Fiktion beigemessen wird. In diesem Sinne sind auch die diesbezüglichen Aussagen der Interviewpartner zu bewerten, die den Grundtenor widerspiegeln:

"Nein. Da muss ich aber auch ganz ehrlich sagen, dass ich mir da noch keine Gedanken drüber gemacht, dass das Erwerbspersonenpotenzial langfristig schrumpft." (Reg-Akt 06)

"Ich sehe da eigentlich wenig Probleme. Das ist keine Sache, die mir sehr große Sorgen macht. Ich habe nicht das Gefühl, dass aus der demographischen Entwicklung, die in den nächsten 30 Jahren auf uns zukommt, Probleme entstehen, so dass wir z.B. keine Fachleute mehr finden. Das glaube ich nicht, weil wir in der Regel, wenn wir Leute gesucht haben, diese auch gefunden haben und die Leute auch bereit waren, zu uns zu kommen, wenn sie hier nicht wohnen. ... Wir stehen am Ende des Jahres 2002 mit einer Rekordarbeitslosigkeit da. Im Moment fällt es einem unheimlich schwer, sich vorzustellen, dass man irgendwann nicht mehr die Mitarbeiter findet, die man bräuchte. Unter den Arbeitsmarktgesichtspunkten sehe ich diese Probleme also nicht. Nun fällt es einem immer schwer, 30 Jahre in die Zukunft zu denken. Die längste strategische Planung, die einem im Alltag durch den Kopf geht, bewegt sich in einem Zeitraum von zwei bis drei Jahren." (Reg-Akt 10)

"Die demographische Entwicklung kommt ja nicht von heute auf morgen. Es gibt ja auch das Sprichwort "Not macht erfinderisch". ... ich sehe das nicht so, dass es eine schlagartige Veränderung geben wird. Es wird genügend Zeit da sein, sich diesen Herausforderungen unter einem gewissen Druck anzupassen." (Reg-Akt 11)

Es gibt jedoch auch vereinzelt Akteure, die die Dimensionen des demographischen Wandels antizipieren und entsprechend seiner Relevanz bewerten.

"Wir werden die Frage der altersgerechten Arbeit, der altersgerechten Anpassungsfähigkeit von Arbeit relativ schnell auf die Tagesordnung bekommen. Selbst wenn wir es schaffen, bevölkerungspolitisch eine Kehrtwende zu erreichen, werden wir in 20 bis 30 Jahren in einem demographischen Tief sein. Ich könnte mir sogar vorstellen, dass wir auch eine Demographiediskussion bekommen werden, die dergestalt beantwortet wird, dass bestimmte Arbeitsplätze aus demographischen Gründen ausgelagert werden, weil das Erwerbspersonenpotenzial nicht mehr vorhanden ist. Das wird eine der ganz großen und spannenden Diskussionen werden. Da bin ich mir absolut sicher. Das wird auch bedeuten, dass wir neben der altersgerechten Arbeit über die Erwerbsbeteiligung von Frauen nachzudenken haben, die ja in Deutschland extrem niedrig ist. Damit sind wir bei der Frage der familiengerechten Arbeit und familiengerechten Arbeitszeiten und auch bei einem anderen Verhältnis von Erwerbsarbeit und Familienarbeit. Da werden große organisatorische Fragen auf uns zukommen, die ich ihnen heute nicht im Detail beantworten kann. Ich kann ihnen aber sagen, dass das ein Megathema der Arbeitsgestaltung der Zukunft werden wird." (Reg-Akt 17)

Es zeigt sich jedoch auch an dieser Stelle, dass die Unternehmen in der Region partiell durchaus Konzepte und Einstellungen internalisiert und umgesetzt haben, die im Rahmen der demographischen Entwicklungstrends als notwendige Handlungsmechanismen angemahnt werden. Gleichzeitig wird aber auch deutlich, dass es sich dabei nicht um flächendeckende Phänomene handelt und diese Konzeptionen eher unabhängig von der Einsicht in die aus dem demographischen Wandel resultierenden Notwendigkeiten existieren und somit eher punktueller als ganzheitlicher Natur sind. Darüber hin-

aus zeigen sich gleichzeitig auch Einstellungen und Zustandsbeschreibungen, die verdeutlichen, dass sowohl auf der kognitiven als auch auf der operationalen Ebene noch erhebliche Anstrengungen notwendig sind, um den aus der Schrumpfung und Alterung der (Erwerbs)Bevölkerung sich ergebenden Problemlagen effektiv begegnen zu können.

Im Blick auf die Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter fallen die Beurteilungen sehr differenziert aus. Die Mehrzahl der Akteure ist durchaus der Ansicht, dass ältere Mitarbeiter aufgrund ihres Erfahrungswissens und ihrer sozialen Kompetenzen ('kristalline Intelligenz') eine elementare Rolle im Unternehmen spielen, die eine maßgebliche Voraussetzung für den unternehmerischen Erfolg darstellt.

"Wir fahren in den letzten fünf Jahren eine Politik, die ganz klar darauf ausgerichtet ist, die Leute, die eine gewisse Kompetenz haben, so lange wie möglich im Geschäft zu halten. Wir versuchen natürlich auch immer, junge Leute zu bekommen. Es muss ein gesunder Mix an Mitarbeitern bestehen. Die Kontinuität spielt aber eine Rolle und erfahrene Mitarbeiter sind für uns Gold wert. Das ist auch ein Wettbewerbsvorteil im Vergleich mit unseren Wettbewerbern, weil es uns in den vergangenen Jahren gelungen ist, eine Kontinuität rein zu bekommen und die Leute auch wirklich zu halten." (Reg-Akt 14)

"Es gibt ältere Mitarbeiter, die natürlich eine sehr große Erfahrung haben, die ein jüngerer Mitarbeiter gar nicht haben kann. Das wissen wir an der Stelle natürlich auch zu schätzen." (Reg-Akt 10)

Partiell ist auch die Meinung zu hören, dass das Innovationspotenzial und die Bereitschaft, moderne Modelle der Arbeit anzustoßen und umzusetzen bei älteren Mitarbeitern nicht unbedingt weniger ausgeprägt sein müsse als bei jüngeren Belegschaftskohorten.

"Es muss ja nicht sein, dass die Innovationen nur von den Jüngeren kommen. Wenn der Ältere im Prozess drin ist und das Stichwort vom lebenslangen Lernen zutrifft, dann haben Ältere mehr Erfahrung. Wenn sie mit der Zeit mitgegangen sind, warum sollen sie dann nicht innovativ sein können? Da sehe ich kein Problem drin. Innovation und ältere Mitarbeiter schließt sich für mich nicht aus." (Reg-Akt 09b)

"Sie können nicht von vornherein immer voraussetzen, dass die Motivationsfähigkeit eines jungen Mitarbeiters höher als die eines älteren Mitarbeiters ist. Wir haben Themen wie die Einführung der Gruppenarbeit, wo viele ältere Kollegen als Multiplikatoren oder Meinungsführer sehr engagiert mitarbeiten und wo sie erhebliche Probleme haben, junge Facharbeiter in diese Prozesse zu integrieren und sie von den persönlichen Vorteilen dieser Arbeitsorganisation zu überzeugen. Man würde da also die 'Alten' zu unrecht abkanzeln." (Reg-Akt 09a)

Es zeigt sich jedoch auch ganz deutlich, dass die Wertschätzung älterer Mitarbeiter mit dem Grad ihrer Qualifikation ansteigt. Dieser Umstand wird durch folgende Aussage eines Personalmanagers treffend dargestellt:

"Das Thema 'Alter' ist unterschiedlich zu beurteilen. Je höher der Mitarbeiter qualifiziert ist, je mehr Erfahrungswissen er aufweist, desto länger hat er bei uns die Möglichkeit,

zu arbeiten. Je geringer qualifiziert, desto austauschbarer ist der Mitarbeiter. Seine Fähigkeit besteht eben in der Flexibilität, Mobilität, also in der grenzenlosen Einsatz- und Verfügbarkeit." (Reg-Akt 12)

An dieser Stelle werden auch gleichzeitig die mit der Beschäftigung älterer Mitarbeiter offensichtlich zusammenhängenden vielschichtigen Probleme sichtbar. Auch wenn die potenziellen Qualitätsmerkmale der älteren Beschäftigten auf Nachfrage von einer breiten Mehrzahl der befragten Akteure anerkannt werden, so überwiegen doch die Bedenken. In der Konsequenz verfolgen die meisten Unternehmen im Grundsatz doch eine eher jugendzentrierte Personalpolitik, auch wenn dieser Umstand nicht unbedingt offen propagiert wird. Dabei spielen mehrere – oft auch unterschwellige – Motive eine Rolle. Auf der einen Seite seien die Unternehmen mit abnehmender Größe immer weniger in der Lage, ihren Mitarbeitern bis ins hohe Beschäftigungsalter die entsprechende kontinuierliche Qualifizierung zu gewährleisten, so dass an dieser Stelle versucht wird, auf junges Wissen zurückzugreifen. Gleichzeitig spielen diagnostizierte Leistungsschwächen oder Motivationsprobleme älterer Mitarbeiter in der Praxis der Personaldisposition immer noch eine entscheidende Rolle. Dabei zeigt sich ganz deutlich, dass von vielen Akteuren ein Zusammenhang zwischen zunehmendem Alter und abnehmender fluiden Intelligenz gesehen wird, der nicht unbedingt als innovationsfördernd betrachtet wird.

"Man kann wirklich sagen, dass das ein Wandel ist, der hier gerade stattfindet und jüngere Leute kriegen das lockerer hin. Man sieht ja auch, dass junge Leute mit der heutigen technischen Welt wesentlich eleganter umgehen als eben die Älteren." (Reg-Akt 16)

"Die Kreativität und die Leistungsfähigkeit ist nun mal bei den jungen Leuten sehr viel höher." (Reg-Akt 02)

"Es besteht also die Möglichkeit, ab 55 in die Altersteilzeit zu gehen. Maximal die Hälfte der Betroffenen nimmt diese Angebote in Anspruch. Wir drängen aber auch nicht generell. Natürlich gibt es auch den einen oder anderen Fall, wo wir sagen, dass der jetzt nicht mehr in die Zeit passt, weil sich die Abteilung so oder so weiterentwickeln muss. Das betrifft auch Führungskräfte und dann gibt es auch Situationen, wo wir denjenigen auch mal nahe legen, von der Regelung Gebrauch zu machen. Meistens ist es dann auch so, dass die Personen auch selber sehen, dass sie eigentlich ein 'Fossil' sind und nicht mehr in die Zeit passen. Das muss man dann auch registrieren. Der Fortschritt ist ja auch nötig zur Sicherung der Arbeitsplätze. Man kann ja dann nicht aus Rücksichtnahme die Wettbewerbsfähigkeit gefährden." (Reg-Akt 15)

An dieser Stelle werden aufgrund von konstatierten tradierten Einstellungsmustern der älteren Arbeitnehmer auch Limitierungen einer entsprechenden Qualifizierung dieser Klientel diagnostiziert. Oftmals ist es nach Ansicht der Interviewpartner so, dass der Wille zur entsprechenden Weiterentwicklung der persönlichen Fähigkeiten und die Bereitschaft zur Adaption innovativer Techniken bzw. neuen Wissens sowie erhöhter Mobilität bei einem Großteil der älteren Beschäftigten nur sehr unterentwickelt sei.

"Die älteren Mitarbeiter haben eine sehr lange Betriebszugehörigkeit und die Welt ist für die irgendwie in Ordnung. Sie haben ihren Arbeitsplatz, verdienen ihr Geld, haben ihr Haus schon gebaut und haben im Grunde keine Sorgen mehr. So haben sie auch nicht mehr die großen Ansprüche an die Karriere, weil sie sich irgendwo schon ihr Leben eingerichtet haben. Da fehlt dann einfach die Motivation, sich weiterzuentwickeln."  
(Reg-Akt 06)

"Ich denke schon, dass sie es nicht mehr wollen. Es gibt dabei mehrere Faktoren. Zum einen glaube ich, dass, je älter man wird, desto eher meint man, dass es schon so richtig ist, wie man es macht. Man sieht für sich weniger Fortbildungsbedarf, weil man sein Leben eben so eingerichtet hat. Zum anderen glaube ich, dass das Fortbildungsstreben immer auch motiviert ist durch Karriereaussichten. Bei einem 50-Jährigen, der seit 20 Jahren an der ... ist und weiß, dass er auch die nächsten 15 Jahre bei der ... sein wird, da ist der Karriereknick in der Regel schon erreicht. Er bewegt sich auf einer horizontalen Ebene, so dass das dann keine Motivation mehr ist." (Reg-Akt 02)

Sowohl die regionalen Unternehmen als auch die Beschäftigten sind offensichtlich noch nicht umfassend darauf vorbereitet, dass im Zuge der demographischen Entwicklungen eine gewandelte Einstellung gegenüber der Beschäftigung älterer Beschäftigter notwendig wird. Auch wenn partiell erkannt wird, dass diese Beschäftigtengruppen eine relevante ökonomische und soziale Bedeutung für die Unternehmen darstellen und auch punktuell Anstrengungen unternommen werden, entsprechende Konzepte der Qualifizierung, des generationenübergreifenden Wissenstransfers etc. zu initiieren, so muss doch festgehalten werden, dass strategische Konzepte ganzheitlicher Natur weitgehend fehlen. Die meisten Aktivitäten dieser Art entstehen in erster Linie situationsbezogen und haben keinen gesamtkonzeptionellen Charakter, der sich durch eine strategische Verknüpfung verschiedener Handlungsparameter auszeichnen würde. Dieses grundsätzliche Problem und die entsprechenden Anforderungen werden jedoch von einigen Unternehmensvertretern durchaus in ihrer veritablen Tragweite antizipiert.

"Spätestens mit 40 Jahren muss man beginnen, die Mitarbeiter mental auf eine längere Arbeitszeit vorzubereiten. Das ist nur möglich, wenn man entsprechend disponiert. Das heißt, dass man nicht nur qualifiziert, sondern gesundheitsbezogen darauf achtet, dass die Mitarbeiter mit einer intakten physischen und psychischen Kondition in die 55er und 60er Lebensjahre hineingehen. Das ist ein essenzieller Ansatz künftiger Personalarbeit." (Reg-Akt 05)

"Zumindest beim Thema Altersaufbau merken wir aber so langsam, dass wir in eine Zwickmühle hineingeraten. Auf der einen Seite stellen wir immer höhere Leistungsanforderungen und auf der anderen Seite verändern wir uns beim Altersaufbau immer weiter in Richtung Ältere. Hier deutet sich auch schon ein gewisser Leidensdruck im Unternehmen an, so dass ich mir durchaus vorstellen kann, dass wir bereits relativ kurzfristig, und damit meine ich einen Zeitraum von ca. fünf Jahren, genau hier zu neuen Überlegungen kommen werden. Eine der Überlegungen, die wir hier in die Diskussion gebracht haben, ist die, dass wir in der Zukunft in der Arbeitsorganisation und der Arbeitszeitgestaltung wieder verlängerte Lebensarbeitsspannen haben werden und

dass wir vor der Aufgabenstellung stehen, ein Lebensarbeitsmodell so zu gestalten, dass jemand auch mit über 60 noch arbeiten kann. Das wird die spannende Herausforderung in dem Zusammenhang sein. Heute sind wir in vielen Bereichen bei weitem noch nicht so weit. Wir haben beispielsweise heute überhaupt nicht die Bedingungen, jemanden mit 60 Jahren oder älter noch in der Produktion arbeiten zu lassen. Das ist völlig undenkbar. Wenn wir aber nicht in die Demographiefalle hineingeraten wollen, wenn wir auch der Tatsache Rechnung tragen wollen, dass wir auch sozialversicherungsbedingt eine Erhöhung des Renteneintrittsalters bekommen, dann werden wir uns genau dieser Aufgabe stellen müssen." (Reg-Akt 17)

Eine analytische Einschätzung der regionalen Arbeits- und Wirtschaftswelt für den Zeitraum bis zum Jahr 2030 ist eine diffizile und mit einem multiplen Bündel von Unsicherheiten belastete Herausforderung, die wohl nur tendenziell abgebildet werden kann. Dieser Umstand wurde auch bei den Interviews deutlich, wenn die Akteure zu diesbezüglichen Szenarien befragt wurden und ihre Erwartungen und Wünsche formulieren sollten.

Als ein wesentliches Ergebnis kann jedoch festgehalten werden, dass die Region aus Sicht der Akteure als strategische Betrachtungs-, Steuerungs- und Handlungsebene zukünftig eine sehr viel höhere Relevanz erhalten muss, um eine auf allgemeiner Prosperität basierende ökonomische und soziale Entwicklung zu generieren, die sich in der Region als Ganzes niederschlägt. Dass es sich dabei um einen langwierigen Prozess handelt, der von nachhaltigen Einstellungs- und Verhaltensänderungen der Akteure, Unternehmen und Institutionen in der Region abhängt und der nur als 'konzertierte Aktion' zum Erfolg führen kann, scheint nach Ansicht der Gesprächspartner ein Faktum darzustellen.

Ein verstärktes intraregionales Konkurrenzdenken würde in diesem Kontext langfristig dazu führen, dass die ohnehin heute schon bestehenden und sich durch die demographischen Entwicklungstrends potenziell kumulierenden intraregionalen Disparitäten weiter verstärken würden. Die Konsequenz würde u.U. so aussehen, dass einerseits viele kleine und mittlere Unternehmen nicht mehr wettbewerbsfähig sein würden und andererseits bestimmte – auch aus heutiger Sicht schon zu identifizierende – Teilregionen in ökonomischer und sozialer Hinsicht abgehängt werden und unter Abkoppelungsprozessen zu leiden hätten. Genau diese Entwicklung erscheint vor dem Hintergrund einer auch von den Akteuren bestätigten zunehmenden Relevanz der Region als strategischer ökonomisch-politischer Handlungsraum zur erfolgreichen Positionierung im internationalen Wettbewerb und aus gesellschaftspolitischen Gesichtspunkten in diesem Kontext als nicht zielführend. Langfristig würde eine derartige Entwicklung auch die auf den ersten Blick profitierenden Entwicklungszentren schwächen und in der Konsequenz zu einer 'loose-loose-Situation' führen.

"Man kann davor nur warnen, dass wir uns in dieser überschaubaren Region, z.B. Goslar und Helmstedt gehören auch dazu, in irgendeiner Form entfremden." (Reg-Akt 05)

"Wenn wir nicht etwas zur aktiven Strukturentwicklung gerade dieser Bereiche (die Teilregionen Helmstedt und Goslar, d. Verf.) beitragen, werden die gnadenlos abgehängt. Es ist doch sehr stark erkennbar, dass wir hier in der Region bestimmte Entwicklungskerne haben in Braunschweig, in Salzgitter und in Wolfsburg. Da laufen sozusagen die ökonomischen Hauptverflechtungen. Peine kann man noch als Subzentrum mit dazunehmen. Bestimmte andere Teilregionen wie den Südkreis aus Helmstedt oder der ganze Goslarer Bereich sind in der Entwicklungsdynamik eigentlich eher abgehängt worden, als dass sie tatsächlich in der Entwicklungsdynamik mit den Kernen haben Schritt halten können. Entweder schaffen wir es über einen regional gedachten Ansatz von Autovision, solche Teilräume in Südostniedersachsen mit aktiv zu entwickeln und einzubeziehen, indem wir sagen, "wir wollen auch diese Teilregionen in einen Modernisierungsprozess mit einbeziehen" oder aber sie werden tatsächlich abgehängt. ... Das heißt, sie würden faktisch eine Abnahme der Verflechtungsbeziehungen und eine stärkere Konzentrierung auf Kerne bekommen. Das ist durchaus ein Modell, das funktionieren kann. Unter politischen und gesellschaftlichen Gesichtspunkten ist das natürlich keine wünschenswerte Entwicklung. Das muss man ganz klar sehen. Man muss sich dann natürlich überlegen, wenn man das mal 20 oder 30 Jahre weiterdenkt, ob sich solche Disparitäten nicht auch auf die Entwicklungsdynamik der Kerne wieder zurückschlagen. Das wäre ja durchaus auch denkbar." (Reg-Akt 17)

Verstärkte regionale Kooperationsbeziehungen und daraus resultierend die Identifizierung und der Aufbau verschiedener regionaler Cluster<sup>17</sup> sind nach Meinung eines Großteils der Gesprächspartner ein probates Mittel, um die Region bis zum Jahr 2030 erfolgreich im interregionalen Wettbewerb zu positionieren und gleichzeitig innerhalb der Region asymmetrische Entwicklungstrends so weit wie möglich zu minimieren. Durch die synergetische Zusammenführung der jeweiligen teilräumlichen Spezialisierungsmuster könne demnach ein regionaler Kompetenzraum entstehen, der von innovativen Milieus geprägt sein wird und attraktive Arbeitsplätze zur Verfügung stellt. Um sich diesem ambitionierten Ziel zu nähern seien aus heutiger Sicht jedoch offensichtlich erhebliche Modifikationen in den Denk- und Verhaltensmustern aller Akteure nötig, da der regionale Bezug oftmals offensichtlich noch sehr unterentwickelt sei. Dass die regionale Ebene und die Notwendigkeit einer Überwindung der ausschließlich auf den jeweiligen Mikrokosmos des Unternehmens oder des Teilraumes bezogenen Verhaltenskomponente zur Lösung zukünftiger ökonomischer und arbeitsmarktbezogener Herausforderungen eine immer höhere Priorität erhält, ist aus Sicht der Interviewpartner eine kaum zu negierende Tendenz. In diesem Kontext wurde auch oft auf das Beispiel der erfolgreichen kooperativen Zusammenarbeit zwischen der Stadt Wolfsburg und dem Volkswagenwerk verwiesen, die zu einer nachhaltigen Ausweitung sowohl

---

<sup>17</sup> Für Cluster bzw. Clusterbildung existiert in der Wissenschaft keine einheitliche Definition. In erster Linie versteht man unter Clustern die lokale oder regionale Konzentration und Vernetzung wirtschaftlicher Aktivitäten und Unternehmen mit dem Fokus auf bestimmte Sektoren, Branchen und Produkte sowie einer hohen Dichte zwischenbetrieblicher Interaktionen (vgl. u.a. Bruch-Krumbein/Hochmuth 2000; Rehfeld 1999).

der horizontalen als auch der vertikalen Wertschöpfungsketten geführt und ein hochgradig beschäftigungsintensives Wachstum induziert habe und somit quasi einen Modellfall für zukünftige regionale Ansätze darstellen könne.

"Die Region muss stärker zu einer Gesamtregion integriert werden und auch so in Wirtschaftskreisen vermarktet werden. Die Unternehmensansiedlung muss dann für die ganze Region und nicht nur für den einzelnen Standort betrieben werden. ... Ich glaube, das ist nur dann möglich, wenn erkannt wird, dass es notwendig ist, weil dann alle gewinnen. Im Moment ist es eben so, dass das Individualdenken, das Konkurrenzdenken sehr stark ist. Die Region muss sich gemeinsam vermarkten und verkaufen, was sie ja teilweise auf einigen Gebieten auch schon macht. Es gibt ja die 'Forschungsregion Braunschweig'. Wenn das auf allen Gebieten für die gesamte Region ebenso läuft, dann könnte ich mir auch gut vorstellen, dass die Entwicklung genauso positiv verläuft wie im Moment in Wolfsburg." (Reg-Akt 02)

"Natürlich sind Bündnisse für Arbeit oder andere Kooperationsformen nur auf der regionalen Ebene möglich. Es gibt meiner Meinung nach kein systematisches Bündnis für Arbeit auf der Bundesebene. Nur da, wo Transparenz besteht, wo die Persönlichkeiten und die Institutionen bekannt sind, funktioniert die Zusammenarbeit. Und das ist nun mal die Region. Wir reden heute über Arbeitnehmerüberlassung. In einer erweiterten Form einer gereiften regionalpolitischen Gesamtentwicklungssituation werden wir uns mit Allianzen von Arbeitsverbindungen auseinandersetzen. Das heißt, dass wir konjunkturelle und marktbezogene Situationen zum Anlass nehmen müssen, uns gegenseitig zu helfen. Dies generiert regionalspezifische und symbiotische Effekte. Das bedarf der Einsicht aller, die an diesem Prozess teilnehmen. Da werden wir auch Fragen der Einkommensentwicklung klären müssen. Ich neige sehr dazu, dass wir differenzieren müssen, allerdings auch nach Qualifikationsgesichtspunkten. Ich bin mir sicher, dass wir in einem System von kooperationsbezogenen Allianzen auf regionaler Ebene das eine oder andere schwierige Thema werden lösen können." (Reg-Akt 05)

"Die einzelnen Einheiten müssen sich erst mal auf ihre Stärken besinnen. Wolfsburg fokussiert sich natürlich stark auf Volkswagen. Das ist ganz klar. Die anderen Städte und Landkreise müssen dann eben gucken, wo sie sich fokussieren. Die Grundidee ist aber immer die gleiche. Wenn das dann alles zusammenwächst zu einer Kompetenzregion, dann haben wir doch insgesamt gegenüber unseren Wettbewerbern eine Riesenchance, weil man dann hier in der Region mehrdimensionale Möglichkeiten hat." (Reg-Akt 13)

"Wolfsburg und Braunschweig haben das egoistische Ziel, die Boomtown zu werden. Irgendwann kriegen sie das nur hin, wenn sie sagen, dass sie gemeinsam stark sind und ihr eigenes egoistisches Ziel einem gemeinsamen egoistischen Ziel unterordnen. Das klingt so unheimlich leicht, ist es aber nicht. Das ist wie eine große Koalition. Das ist das Schwierigste, was es gibt, dass man dann sagt, es geht nicht mehr um CDU, SPD oder FDP, sondern es geht um die Bundesrepublik Deutschland. Das ist natürlich auch wieder eine egoistische Zielsetzung, denn dabei geht es gegen Frankreich oder England. Aus diesem Egoismus müssen sie sich dann auf ein höheres Niveau des Egoismus begeben. Das ist wahnsinnig schwer. ... Das bringen sie mal dem Oberbür-

germeister oder dem Stadtdirektor bei. Es geht ja dabei meistens wie im Tierreich darum, den größten Anteil von der Beute zu kriegen. Wenn sie das überwinden, dann sind sie auf dem richtigen Weg." (Reg-Akt 13)

Bezüglich der Realisierungschancen diesbezüglicher regionaler Kooperationsmuster besteht offensichtlich aus derzeitiger Sicht eine sehr differenzierte Einschätzung. Auch wenn einige Vertreter – insbesondere aus den Großunternehmen – eine optimistische Sichtweise präferieren, so muss gleichzeitig konstatiert werden, dass zwischen der Einsicht in die Notwendigkeit und der Bewertung der realen Umsetzungspotenziale nach Meinung einer nicht unerheblichen Zahl von Unternehmensvertretern noch eine ziemlich große Lücke besteht, die nur sehr schwer zu schließen sein wird.

"Ich könnte mir vorstellen, dass der Wettbewerb um die Erwerbstätigen natürlich ansteigt. Dann kann es natürlich sein, dass andere an der Aus- und Weiterbildung, die wir hier betreiben, partizipieren wollen und uns die Mitarbeiter abwerben. Ich schätze, dass dieses Problem in der Zukunft größer werden wird. ... Da (bei einer verbesserte Kooperation zwischen den Unternehmen, d. Verf.) sehe ich keine Möglichkeit. Da ist sich in der Unternehmenswelt doch jeder zu sehr selbst der Nächste. Eine Firma x würde keine Rücksicht auf die Firma y nehmen. Da hätte die überhaupt kein Interesse daran, denn sie wird nur ihr eigenes Interesse sehen. Mit Kooperationen sehe ich da gar keine Möglichkeit." (Reg-Akt 06)

"Ich könnte mir schon ein Szenario vorstellen, in dem es dann Eliteunternehmen mit Elitemitarbeitern gibt und dann gibt es noch Betriebe, die irgendwie so über die Runden kommen und mit dem Kaffeesatz leben müssen. Bei den großen Unternehmen bleibt dann die Ertragskraft erhalten oder wird sogar noch steigen. Die anderen Unternehmen hangeln sich dann so hin und sagen, dass sie es eigentlich anders machen müssten und z.B. in Forschung und Entwicklung, Marketing oder Personalentwicklung investieren müssten. Wenn ich aber in die Tasche fasse und es reicht gerade für das Frühstück, dann geht das eben einfach nicht." (Reg-Akt 01)

#### **4.4 Zwischenfazit**

Die bisherigen Ausführungen haben verdeutlicht, dass die Region Südostniedersachsen in den nächsten 30 Jahren in ökonomischer und sozialer Hinsicht vor enormen Herausforderungen steht, die durch die für diese Region prognostizierten demographischen Entwicklungstrends ganz maßgeblich beeinflusst werden. Wie die regionale Arbeitswelt in all ihren Facetten im Jahr 2030 aussehen wird, lässt sich natürlich aus heutiger Sicht nicht konkret beantworten. Insbesondere quantifizierte Zukunftsaussagen – beispielsweise zur zukünftigen regionalen Verteilung der Beschäftigungssituation – halten einer seriösen wissenschaftlichen Analyse nicht stand und sind auch nicht das Ziel dieser Analyse. Vielmehr sollen hier auf der Basis heutiger Erkenntnisse und begründeter Vermutungen zur zukünftigen Entwicklungsrichtung mögliche qualitative Zukunftsentwürfe und die strukturellen Voraussetzungen ihrer Realisierung aufgezeigt

und bewertet werden. In diesem Sinne können aus den bisherigen Analysen folgende, für die Erstellung der jeweiligen Zukunftsszenarien, relevante Megatrends festgehalten werden:

- Die Region Südostniedersachsen erlebt derzeit bereits – im Kontext allgemeiner nationaler und internationaler Entwicklungen – einen grundlegenden Wandel der Arbeitswelt, der sich bis zum Jahr 2030 vermutlich noch weiter beschleunigen wird. Für die Zukunft sind jedoch gerade in dieser Region noch signifikante Strukturbrüche zu erwarten, denn auch wenn die Region auf absehbare Zeit wesentlich von ihren industriellen Großunternehmen geprägt sein wird, so wird der allgemeine Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft auch in dieser Region seine volle Dynamik entfalten und auch die originär industriellen Bereiche/Unternehmen immer stärker tangieren und in ihrer strukturellen Ausrichtung verändern. Aus dieser Entwicklung können auf der einen Seite multiple Problemlagen etwa in Form von Betriebsschließungen und daraus resultierenden Beschäftigungsverlusten, auf der anderen Seite aber gleichwohl Potenziale und Chancen durch die Etablierung und Eroberung neuer Märkte entstehen.
- Regionen erhalten als strategische politisch-ökonomische Handlungsräume zukünftig eine immer größere Relevanz. Daher entscheidet die jeweilige Konfiguration der regionalen Interaktionsbeziehungen zwischen Akteuren, Unternehmen und Institutionen zukünftig in immer höherem Maße über den Erfolg oder Misserfolg von Unternehmen und regionalen Räumen bezüglich der diagnostizierten Herausforderungen und Problemlagen.
- Die Region Südostniedersachsen ist besonders seit Mitte der 90er Jahre – dem Abflauen des Vereinigungsbooms – verstärkt von ökonomischen und sozialen Polarisierungstendenzen geprägt. Insbesondere die prognostizierten demographischen Entwicklungstrends bis zum Jahr 2030 – und auch über diesen Zeitpunkt hinaus – legen die Vermutung nahe, dass damit bei fehlenden Interventionen neue und entscheidende Einflussgrößen relevant werden, die die intraregionalen Polarisierungen sukzessive verstärken und so die Gesamtstruktur der Region nachhaltig verändern, was langfristig die gesamte Region in ihrer ökonomischen und sozialen Substanz schwächen und schwer zu korrigierende Suboptimalitäten auf diversen Ebenen induzieren kann.
- Die empirische Analyse hat folgende – für die folgenden Ausführungen – relevanten Ergebnisse generiert:
  - a) Aufgrund der diagnostizierten Entwicklungstrends der Arbeitswelt werden von den Unternehmen und insbesondere von den Arbeitnehmern zukünftig erhöhte Anforderungen erwartet, die einer immer flexibilisierteren und innovationsorientierteren Arbeitswelt entsprechen müssen.
  - b) Industrielle Arbeitsplätze mit geringen Qualifikationsanforderungen an die Beschäftigten werden in der Region immer weniger nachgefragt, während auf der anderen Seite der Bedarf an hochqualifizierten und flexibel einsetzbaren Arbeitskräften weiter ansteigen wird.

- c) Eine totale Flexibilisierung der Arbeitswelt wird mehrheitlich als nicht wünschenswert und inkompatibel mit den zukünftigen Anforderungen einer prozessorientierten und vernetzten Arbeitswelt angesehen.
- d) In den Unternehmen existieren nur partiell Strategien, die Beschäftigten entsprechend des zukünftig vorherrschenden Anforderungsprofils kontinuierlich zu qualifizieren. Die Langfristigkeit derartiger Konzepte nimmt mit abnehmender Größe der Unternehmen aufgrund fehlender Ressourcen rapide ab.
- e) Die Reichweite der demographischen Wandlungsprozesse und deren strategische Auswirkungen auf die regionale Arbeitswelt wird von fast allen Akteuren und Unternehmen in der Region nur marginal thematisiert bzw. antizipiert, so dass entsprechende zukunftsgerichtete Konzeptionen ganzheitlicher Art weitgehend fehlen.
- f) Auch wenn die Notwendigkeit multipler kooperativer Allianzen für eine anzustrebende zukünftige prosperierende Entwicklung der gesamten Region von nahezu allen Akteuren bestätigt wird, wird gleichzeitig betont, dass derzeit noch in weiten Teilen ein in wesentlichen Teilen auf Konkurrenz basierendes Einstellungs- und Verhaltensmodell sowohl auf der ökonomischen als auch auf der politischen Ebene präferiert wird, dass offensichtlich mittel- und langfristig nur mit erheblichen Anstrengungen modifiziert werden kann, wenn nicht ganze Teilregionen völlig abgekoppelt werden sollen.

Angesichts der aufgezeigten Parameter sind für eine langfristige Projektion der regionalen Arbeitswelt in Südostniedersachsen durchaus mehrere Szenarien denkbar. In diesem Rahmen sind aus heutiger Sicht im Hinblick auf ihre Eintrittswahrscheinlichkeit zwei Szenarien für die engere Analyse zu präferieren. Wie sich diese beiden Zukunftsszenarien im Einzelnen darstellen, welche Handlungsmechanismen zu ihrer Realisierung nötig sind und wie sie vor dem Hintergrund des Leitbildes einer nachhaltigen Arbeits-Stadt-Region 2030 konkret einzuordnen sind, wird Gegenstand der folgenden Ausführungen sein.

## 5 Szenarien für die Arbeits-Stadt-Region 2030

Die Szenariotechnik soll dazu dienen, realistische Entwicklungsmöglichkeiten bzw. -korridore in vergleichsweise ferner Zukunft und bei relativ großer Unsicherheit in Abhängigkeit von bestimmten Rahmenbedingungen aufzuzeigen. Insbesondere bei langfristigen Zeitspannen, wo quantitative Prognosemethoden versagen, stellt diese Methode ein probates Mittel der differenzierten Projektion von Zukunftsbeschreibungen dar (Scholles 2001, 1). In diesem Kontext werden im Folgenden zwei Szenarien einer möglichen zukünftigen Konfiguration der Arbeits-Stadt-Region Südostniedersachsen 2030 aufgezeigt, die aufgrund der aus heutiger Sicht vorhandenen Kenntnisse die relativ höchste Eintrittswahrscheinlichkeit aufweisen und gleichzeitig einen im weitesten Sinne bipolaren Möglichkeitsraum darstellen. Dabei handelt es sich zum einen um ein Trendszenario und zum anderen um ein Kontrastszenario bzw. Alternativszenario, dass u.a. auf differenzierten Handlungsstrategien beruht. Scholles (2001, 5) definiert diese Szenarioarten, deren Übergänge in der Praxis oft fließend sind, folgendermaßen:

- Trendszenarien stellen die Frage, wie es weitergeht, wenn alles wie bisher weiterläuft (business as usual). Sie sind als Ausgangspunkt wichtig.
- Alternativszenarien stellen die Frage, was wäre, wenn diese oder jene Richtung eingeschlagen würde. Sie geben alternative Handlungsmöglichkeiten an, die, wenn sie erreicht werden sollen, entsprechendes zielgerichtetes Handeln voraussetzen, oder, wenn sie vermieden werden sollen, entsprechende Gegenmaßnahmen notwendig machen.
- Kontrastszenarien stellen die Frage, was zu tun ist, um ein bestimmtes Ziel zu erreichen.

Auf die explizite Darstellung eines 'Worst-Case-Szenarios' wird im Rahmen dieser Analyse aufgrund limitierter Kapazitäten verzichtet. Das soll jedoch nicht bedeuten, dass das Eintreten eines derartigen Falles vollkommen ausgeschlossen werden kann. Soweit mögliche Bezugspunkte bestehen, werden im Folgenden auch einzelne Aspekte eines derartigen Szenarios angesprochen.

### 5.1 Die Arbeits-Stadt-Region im Trendszenario

Wenn ein Trendszenario per definitionem beschreiben soll, wie es weitergeht, wenn zukünftig alles wie bisher weiterläuft, so muss in einem ersten Schritt geklärt werden, welche wesentlichen Parameter in erster Linie damit gemeint sind und wie sie derzeit strukturiert bzw. ausgestaltet sind, bevor die daraus resultierenden Folgen für bestimmte Wirkungsfelder und das Gesamtsystem aufgezeigt werden. Darüber hinaus bleibt festzuhalten, dass die grundsätzlichen Trends bezüglich der langfristigen Entwicklung der Arbeitswelt (was auch in nahezu allen Interviews eine eindeutige Bestätigung fand) sowie die für die Region Südostniedersachsen prognostizierten demographischen Ent-

Entwicklungstrends mit ihrer schrumpfenden und alternden Erwerbsbevölkerung nur peripher zu modifizieren sein werden.

Im Trendszenario für die Arbeits-Stadt-Region 2030 wird in diesem Kontext aufgezeigt, wie die regionale Arbeits- und Wirtschaftswelt im Jahr 2030 vor der Prämisse der aufgezeigten Wandlungstendenzen aussehen wird, wenn im Blick auf die relevanten Strukturbedingungen, Interaktionsbeziehungen sowie Einstellungs- und Handlungsmechanismen keine nachhaltigen Veränderungen stattfinden.<sup>18</sup>

Es ist offensichtlich, dass die Tragweite des in den nächsten Jahrzehnten die regionale Wirtschafts- und Arbeitswelt nachhaltig tangierenden demographischen Wandels von nahezu allen regionalen Akteuren, Unternehmen und Institutionen nicht entsprechend antizipiert wird. Dementsprechend stehen aus heutiger Sicht diesbezüglich auf vielen Ebenen auch nur sehr unzureichende Ressourcen zur Verfügung, wodurch eine problemadäquate Bewältigung der mittel- und langfristigen Problemlagen sukzessive erschwert wird, wenn – wie im Trendszenario angenommen – keine wesentlichen Modifikationen erfolgen.

So ist die Personalpolitik der meisten Unternehmen in der Region primär jugendzentriert. Gleichzeitig sind – nicht unerheblich aus diesen Unternehmensstrategien resultierend – auch bei den Beschäftigten Einstellungen und Erwartungshaltungen entstanden, die in eine ähnliche Richtung zielen. Darüber hinaus fehlen in vielen Bereichen konzeptionelle Formen eines antizipativen Gesundheitsschutzes für alle Beschäftigtengruppen. In der Konsequenz ergeben sich daraus folgende Sachverhalte:

- Die meisten Unternehmen in der Region präferieren für die Akquisition neuen bzw. die Weiterentwicklung des vorhandenen Wissens primär jüngere Beschäftigtengruppen, die entweder vom Arbeitsmarkt rekrutiert oder mittels betrieblicher und/oder überbetrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen entsprechend qualifiziert werden.
- Auf der anderen Seite sind ältere Beschäftigte – insbesondere bei abnehmendem Qualifikationsprofil – bei betrieblichen und/oder überbetrieblichen Weiterbildungsaktivitäten stark unterrepräsentiert und somit einem hohen Dequalifizierungsrisiko ausgesetzt oder geraten in eine Spezialisierungsfalle mit der Folge von sukzessiven Know-how-Verlusten sowohl für den Betrieb als auch für die Beschäftigten.
- Auch wenn speziell in jüngster Zeit partiell gegenläufige Tendenzen festzustellen sind, so dominiert in weiten Teilen der regionalen Unternehmenslandschaft das 'Defizit-Modell' des Alters, mit der Konsequenz einer latenten Ausgrenzung älterer Be-

---

<sup>18</sup> In diesem Rahmen können aus kapazitären Gründen nicht alle Strukturelemente einer einem Trendszenario zuzurechnenden Entwicklung aufgezeigt werden. Die Konzentration liegt daher in erster Linie auf regionsrelevanten Zukunftsbildern, die aus Sicht der Autoren in einem direkten Zusammenhang mit den aufgezeigten demographischen Entwicklungstrends stehen. Dass darüber hinaus noch eine Vielzahl weiterer Strukturverschiebungen zu erwarten sind, liegt aufgrund der vielschichtigen Komplexität des Themenbereiches 'Arbeit' auf der Hand. Diese können in diesem Analyserahmen jedoch nur eine periphere Rolle spielen.

schäftigtengruppen von notwendigen Weiterbildungsmaßnahmen oder der Strategie der Freisetzung dieser Beschäftigtengruppen mit Hilfe der Sozialversicherungssysteme. In diesem Sinne findet kaum eine langfristige oder strategische Personalplanung statt, die eine langfristige Erhaltung bzw. Weiterentwicklung der Qualifikationen der Mitarbeiter bis ins hohe Beschäftigungsalter zum Ziel hat.

- Für einen nicht unerheblichen Teil der Beschäftigten sind aus diesen langwierigen Prozessen Einstellungen hervorgegangen, die diesen Entwicklungen auch von der Arbeitnehmerseite eine zusätzliche Dynamik verleihen. So dominiert bei vielen Beschäftigten die Vorstellung, möglichst frühzeitig vor dem faktischen Termin des Ausstiegs aus dem Berufsleben, in den Ruhestand zu gehen. Aus diesem Grund sinkt bei vielen Arbeitnehmern ab einem bestimmten Alter (in der Regel ab 45) auch die Motivation zur kontinuierlichen Weiterbildung.

Diese primär auf kurzfristige Nutzenkalküle abzielende Personalpolitik vieler Unternehmen stößt im Zuge des demographischen Wandels unweigerlich an ihre strukturellen Grenzen. Das Schrumpfen und gleichzeitige Altern der erwerbsfähigen Bevölkerung lässt das mengenmäßige Potenzial insbesondere der jungen Beschäftigtengruppen zwangsläufig auf ein niedrigeres Niveau absinken. Wenn man aus heutiger Sicht davon ausgeht, dass die Nachfrage nach flexiblen und (hoch)qualifizierten Arbeitskräften zukünftig weiter zunehmen wird, so ergeben sich bei Fortführung der tradierten Muster der Personalpolitik für viele Unternehmen und Teilräume und in der langfristigen Konsequenz auch für die Grundstruktur der regionalen Wirtschafts- und Arbeitswelt erhebliche Friktionen.

Gerade in der von wenigen Großunternehmen dominierten Wirtschaftsregion Südniedersachsen wird es ohne diese Problemlagen berücksichtigende betriebliche/überbetriebliche oder regionalpolitische Strategien quasi zwangsläufig zu intraregionalen Polarisierungstendenzen mit der Folge ökonomischer und sozialer Suboptimalitäten kommen. Wenn man auch aus heutiger Sicht diesbezüglich keine konkreten Aussagen treffen kann, so sprechen doch begründete Vermutungen dafür, dass es sich bei den 'Verliererteilregionen' in erster Linie um die Teilräume handelt, deren Wirtschaftsdynamik bereits in den letzten Jahren unterdurchschnittlich ausgeprägt war und die in einem entsprechenden kumulierenden Konkurrenzettbewerb aufgrund vergleichsweise unterentwickelter Eigendynamiken das Nachsehen haben werden. Es muss davon ausgegangen werden, dass insbesondere die Landkreise Helmstedt und Goslar sowie der nördliche Landkreis Gifhorn vor diesem Hintergrund vor signifikanten Friktionen stehen werden.

Mittel- bis langfristig kann die traditionell präferierte Art der Akquisition von Personal und Wissen aufgrund der sich aus der demographischen Entwicklung ergebenden natürlichen Limitierungen von vielen regionalen Unternehmen immer weniger realisiert werden. Auch wenn für die Region kein allgemeiner Mangel an Arbeitskräften zu erwarten sein wird, so wird die Schrumpfung und Alterung der erwerbsfähigen Bevölkerung bis zum Jahr 2030 (und auch darüber hinaus) in dieser Region zu erheblichen Mismatches auf dem Arbeitsmarkt führen. Wenn die Beschäftigungskohorten der 25- bis 44-Jährigen in ihrer absoluten Zahl bis zum Jahr 2030 um ca. 20 % abnehmen

werden, dann wird der regionale Wettbewerb um die verbleibenden Arbeitskräfte entsprechend zunehmen und sukzessive neue Konkurrenzen zwischen den Unternehmen induzieren.<sup>19</sup> Insbesondere der Kampf um die (hoch)qualifizierten Arbeitskräfte wird bei der unterstellten steigenden diesbezüglichen Nachfrage und entsprechend sinkenden Quantitäten zu einem immer brisanter werdenden regionalen Problem.

Die regionalen Unternehmen werden den umworbenen Beschäftigten sukzessive mehr Ressourcen in Form von Preisen und/oder qualitativer Infrastruktur zur Verfügung stellen müssen, um die von ihnen gewünschten Arbeitskräfte für ihr Unternehmen erfolgreich akquirieren zu können. Diese Möglichkeiten sind jedoch bei einer gegebenen Ressourcenausstattung für viele Unternehmen in der Region limitiert. Dabei muss davon ausgegangen werden, dass die Unternehmen mit abnehmender Größe und relativ ungünstigem Standortprofil zu den Verlierern dieser Entwicklungsrichtung zählen werden, während die Großunternehmen und die Unternehmen mit besonderem modernen Image, die sich voraussichtlich im näheren Einzugsbereich der Entwicklungskerne befinden werden, einen Großteil der umworbenen Klientel auf sich vereinen werden. Für die übrigen Unternehmen und Standorte droht vor diesem Hintergrund ein 'ökonomischer Teufelskreis'. Wenn die betroffenen Unternehmen nicht mehr oder nur unter maximaler Kraftanstrengung in der Lage sein werden, die Belegschaften gemäß ihren Wünschen und Zwängen zusammenzustellen, um so das notwendige Produktions- und Innovationspotenzial zu erhalten, wird die Qualität der Wertschöpfung und in der Konsequenz die Substanz der jeweiligen Unternehmen sukzessive unterminiert. Dadurch leidet die Innovations- und Finanzkraft sowie die Attraktivität der Unternehmen, wodurch die Möglichkeiten der Rekrutierung junger und innovativer Mitarbeiter weiter zunehmend erschwert werden und sich somit ein Prozess kumulierender Limitationen entwickelt, der für diese Unternehmen von existenzieller Bedeutung zu werden droht.

Diese Entwicklung wird in diesem Szenario noch zusätzlich dadurch verschärft, dass optionale kompensatorische Maßnahmen sowohl auf der betrieblichen als auch auf der regionalen Ebene im gesamten Zeitraum bis 2030 keinen konzeptionellen Charakter erhalten haben und somit höchstens punktueller Natur geblieben sind. Die in erster Linie in diesem Kontext nötige Qualifizierungsoffensive wird in der Region Südostniedersachsen nicht im nötigen Maße umgesetzt und realisiert werden, um den zukünftigen Problemlagen aktiv entgegenzutreten. Aufgrund mangelnder frühzeitiger Wahrnehmung des demographischen Wandels, einer aus welchen Gründen auch immer

---

<sup>19</sup> Da zukünftige potenzielle Wanderungsbewegungen in der hier vorliegenden Bevölkerungsprognose schon berücksichtigt sind, sind einer darüber hinausgehenden Strategie der extensiven Anwerbung regionsexterner Arbeitskräfte gewisse Grenzen gesetzt. Ganz abgesehen davon, dass die demographische Entwicklung nicht nur ein gesamtdeutsches, sondern auch ein europäisches Problem darstellt, sollte eine 'beggar-my-neighbour-Strategie' nicht die zentrale Lösung der aus der regionalen demographischen Entwicklung resultierenden Problemlagen sein. Wohin ein entsprechendes Ausbluten ganzer Regionen führen kann, ist derzeit in einigen Regionen Ostdeutschlands bereits anschaulich zu beobachten, wo große Mengen von jungen Arbeitskräften ihre Heimat verlassen haben und inzwischen eine prosperierende ökonomische Entwicklung schon aufgrund des fehlenden Humankapitals kaum mehr möglich erscheint. In diesem Sinne würde die Realisierung einer entsprechenden Abwerbungsstrategie langfristig auf Kosten der Entwicklungspotenziale anderer Regionen oder Staaten stattfinden.

vorherrschenden Kurzfristplanung in den Unternehmen, falschen Einstellungsmustern der Arbeitnehmer und fehlender Kooperationsmechanismen auf den regionalen Ebenen konnten weder aufseiten der regionalen Politik und der Tarifpartner noch in der Personal- und Organisationsentwicklung der einzelnen Unternehmen die erforderlichen aufeinander abgestimmten lokalen und/oder regionalen Maßnahmen initiiert werden.

Den Unternehmen gelang es nicht, eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsprävention ganzheitlicher Art sowie die ständige Aktualisierung der Wissensbasis der Beschäftigten durch die Realisierung von Konzepten lebenslangen Lernens umzusetzen.

In der Konsequenz wird dieser Sachverhalt mittel- bis langfristig eine doppelte negative Folgewirkung für die regionale Arbeits- und Wirtschaftswelt nach sich ziehen. Auf der einen Seite kann der Aderlass an jungen und qualifizierten Arbeitskräften auf diese Weise nicht durch ältere Jahrgänge kompensiert werden obwohl das rein rechnerisch bis zu einem gewissen Grad möglich wäre. Auf der anderen Seite wird somit eine allgemeine Verschwendung einer immer knapper werdenden Basis von Humankapital induziert. Die Hauptverlierer dieser Entwicklungen werden in erster Linie wiederum die bereits von der demographischen Schrumpfung betroffenen Unternehmen sein, da die diesbezüglichen Kompensationserfordernisse genau dort besonders virulent sein werden.

Bezogen auf die Unternehmensstruktur muss man in diesem Kontext davon ausgehen, dass sich die Dominanz der Großunternehmen in der Region noch entscheidend verstärken wird. Die unterbliebene frühzeitige Adaption der zukünftigen Problemlagen führt in Korrelation mit einem ausgeprägten Konkurrenzdenken dazu, dass es nicht zu notwendigen Vernetzungsaktivitäten zwischen den kleinen und mittleren Unternehmen untereinander sowie zwischen diesen mit den regionalen Großunternehmen bezüglich des Auf- und Ausbaus unternehmensübergreifender regionaler Kooperationsstrukturen in den Bereichen Qualifizierung, Arbeitnehmernaustausch, Gesundheitsschutz etc. kommt. Daraus müssen die entsprechenden Problemlagen langfristig quasi zwangsläufig entstehen.

Kratzer u.a. (1998, 199) haben in einer empirischen Studie entsprechende potenzielle Friktionen für monostrukturelle Regionen antizipiert: "Weiter enthalten die empirischen Befunde deutliche Hinweise darauf, dass mit der regionalen Heterogenität des Arbeitskräfteangebots zumindest für einen Teil der Unternehmen bzw. bei bestimmten Arbeitskräftegruppen durchaus massive Personalanpassungsprobleme verbunden sein können. In stark monostrukturell ausgelegten Regionen, wie etwa in der von der Automobil- und Automobilzulieferindustrie geprägten Region Niederbayern (oder der Region Südostniedersachsen, d. Verf.), haben kleinere und mittlere Unternehmen gegenüber den wenigen dominierenden Großbetrieben eine vergleichsweise ungünstige Position auf dem regionalen Arbeitsmarkt, wenn es darum geht, jüngere, qualifizierte Fachkräfte zu gewinnen. Bei einem gleichzeitigen weitgehenden Verzicht auf betriebliche Erstausbildungsmaßnahmen entstehen für diese Betriebe erhebliche Probleme, wenn sie gestiegene Anforderungen an Qualifikation und Leistungsfähigkeit über einen Personalaustausch bewältigen wollen. Diese Probleme sind bislang vor allem aufgrund

der bestehenden betrieblichen Altersstruktur noch nicht virulent geworden, mittelfristig dürfte sich dies aber entscheidend ändern."

Eine unmittelbare Folge dieser Prozesse besteht darin, dass es den betroffenen Unternehmen im Zeitverlauf immer schwerer fallen wird, die zum Erhalt und Ausbau ihrer technologischen Leistungsfähigkeit notwendigen Ressourcen zu akkumulieren. Die von den regionalen Großunternehmen ausgehende Sogwirkung auf das knapper werdende Humankapital wird die Verteilungsstruktur der F&E-Aktivitäten in der Region vermutlich weiter auf die Entwicklungskerne hin verdichten. Die tradierte Struktur der Unternehmenslandschaft in Südostniedersachsen ist geradezu prädestiniert für entsprechende Polarisierungstendenzen, da die Dominanz der Großunternehmen (insbesondere von Volkswagen) schon unter 'normalen Umständen' quasi erdrückend ist. In Zeiten kumulierender Verteilungskämpfe werden genau diese Einheiten die 'natürlichen Gewinner' sein und die Leistungspotenziale der 'Verlierer' dieser Prozesse entsprechend weiter eingeschränkt. Diese Tendenzen werden gerade in der Region Südostniedersachsen verstärkt auftreten, da hier im bundesdeutschen Vergleich ohnehin trotz der überdurchschnittlichen Dichte an Forschungseinrichtungen nur ein unterdurchschnittlicher Anteil an hochqualifizierten Beschäftigten zu konstatieren ist (vgl. Kap. 4.1.3), was die zukünftige Knappheit eher noch verschärfen und diesbezügliche regionale Disparitäten forcieren dürfte. Die bereits im Regionalen Entwicklungskonzept für Südostniedersachsen des Jahres 2001 diagnostizierte Konzentration der unternehmensbasierten Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten vor allem auf die Volkswagen AG und die VW-Standorte Braunschweig und Salzgitter (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 62) wird sich unter diesen Umständen bis zum Jahr 2030 nachhaltig verschärfen und eine noch polarisiertere regionale Forschungslandschaft induzieren. Damit wird die Gefahr einer weiteren Verengung des regionalen Innovationspotenzials (vgl. Kap. 4.1.5) durch diese Entwicklungen verstärkt. In der Konsequenz besteht dabei die große Gefahr, dass die privatwirtschaftlichen Forschungs- und Entwicklungsaktivitäten zukünftig noch stärker auf den Fahrzeugbau ausgerichtet sein werden und sich die ökonomische Monostruktur in der Region in diesem Kontext weiter verstärken wird.

Auf der räumlichen Ebene werden diese Trends dazu führen, dass bestimmte Teilräume der Arbeits-Stadt-Region aufgrund ihrer ohnehin ungünstigen sozioökonomischen Konstellationen (vgl. Kap. 4.1 und 4.2) zukünftig vor vergleichsweise großen Problemlagen stehen werden. In erster Linie wird es sich dabei aus heutiger Sicht – wie bereits an anderer Stelle erwähnt – vermutlich um die Landkreise Helmstedt und Goslar handeln, aber auch weitere Teilräume wie z.B. der nördliche Teil des Landkreises Gifhorn stehen in diesem Kontext vor enormen strukturellen Herausforderungen, da ihre im regionalen Vergleich relativ fragile Wirtschafts- und Sozialstruktur unter den gegebenen Prämissen vermutlich die geringsten Immunitäten aufweisen wird. In diesem Sinne erscheint die in einem Interview geäußerte Prognose, dass genau diese Teilräume vor dem Hintergrund der prognostizierten demographischen Entwicklungen bei einer fehlenden regionalen Gesamtstrategie mittel- und langfristig in einen ökonomischen und sozialen Abkopplungsprozess geraten können, als nicht unwahrscheinlich.

Die Relevanz der Region als prosperierender und in seiner Relevanz steigender Wirtschafts- und Lebensraum, deren 'Erfolg' in erster Linie von der Qualität der regionsinternen Verflechtungen und Interaktionsbeziehungen oder der vieldiskutierten 'innovativen Milieus' bestimmt wird (Lompe 1999), kann nach diesem Szenario an Bedeutung verlieren, da sich bereits im Jahr 2003 Tendenzen abzeichnen, die bisher geschaffenen regionalen Vernetzungen, die sich in erster Linie im Steuerungs-dreieck von Bezirksregierung, reson und Zweckverband Großraum Braunschweig widerspiegeln, durch neue organisatorische Lösungen lokaler Art (Wiederbelebung des 'Bürgermeisterwettbewerbs') zu konterkarieren. Die vorhandenen Vernetzungen erfahren keinen systematischen Ausbau und sind so allenfalls teilträumlich oder themengebunden angelegt. Die bestehenden Interessenheterogenitäten sowohl auf der politischen/ gesellschaftlichen als auch auf der ökonomischen Ebene werden vor diesem Hintergrund nicht eingeebnet, sondern erfahren in diesem Szenario mit wachsenden ökonomischen Restriktionen, die sich aus der demographischen Entwicklung ergeben, im weiteren Zeitverlauf eher noch eine Zunahme. Dass diese Entwicklung aus heutiger Sicht als nicht ganz unwahrscheinlich anzusehen ist, wenn aus dem regionalen Raum keine gegenläufigen Aktivitäten erwachsen, verdeutlicht folgende Aussage aus dem Jahr 2002:

"Die Region SON (Südostniedersachsen, d. Verf.) ist ein Kunstprodukt, das wenig traditionsbezogene Gemeinsamkeiten aufweist, jedenfalls keine, die heute noch Bindungen erzeugen würden. Insbesondere die Kommunen haben eine hohe Aversion gegenüber aufgedrückter Kooperation entwickelt. Wo sich Kooperationen institutionell verfestigten, ist dies oft das Ergebnis inkrementalistischer Prozesse erfolgreicher Zusammenarbeit in 'weicheeren' Strukturen. Innerhalb der Region nimmt die Heterogenisierung der Kommunen zu, die sich um eigene Standortprofile bemühen, teilweise (Wolfsburg, Salzgitter) unterstützt von den ansässigen Großunternehmen." (Fürst/Löb 2002, 31)

Wenn sich jedoch auf regionaler Ebene anstelle einer strategischen kooperativen Vernetzungsstruktur primär konkurrierende Einstellungs- und Handlungsmuster in funktionaler und territorialer Hinsicht manifestieren, so entstehen daraus multiple Suboptimalitäten, die sowohl – wie bereits aufgezeigt – bestimmte Teilräume als auch daraus partiell resultierend die gesamte Region als politisch-ökonomischen Handlungsraum tangieren und in seiner strukturellen Leistungsfähigkeit langfristig schwächen.

Wenn man der These folgt, dass der Erfolg der Region als Wirtschafts- und Lebensraum maßgeblich von der Qualität der regionsinternen Verflechtungs- und Interaktionsbeziehungen bestimmt wird (Lompe 1999, 208), so steht ein weiteren Ausbau einer intraregionalen 'beggar-my-neighbour-Strategie', die durch die diesem Szenario zugrundeliegenden Prämissen induziert wird, dieser Erfolgsbedingung diametral gegenüber. Im Rahmen dieses Modells wird die Aktivierung und Bündelung der potenziellen endogenen Potenziale entscheidend erschwert. Wenn sich innovative Entwicklungsdynamiken auf immer weniger Unternehmen in immer spezifischeren Teilräumen konzentrieren und dabei keine Rücksicht auf andere regionale Entwicklungspotenziale

genommen wird, so entstehen in ökonomischer Hinsicht kumulierende regionale Opportunitätskosten<sup>20</sup> aufgrund nicht genutzter regionaler Wertschöpfungspotenziale. Darüber hinaus sind in gesellschaftspolitischer Hinsicht mit diesen Entwicklungen zunehmende soziale Ungleichheiten verbunden.

Unter diesen Voraussetzungen rückt die Realisierung einer synergetischen Zusammenführung der jeweiligen teilräumlichen Spezialisierungsmuster zu einer regionalen Gesamtstrategie, die sich in einer spezifisch diagnostizierten regionalen Clusterbildung mit aufeinander beziehenden Wachstumsdynamiken widerspiegelt, in immer weitere Ferne. Diesbezüglichen Konzeptionen, die sowohl mit dem Regionalen Entwicklungskonzept für die Region Südostniedersachsen als auch mit der geplanten Gründung einer 'Großraum Braunschweig AG' impliziert sind und die die Wirtschaftsregion Südostniedersachsen als Ganzes auffassen (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 20), werden in diesem Kontext zumindest wesentlich erschwert. Auch wenn die ökonomische Prosperität einer Region nicht monokausal mit der Generierung mehrerer Produktionscluster erklärt werden kann, so kann doch angenommen werden, dass die Entwicklung entsprechend identifizierter regionaler Cluster aufgrund der oft weitreichenden regionalen Verflechtungen wesentlich stärkeren Einfluss auf die regionale Gesamtentwicklung hat als die Entwicklung einzelner, regional isolierter Betriebe (Rehfeld 1999, 87).

Darüber hinaus muss man insbesondere für eine Region wie Südostniedersachsen, wo die partiell vorhandenen regionalen Kooperationsprozesse vor allem von der Wirtschaft und den Gewerkschaften getragen werden (Fürst/Löb 2002, 22f.), davon ausgehen, dass ein gerade auf dieser Ebene kumulierendes Konkurrenzverhalten die Lern- und Strategiefähigkeit der Region als Ganzes entscheidend schwächen würde, denn die traditionell stark heterogenisierten Kommunen in der Region werden voraussichtlich nicht willens bzw. in der Lage sein, auf diesem Gebiet ein Korrektiv zu bilden. Das bedeutet, dass auch auf der regionalpolitischen Ebene zukünftig eher wieder eine Verstärkung der kommunalen 'Kirchturmpolitik' zu erwarten sein dürfte, die sich in erster Linie mit den örtlichen Unternehmen arrangiert und aus Eigennutz deren genuine betriebswirtschaftlichen Interessen vertritt. Vor diesem Hintergrund muss davon ausgegangen werden, dass die Quervernetzungen zwischen Politik und Wirtschaft auf regionaler Ebene mittel- bis langfristig eine weitere Schwächung erfahren werden.

Dem Trendszenario liegt in seiner dynamischen Entwicklungsperspektive ein eher polarisierendes gesellschaftliches Steuerungsmodell mit neoliberalen Grundzügen zugrunde, das infolge des diesem Modell inhärenten Konkurrenzverhaltens als dominierendem Einstellungs- und Handlungsprinzip im weiteren Zeitverlauf eine kumulierende Wirkung entfalten dürften. Dieser Umstand impliziert auch für die Arbeitswelt eine Vielzahl von weiteren weitreichenden Perspektiven, die nicht auf allen Feldern

---

<sup>20</sup> Die Opportunitätskosten einer gewählten Alternative bestehen im entgangenen Nutzen, der sich bei der nächstbesten Verwendung eines Gutes oder Produktionsfaktors ergäbe. Die Opportunitätskosten bilden die volkswirtschaftlichen Kosten (Dichtl/Issing 1987, 257).

einen regionsspezifischen Charakter aufweisen, aber natürlich auch die regionale Arbeitswelt in ihrer Grundstruktur maßgeblich determinieren werden. Inwieweit diese Entwicklungen in der langfristigen Perspektive eine reale Umsetzung erfahren, hängt dabei vom Grad der Umsetzungsintensität eines derartigen Gesellschaftsmodells ab. Da diese – in ihrer Relevanz deshalb nicht abgestuft – Elemente nicht im Zentrum dieses Projektes stehen, für den Gesamtzusammenhang aufgrund existierender Interdependenzen aber unerlässlich sind, sollen sie zur 'Ergänzung' im Folgenden thesenartig aufgeführt werden (Mickler u.a. 2002, 9f.). Damit können auf regionaler Ebene Teilelemente eines Modells der neoliberalen Wirtschafts- und Gesellschaftsentwicklung wirksam werden, das sich durch folgende Merkmale kennzeichnen lässt:

- Hierarchisch geprägte Großunternehmen dominieren die Unternehmenslandschaft.
- Die soziale Sicherheit wird zu einem immer größeren Teil privatisiert.
- Im Zuge fortschreitender Deregulierungstendenzen kommt es zu einem sukzessiven Abbau von Schutzrechten und der Erosion von sozialen Errungenschaften.
- Die Bildungspolitik setzt vor allem auf die Förderung von Eliten und damit wächst die Kluft zwischen gut ausgebildeten und bildungsfernen Schichten.
- Es entstehen insbesondere mit abnehmender Qualifikationsstruktur der Beschäftigten wachsende Randbelegschaften mit ungesicherten Beschäftigungsverhältnissen.
- Weltweit agierende Großunternehmen und hochkonzentrierte Märkte dominieren die Wirtschaftsstruktur.
- Die Partizipation der Arbeitnehmer wird auf das durch gesetzlich vorgeschriebene Minimum reduziert, das selbst wiederum erhebliche Abstufungen erfährt.
- Die Kooperationsbereitschaft in den Betrieben wird durch individualistische Bestrebungen beeinträchtigt.
- Interne Netzwerke in den Unternehmen werden ebenso wie externe Beziehungen hierarchisch koordiniert und gesteuert.
- Externe Kooperationspartner werden überwiegend als verlängerte Werkbänke genutzt.

Insbesondere die Partizipationspotenziale der Arbeitnehmer bzw. ihrer repräsentativen Vertreter und damit das gesamte System der industriellen Beziehungen in Deutschland stehen vor dem Hintergrund einer entsprechender Entwicklungsperspektive vor der Zerreißprobe. Die mit neoliberalen Politikmustern verbundenen Strategien, die in erster Linie durch politische und ökonomische Deregulierung gekennzeichnet sind, werden die vergleichsweise hochregulierten deutschen Mitbestimmungssysteme unter einen permanenten Rechtfertigungsdruck stellen (Lompe u.a. 2003, 61f.). Als Folge unregelter Flexibilisierungs- und Desintegrationsprozesse müssen in diesem Kontext gerade für die Geringqualifizierten dauerhafte soziale Exklusionen erwartet werden, so dass der Begriff der Entgrenzung in diesem Szenario einen 'neuen' Realitätsgehalt erfahren dürfte.

Mit einer permanenten Neustrukturierung der Unternehmen und Betriebe müssen sich die Arbeitnehmer und ihre Vertreter in dieser Entwicklungsperspektive mit neuen Wid-

rigkeiten auseinandersetzen, die ihre Partizipationsmöglichkeiten signifikant einschränken. "Die Organisationsformen der Betriebe und die Beschäftigungsverhältnisse der Arbeitskräfte entsprechen immer weniger dem rechtlichen Betriebs- bzw. Arbeitnehmerbegriff, womit die Grundlage der Mitwirkungsmöglichkeiten des Betriebsrates (und der Gewerkschaften, d. Verf.) ins Wanken gerät." (Flecker 1998, 69)

In Korrelation zu diesen Entwicklungen muss mit einer massiven Zunahme unsicherer Beschäftigungsverhältnisse gerechnet werden. Der Zwang zur permanenten Flexibilität und Mobilität kann den Aufbau und Erhalt verlässlicher sozialer Beziehungen inner- und außerhalb des Betriebes erschweren, längerfristige Planungen einschränken und prekäre, das heißt sozial wenig abgesicherte und schlecht bezahlte Arbeitsverhältnisse begünstigen. In diesem Szenario überwiegen bei der neuen Vielfalt der möglichen Arbeitsverhältnisse die sozialen Risiken und materiellen Verluste.

Das Trendszenario weist auf allen relevanten Ebenen in der Perspektive einen polarisierenden Charakter auf. Auch auf der regionalen Ebene würden wenigen Gewinnern demnach sowohl auf der Arbeitnehmer- als auch auf der Arbeitgeberseite, aber auch auf der räumlichen Ebene insgesamt viele (neue) Verlierer gegenüberstehen, was in der Summe in ökonomischer und politischer Hinsicht zu Suboptimalitäten führen und im Sinne einer gesamtregionalen Zukunftsstrategie für das Jahr 2030 und auch darüber hinaus dysfunktionale Züge tragen würde.

Die aufgezeigten Problemlagen entstehen nicht über Nacht, werden aber im weiteren Zeitverlauf aufgrund struktureller Verfestigungen nur schwer zu modifizieren sein, da deren Lösung einen enormen Zeit- und Mittelaufwand erfordert. Steuernde Eingriffe sollten daher am besten früh erfolgen und nicht verdrängt, verschoben und dann unbezahlbar und so letztlich nicht mehr umsetzbar werden.

In diesem Kontext soll im Folgenden ein Alternativszenario/Kontrastszenario aufgezeigt werden, dass dem Leitbild einer nachhaltigen Arbeits-Stadt-Region entspricht und eine ganzheitliche regionale Entwicklungsperspektive zum zentralen Fokus hat.

## 5.2 Leitbild der nachhaltigen Arbeits-Stadt-Region

Wenn sich die Arbeits-Stadt-Region Südostniedersachsen bis zum Jahr 2030 im Sinne ökonomischer und sozialer Nachhaltigkeit entwickeln soll, so sind insbesondere vor dem Hintergrund der aufgezeigten Herausforderungen, die sich in diesem Kontext in erster Linie aus den Folgen der prognostizierten demographischen Entwicklungstrends ergeben, offensichtlich erheblich Modifikationen in den Einstellungs- und Handlungsmustern notwendig, da eine dem Trendszenario entsprechende regionale Entwicklungsperspektive sowohl aus sozioökonomischer als auch aus politischer Hinsicht nur sehr unzureichende Bezugspunkte bezüglich einer ganzheitlichen nachhaltigen Entwicklung in ökonomischer und sozialer Hinsicht aufweist.<sup>21</sup> Auch wenn die ökonomi-

---

<sup>21</sup> Die ökonomische und soziale Nachhaltigkeit steht seit dem Rio-Gipfel von 1992 quasi ergänzend zur ökologischen Nachhaltigkeit auf der Agenda. Zu dieser Zeit kam in der Nachhaltigkeitsdebatte die Ein-

sche und soziale Nachhaltigkeit im Agenda 21-Prozess in erster Linie auf die globale bzw. nationale Ebene gerichtet ist, so lassen sich in diesem Kontext diesbezügliche Komponenten aus dem Globalkonzept ableiten, die zu einem Leitbild einer regionalen Entwicklungsperspektive für die Region Südostniedersachsen im Jahr 2030 führen. Einschränkend muss an dieser Stelle festgehalten werden, dass bezüglich konkreter Leitlinien in ökonomischer und sozialer Hinsicht in der öffentlichen Diskussion zum heutigen Zeitpunkt noch keine allgemeingültigen Strategiekonzepte formuliert sind und die entsprechenden Ansätze auch heute noch in einem gesellschaftlichen Abstimmungsprozess stehen (Deutscher Bundestag 1998a, 33; Rogall 2000, 23f.).

Nichtsdestotrotz soll der strategische Ansatz einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung ('Sustainable Development') als wesentliches Element das Leitbild einer zukünftigen Arbeits-Stadt-Region determinieren. Begrifflich wird mit nachhaltiger Entwicklung auch in diesem Kontext die inzwischen allgemein anerkannte Definition der Brundtland-Kommission verwendet. Danach gewährleistet eine nachhaltige Entwicklung, "dass die Bedürfnisse der heutigen Generation befriedigt werden, ohne die Möglichkeiten künftiger Generationen zur Befriedigung ihrer eigenen Bedürfnisse zu beeinträchtigen." (Hauff 1987, 46)

Für die sozioökonomische Dimension einer nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung ergeben sich in diesem Kontext folgende strategische Zielkomponenten (Deutscher Bundestag 1998a, 48ff.):

- Das ökonomische System soll individuelle und gesellschaftliche Bedürfnisse effizient befriedigen. Dafür ist die Wirtschaftsordnung so zu gestalten, dass sie die persönliche Initiative fördert und das Eigeninteresse in den Dienst des Gemeinwohls stellt, um das Wohlergehen der derzeitigen und künftigen Bevölkerung zu sichern.
- Die Rahmenbedingungen des Wettbewerbs sind so zu gestalten, dass funktionsfähige Märkte entstehen und aufrechterhalten bleiben, Innovationen angeregt werden, dass sich langfristige Orientierung lohnt und der gesellschaftliche Wandel, der zur Anpassung an zukünftige Erfordernisse nötig ist, gefördert wird.
- Die ökonomische Leistungsfähigkeit einer Gesellschaft und ihr Produktiv-, Sozial- und Humankapital müssen im Zeitablauf zumindest erhalten werden. Sie sollten vor allem qualitativ ständig verbessert werden.
- Das in der Gesellschaft insgesamt und in den einzelnen Gliederungen vorhandene Leistungspotenzial soll für künftige Generationen zumindest erhalten bleiben.

---

sicht auf, dass ein ökologisches Gleichgewicht nur erreicht werden kann, wenn parallel ökonomische und soziale Gerechtigkeit sowohl auf globaler als auch auf nationaler und regionaler Ebene angestrebt werden ('Magisches Dreieck der Nachhaltigkeit'). Als so genanntes Drei-Säulen-Konzept bezieht sich nachhaltige Entwicklung seit dem Rio-Gipfel also nicht mehr nur vorrangig auf den langfristigen Schutz von Umwelt und Ressourcen, sondern gleichermaßen auf die Verwirklichung sozialer und ökonomischer Ziele.

Im Wesentlichen geht es bei diesen strategischen Zielsetzungen um den langfristigen Erhalt der Funktionsfähigkeit des ökonomischen Systems und gleichzeitig darum, sowohl in der Gegenwart als auch in der Zukunft möglichst alle sozialen und/oder ökonomischen Akteure entsprechend ihren Wünschen und Potenzialen an einer prosperierenden Entwicklung partizipieren zu lassen bzw. diese Entwicklung dadurch zu forcieren.

Auf den ersten Blick scheint es so, dass die regionale Ebene nicht unbedingt die diesbezügliche primäre Handlungsebene darstellen kann, da viele der in diesem Kontext notwendigen Entscheidungen auf nationaler oder gar europäischer/globaler Ebene getroffen werden müssen. Für die in diesem Analyserahmen in erster Linie relevanten sozioökonomischen Zusammenhänge des demographischen Wandels – wobei natürlich auch die ökologische Dimension von zentraler Bedeutung sein wird<sup>22</sup> – ist die regionale Ebene jedoch – wie bereits aufgezeigt – sehr wohl eine Gestaltungs- und Handlungsebene, die vor dem Hintergrund der Nachhaltigkeit einen Referenzcharakter aufweisen und somit wichtige Impulse setzen kann.

"Handlungsspielräume, auch für eine Politik der Nachhaltigkeit, gibt es. Sie können jedoch nur durch die Zusammenarbeit verschiedener Politikbereiche und durch ein Zusammenspiel verschiedener politischer Ebenen entdeckt und genutzt werden. Die territoriale Verankerung wirtschaftlicher Aktivitäten, die Schaffung attraktiver, kulturell eingebetteter Milieus sowie die Herausbildung unverwechselbarer Identitäten und Entwicklungsleitbilder wird eine herausragende Rolle spielen. Unterstützt durch geeignete Rahmenbedingungen wird sie am Schluss vor allem auf regionaler Ebene stattfinden müssen." (Hey/Schleicher-Tappeser 2003, 97)

Für eine dem Leitbild entsprechende Zukunftsbeschreibung der Arbeits-Stadt-Region des Jahres 2030 sind entsprechende Zielaussagen ("Wie soll es im Jahr 2030 in der Region aussehen?") nötig, die durch konvergierende Strategien ("Wie kann man das Ziel erreichen?") konkretisiert werden. Zu diesem Zeitpunkt bereits für alle Zielkomponenten die passenden spezifischen Maßnahmen auf der operationalen Ebene aufzuzeigen, muss aufgrund des relativ weiten Zeithorizontes, der bisher offensichtlich noch schwach ausgeprägten Sensibilität für die grundsätzliche Thematik und der im weiteren Zeitverlauf zu erwartenden Veränderungsdynamiken auf allen relevanten Handlungsebenen als zu ambitioniert und nicht zielführend erscheinen. Allenfalls exemplarisch werden daher in diesem Rahmen explizite Maßnahmen aufgezeigt. Darüber hinaus können in diesem Rahmen aus kapazitären Gründen nicht alle auch aus Sicht des Forschungsfeldes relevanten Zielkomponenten umfassend aufgezeigt und analysiert wer-

---

<sup>22</sup> Die ökologische Dimension ist eine konstitutive Komponente für einen ganzheitlichen Ansatz nachhaltiger Entwicklung. In diesem Kontext soll jedoch nur an bestimmten Stellen, wo ein kausaler Zusammenhang besteht, auf diese Dimension eingegangen werden, da sie im Rahmen des Forschungsverbundes von verschiedenen anderen Instituten explizit thematisiert wird. An dieser Stelle sei in erster Linie auf die Forschungsergebnisse des Instituts für Städtebau und Landschaftsplanung sowie des Instituts für Verkehr und Stadtbauwesen der TU Braunschweig verwiesen.

den, so dass eine Reduktion stattfinden musste, die jedoch die Notwendigkeit der Lösung der grundsätzlichen Probleme deutlich macht.

## Demographischer Wandel als Wettbewerbsvorteil

Der demographische Wandel wird – wie aufgezeigt – kein auf die Region Südostniedersachsen begrenztes Phänomen sein, sondern vermutlich alle bundesdeutschen Wirtschaftsregionen mehr oder weniger stark tangieren. Den beschriebenen Herausforderungen und Problemlagen wird sich vor dieser Prämisse keine Region vollständig entziehen können. Für den sozioökonomischen Erfolg bzw. Misserfolg von Regionen wird daher zukünftig voraussichtlich die jeweilige Bewältigung dieser Demographieinduzierten multiplen Herausforderungen eine immer zentralere Bedeutung einnehmen. Gleichzeitig scheint aus heutiger Sicht festzustehen, dass der Umdenkungsprozess bei Unternehmen, Arbeitnehmern und allen anderen Akteuren und die daraus resultierende Konzeptionierung und Umsetzung von adäquaten Strategien und Maßnahmen sehr viel Zeit in Anspruch nehmen (Klauder 2000; Pack u.a. 2000) und vermutlich mit vielfältigen Friktionen verbunden sein wird. Eine frühzeitige Adaption des demographischen Wandels kann vor diesem Hintergrund eine entscheidende Komponente für einen strategischen Wettbewerbsvorteil darstellen. "Demographische Prozesse entwickeln sich schleichend und entwickeln sich zunächst kaum sicht- und spürbar. Ihre längerfristig zu erwartenden Folgen lassen sich aber zum Zeitpunkt ihres Eintretens kaum noch beeinflussen. Eine Politik des 'Abwartens' wäre deshalb kurzfristig und kontraproduktiv." (Bäcker 2001, 24)

Es liegt auf der Hand, dass *die* Unternehmen und Regionen langfristig im Wettbewerb besser positioniert sein werden und entsprechende Skaleneffekte erzielen können, die vergleichsweise früh und umfassend den Veränderungsdruck antizipieren und in der Konsequenz erfolgreich bewältigen. In diesem Sinne muss es das Ziel der Arbeits-Stadt-Region Südostniedersachsen sein, den demographischen Wandel nicht als imaginäres und zeitlich weit entferntes Phänomen zu betrachten, sondern bereits heute in einem ersten Schritt eine entsprechende breite Sensibilisierung für die kommenden Herausforderungen zu entwickeln. Primär sind an dieser Stelle die Unternehmen gefordert, die ihre gegenwärtig weit verbreitete Indifferenz gegenüber der demographischen Entwicklung als einem potenziellen betrieblichen Problem überwinden müssen. Gleichzeitig muss es aber in strategischer Hinsicht darum gehen, die Thematik mit all ihren Facetten in die gesamte Region zu transportieren und in einem breiten öffentlichen Raum zu diskutieren, um die Relevanz und Virulenz für alle Akteure und Institutionen zu verdeutlichen.

Mittelfristig wäre es zu begrüßen, wenn ein "regionaler Steuerungskern" (Fürst/Löb 2002, 24) eine diesbezügliche integrierende Managementfunktion übernehmen würde, um die jeweiligen unternehmens-, branchen-, akteurs- und (teil)raumspezifischen Herausforderungen und Problemlagen aufzunehmen, zu kanalisieren und in der Region zu artikulieren. Gleichzeitig könnte der in diesem Kontext unumgängliche Dialog mit den höheren Politikerebenen effizienter gestaltet werden. "Wenn es gelingen soll, den demographischen Wandel nicht nur zu 'bewältigen', sondern die darin liegenden Chancen

offensiv wahrzunehmen, ist ein intensiver Dialog aller beteiligten Gruppen (d.h. der Unternehmen, der Arbeitnehmer, der politischen Institutionen, der Sozialversicherungsträger, aber auch der NGOs) unumgänglich. Dieser Dialog muss dazu genutzt werden, zu verdeutlichen, dass Verhaltensweisen, die zwar kurzfristig auf der Ebene von Partialisinteressen attraktiv, aber per Saldo mit weit höheren Nachteilen sind, auf Dauer durch Gefährdung der Grundlagen des Ganzen eben auch diesen Einzelbelangen nicht gerecht werden. Es wäre die Aufgabe derartiger Diskurse, die gegebene Situation zu analysieren und mögliche Maßnahmen genau gemäß diesen Kriterien zu bewerten und dann entsprechend umzusetzen." (Mendius 2002, 43)

## **Demographiegerechte Personalpolitik in den Unternehmen**

Die bisherigen Analysen haben deutlich gemacht, dass die gegenwärtig von fast allen Unternehmen praktizierte Personalpolitik mit ihren zentralen Komponenten der Kurzfristigkeit und Jugendzentrierung mittel- bis langfristig demographiebedingt an ihre Grenzen stößt und Suboptimalitäten produziert. Insbesondere die Kurzfristperspektive hat ihre wesentliche Begründung in betriebswirtschaftlich auf den ersten Blick rationalen Effizienzkalkülen, weswegen eine langfristig orientierte Personalpolitik aufgrund der real existierenden Unwägbarkeiten der wirtschaftlichen und technologischen Entwicklungen als nicht opportun erscheint (Frerichs 2002, 57). "Der Short-terminism in der Personalpolitik führt nicht nur dazu, dass langfristige Alterungsprozesse unberücksichtigt bleiben; vielmehr werden 'Altersprobleme' dadurch teilweise selbst produziert." (Morschhäuser 2000, 284)

Um die – im Trendszenario beschriebenen – aus dieser Form der tradierten Personalpolitik entstehenden Problemkonstellationen für die Unternehmen und die Region langfristig zu minimieren, muss daher ein breit angelegter regionaler Strategiewechsel in der betrieblichen Personalpolitik initiiert werden, der auch in der Form einer problemadäquaten 'Personalentwicklung' entspricht, denn ein Festhalten an der bislang präferierten jugendzentrierten Personalpolitik kann den vielfältigen Herausforderungen in keiner Weise gerecht werden. Darüber hinaus entsprechen Strategien der intensiveren Nutzung der Humanressourcen für einen immer kürzer werdenden Zeitraum sowohl in sozialer als auch in ökonomischer Hinsicht nicht dem Leitbildprinzip der Nachhaltigkeit (Pack u.a. 2000, 60). Auch wenn es für eine diesbezügliche Perspektive kein Standardrezept mit einer Erfolgsgarantie geben kann, so existieren aus heutiger Sicht eine Vielzahl unterschiedlicher Ansatzpunkte und Maßnahmen, die in der strategischen Verknüpfung in und zwischen den Unternehmen eine geeignete Plattform für eine erfolgreiche Bewältigung der kommenden Herausforderungen bieten. "Welcher Weg für ein Unternehmen der 'richtige' oder gangbare ist, hängt ab von den konkreten betrieblichen Ausgangsbedingungen, Problemlagen und Handlungsvoraussetzungen." (Pack u.a. 2000, 33)

Im Zentrum derartiger Konzeptionen muss eine modifizierte Arbeits- und Organisationsgestaltung stehen, die den der Schrumpfung und insbesondere der Alterung der Erwerbsbevölkerung inhärenten Problemlagen präventiv begegnet und bei der folgen-

de Strategien in Form von Gestaltungsoptionen im Vordergrund stehen sollten (u.a. Bäcker 2001; Naegele 2001; Pack u.a. 2000; Weimer u.a. 2001):

- Eine kontinuierliche Aktualisierung der Wissensbasis für alle Arbeitnehmer unabhängig vom Alter mittels Realisierung von Konzepten lebenslangen Lernens muss in allen Unternehmen umgesetzt werden. Dabei sollten sowohl betriebliche als auch außerbetriebliche Maßnahmen zur Qualifikationsanpassung und -erhaltung verstärkt werden.
- Vermeidung einseitiger Spezialisierungen zu Gunsten einer systematischen Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch anforderungsgerechte Tätigkeitswechsel und/oder Rotationsmodelle im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung. Gleichzeitig sollten verstärkt Maßnahmen zur Anpassung von Arbeitsanforderungen und -belastungen an das sich verändernde Leistungsvermögen älter werdender Beschäftigter initiiert und umgesetzt werden.
- Intensivere Förderung und Nutzung der mit kristalliner Intelligenz verbundenen Stärken älterer Mitarbeiter zum Vorteil des Unternehmens. In diesem Sinne sollte der Transfer der jeweiligen Wissenspotenziale zwischen den betrieblichen Altersgruppen und die systematische Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer in intergenerationaler Hinsicht verstärkt werden.
- Intensivierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes (betriebliche Gesundheitsprävention), um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.
- Schaffung innovativer und lernförderlicher Arbeitsbedingungen. In diesem Kontext sind Konzepte einer integrierten Arbeitspolitik zu entwickeln, die sich nicht nur auf einzelne Aspekte, sondern umfassend auf Arbeitsgestaltung (Arbeitsorganisation und Technik), Arbeitszeit, Kooperation und soziale Beziehungen, Gesundheitsförderung, Leistungsregulierung und Qualifizierung richten. Zur Durchsetzung dieses ganzheitlichen Ansatzes ist insbesondere eine Verzahnung von Organisationsentwicklung und Personalpolitik notwendig.
- Flexibilisierung der Arbeitszeiten insbesondere für ältere Arbeitnehmer im Sinne einer erhöhten Arbeitszeitsouveränität. Diese Konzeption stärkt die langfristige Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer und sollte als Instrument der Personalentwicklung und der Belastungssenkung sehr viel stärker genutzt werden. Dabei können beispielsweise sowohl kurzzyklische Sabbaticals – zur Nutzung von Regenerations-, aber auch als Qualifizierungspausen – als auch stärker lebensphasenorientierte Freistellungen über einen erweiterten Zeitraum Anwendung finden (Frerichs 2002). Darüber hinaus bilden flexible Übergänge Älterer aus dem Erwerbssystem ein probates Mittel alternsgerechter Arbeitszeitpolitik. Die Möglichkeit, bei reduziertem Arbeitsvolumen dem Beschäftigungssystem weiterhin zur Verfügung zu stehen, kann einen doppelten Effekt nach sich ziehen. Auf der einen Seite bietet sich die Chance, vorzeitig verbesserte Eintrittsmöglichkeiten für jüngere Beschäftigte bereitzustellen. Auf der anderen Seite kann der Tatsache Rechnung getragen werden, dass nach wie vor ein erheblicher Teil der Beschäftigten sich aufgrund von arbeitsbedingten

physischen und psychischen Belastungen nicht in der Lage sieht, bis zum regulären Rentenalter einer Vollzeitbeschäftigung nachzugehen. Gleichzeitig wäre damit die wichtige Voraussetzung dafür geschaffen, in den Unternehmen ausgewogene Altersstrukturen zu schaffen, altersgemischte Gruppen zu bilden und den in seiner Relevanz steigenden generationenübergreifenden Erfahrungsaustausch zu fördern (Mendius 2002). In der Konsequenz könnte die bei tradierten Modellen virulente Gefahr des nachhaltigen Verlustes von betrieblichen Humanressourcen minimiert werden.

- Modifizierung von Einstellungs- und Verhaltensstrukturen aufseiten der Beschäftigten. Die betriebliche Praxis der Vergangenheit hat dazu geführt, dass auch die Beschäftigten die jugendzentrierte Form der Personalpolitik internalisieren und ab einem gewissen Alter oftmals quasi 'innerlich kündigen', so dass die Motivation zur persönlichen Weiterentwicklung stark abnimmt. Auf dieser Ebene muss in einer konzertierten Aktion aller relevanten inner- und außerbetrieblichen Akteure ein Einstellungswandel auch bei den Beschäftigten induziert werden, da ansonsten eine von den Unternehmen initiierte langfristige Personalentwicklung aufgrund innerer Widerstände im Betrieb hochgradig erschwert werden wird.

Es ist offensichtlich, dass eine Demographiegerechte Personalpolitik mit ihren unterschiedlichen Gestaltungsfeldern, die auf eine Sicherung und Weiterentwicklung der nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit abzielt, enorme Kraft- und Investitionsanstrengungen von den Unternehmen aber auch von den Beschäftigten erfordert, die einen langen Atem brauchen. An dieser Stelle stellen sich in strategischer Hinsicht zwei grundlegende Fragen:

1. Kann man davon ausgehen, dass sich ein Großteil der Betriebe an einer Demographiegerechten Personalpolitik orientiert?
2. Inwieweit und unter welchen Umständen sind die Betriebe überhaupt in der Lage, die notwendigen Ressourcen aufzubringen?

Zu 1.

Aus einzelwirtschaftlicher Sicht bedeutet ein markanter Rückgang der jüngeren Beschäftigtengruppen nicht, dass eine jugendzentrierte Personalpolitik unmöglich wird, sie wird nur sehr viel schwieriger zu realisieren sein, da die auftretende Knappheit die Preise vermutlich in die Höhe treiben wird. Eine flächendeckende Adaption einer Demographiegerechten Personalpolitik wird also in Zukunft ganz wesentlich davon abhängen, inwieweit die Dysfunktionalitäten der im Trendszenario beschriebenen Folgewirkungen einer Negation der Demographiebedingten Herausforderungen auf der betrieblichen und überbetrieblichen (regionalen) Ebene von allen Akteuren internalisiert werden. In diesem Sinne sind weitere Sensibilisierungs- und Thematisierungsaktivitäten zukünftig von hoher Relevanz (Mendius 2001, 41).

Zu 2.

Die bisherigen Ausführungen haben gezeigt, dass die Unternehmen mit sinkender Ressourcenausstattung bei der Umsetzungsfähigkeit entsprechender Konzeptionen sehr schnell an natürliche Grenzen stoßen. Um eine nachhaltige regionale Entwicklung

zu initiieren, die allen interessierten Unternehmen in der Region die Möglichkeit bietet, eine Demographiegerechte Personalpolitik umzusetzen, ist es empfehlenswert, wenn es zu einem regionalen Netzwerk kommt, in das sowohl die regionalen Großunternehmen und die KMUs als auch intermediäre Akteure<sup>23</sup> und Institutionen integriert sind. In diesem Netzwerk könnten die Unternehmen die notwendigen Qualifizierungsanstrengungen aufeinander abstimmen und partiell gemeinsam betreiben, da es keinen Sinn macht und auch aus kapazitären Gründen nicht realistisch erscheint, wenn jedes (kleine und/oder mittlere) Unternehmen sein eigenes Wissensmanagementsystem produziert.

Die Vorteile entsprechender regionaler Unternehmensnetzwerke lassen sich insgesamt folgendermaßen skizzieren (Bauerdick u.a. 1997, 194ff.; Sprenger 2001, 38; Bruch-Krumbein u.a. 1995, 59):

- *Qualifizierungsnetzwerke* ermöglichen den Unternehmen eine gemeinsame Aus- und Weiterbildung und erlauben eine Mitgestaltung der Bildungsangebote entsprechend ihres Bedarfs und verhindern so Fehlentwicklungen auf der Angebotsseite.
- *Kapazitätsmanagementnetzwerke* können im Hinblick auf den Personalaustausch und die gemeinsame Nutzung von Personalkompetenzen für die Unternehmen Synergieeffekte liefern. Es kommt darüber hinaus zu einer Stabilisierung des regionalen Arbeitskräfteangebotes und einer stärkeren Bindung von Fachkräften an die Region. Gleichzeitig verleiht diese Form der Kooperation den Arbeitnehmern eine zusätzliche Arbeitsplatzsicherheit.
- *Innovationsnetzwerke* können insbesondere kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit bieten, Entwicklungskosten und -zeiten zu minimieren, wodurch die Innovationspotenziale erhöht werden.

Eine Realisierung entsprechender strategischer Konzeptionen erfordert insbesondere aufseiten der Unternehmen einen grundlegenden Einstellungswandel. Die großen Unternehmen müssen erkennen, dass Verhaltensweisen, die zwar kurzfristig auf der Ebene von Partialinteressen attraktiv sein mögen, per Saldo in der Langfristperspektive mit weitaus höheren Nachteilen verbunden sind, somit auf Dauer zur Gefährdung der Grundlagen der gesamten Regionalentwicklung führen und eben in der Folgewirkung auch den Einzelbelangen nicht mehr gerecht werden (Mendius 2001, 43). Die kleinen Unternehmen müssen den Mut haben, sich von ihren unternehmerischen 'Eifersüchteleien' ein Stück weit zu entfernen. Gerade diese Gestaltungsfelder können zukünftig genuine Felder einer zukunftsgerichteten Tarifpolitik werden, denn genau an dieser Stelle liegt ein Entwicklungspfad, auf dem Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände gerade den kleinen und mittleren Unternehmen die notwendige qualitative Unterstüt-

---

<sup>23</sup> Intermediäre Akteure (Gewerkschaften, Verbände, Gebietskörperschaften etc.) sollten mit ihren Ressourcen die Unternehmen und Arbeitnehmer bei der Bewältigung des soziodemographischen Wandels unterstützen. In diesem Kontext könnten sie beispielsweise einen öffentlichkeitswirksamen Diskurs über die Vorteile der Beschäftigung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer in der Region initiieren, um die Notwendigkeit konzertierten Handelns zu verdeutlichen (Pack u.a. 2000).

zung zukommen lassen und in diesem Kontext dafür sorgen, dass überkommene Einstellungs- und Handlungsmuster überwunden werden.

Auch wenn die betriebliche Ebene die primäre Handlungsebene auf diesem Politikfeld bleiben wird, so besteht die latente Gefahr, dass eine von der Politik isolierte Herangehensweise langfristig zu Suboptimalitäten bezüglich der Durchsetzungsintensitäten führen kann. Vor diesem Hintergrund sollte eine enge Flankierung seitens der politischen Ebene erfolgen. Auf der lokalen/regionalen Ebene können in diesem Kontext vor allem qua Mediatorenfunktion unter den heutigen Bedingungen größtenteils lediglich katalytische Impulse gesetzt werden. Infolgedessen sollten die übergeordneten Politikarenen aufgrund der existierenden Interdependenzen<sup>24</sup> mittels gleichgerichteter Politikstrategien die langfristigen Erfolgsbedingungen erhöhen. "Gesellschaftliche Herausforderungen erfordern gesellschaftliche und keine isolierten Lösungen. Bezogen auf die tangierten Politikbereiche gilt, dass die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik zwar ein essenzieller, aber eben nur ein Teil einer übergreifenden gesellschaftspolitischen Antwort auf den demographischen Wandel in der Arbeitswelt sein kann. Gefordert sind integrierte Politikkonzepte unter Beteiligung der für die Zukunft der Beschäftigungssituation alternder Belegschaften maßgeblichen Teilpolitiken, so insbesondere der Bildungs-, Sozial- und Gesundheitspolitik, aber auch – wegen der künftig anderen Zusammensetzung des Erwerbsspersonenpotenzials – der Gleichstellungs-, der Familien- und der Migrationspolitik. ... Insgesamt gilt es, unterschiedliche Maßnahmetypen in sinnvoller Weise miteinander zu kombinieren. Dies gilt für Aktionen auf politischer wie auf betrieblicher Ebene gleichermaßen. Aber auch zwischen diesen beiden Ebenen sollten die jeweiligen Maßnahmen besser abgestimmt und aufeinander bezogen sein (z.B. staatliche Bildungsangebote und betriebliche Arbeitszeitpolitik) (Naegele 2001, 17).

Die Etablierung ganzheitlicher und regional vernetzter Konzeptionen, die von der Politik auf den jeweiligen Ebenen gemäß ihrer Interventionspotenziale flankierende Unterstützung erhalten und die den demographischen Herausforderungen präventiv entgegenwirken, sind aus heutiger Sicht der entscheidende Faktor, einer aus Kurzfriskalkülen resultierenden regionalen 'beggar-my-neighbour-Strategie' mit all ihren – im Trend-szenario aufgezeigten – Implikationen entgegenzuwirken und eine der ökonomischen und sozialen Nachhaltigkeit entsprechende Regionalentwicklung langfristig zu realisieren.

## **Prosperierende multilaterale Wirtschaftsentwicklung in der Region**

Ausgehend von einer frühzeitigen Adaption des demographischen Wandels und einer regionalen Initiierung und Umsetzung entsprechender – primär auf Kooperation abzie-

---

<sup>24</sup> Beispielsweise hat die in den vergangenen Jahren praktizierte Rentenpolitik, die - aus rational nachvollziehbaren Gründen - einen Schwerpunkt auf Konzepte der Frühverrentung gelegt hat, einen entscheidenden Anteil an der jugendzentrierten Ausrichtung der Personalpolitik in den Unternehmen gehabt.

lender – präventiver Konzeptionen, hat das strategische Ziel einer prosperierenden multilateralen Wirtschaftsentwicklung in der Region Südostniedersachsen langfristig sehr viel bessere Realisierungschancen.

Das Wesentliche Merkmal einer nachhaltigen regionalen Wirtschaftsentwicklung stellt eine ausgewogene Verteilung und Nutzung der vorhandenen und zukünftigen Ressourcen dar. In diesem Sinne ist es von elementarer Bedeutung, die jeweiligen Potenziale der verdichteten Gebiete und der ländlichen Räume möglichst optimal zu nutzen und insgesamt eine ausgeglichene Entwicklung des Gesamttraumes zu erreichen (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 109). Im Zentrum steht dabei die synergetische Zusammenführung der jeweiligen teilträumlichen Spezialisierungsmuster in der Region. Vor diesem Hintergrund muss es darum gehen, eine regionale Clusterung mit einem möglichst hohen Grad von Vernetzung auf- und auszubauen. Die Basis einer entsprechenden Clusterstrategie ist in der Region heute bereits zweifellos gegeben, wie schon langjährige Diskussionen auf der Basis grundsätzlicher wissenschaftlicher Forschung zeigen (Lompe u.a. 1996; Lompe/Blöcker 1997). Im Wesentlichen handelt es sich dabei um folgende Wachstumsbranchen in der Region:

- Luft-Raumfahrt/Telematik/Verkehrstechnik/Mobilität
- Neue Materialien
- Nanotechnologie
- Mikrosystemtechnik
- Biotechnologie
- IuK-Technologien
- Auto- und Zulieferindustrie/Maschinenbau
- Finanzdienstleistungen
- Gesundheit/Freizeit
- Nachwachsende Rohstoffe

Es muss vor diesem Hintergrund zukünftig darum gehen, ein verstärktes regionales Denken sowohl auf der ökonomischen als auch der politischen Ebene zu verwirklichen, um im Rahmen eines kooperativen Ansatzes regionale Verdrängungseffekte möglichst zu vermeiden und teilträumliche Kernfelder für künftige regional sich ergänzende Schwerpunkte zu entwickeln.

Wenn sich Cluster-Strategien auf Synergie-Effekte beziehen, die Unternehmen und Infrastrukturanbieter derselben Produktfelder durch Interaktion erzielen können (Rehfeld 1999), dann ist in diesem Kontext eine möglichst gleichverteilte regionale Unternehmensstruktur anzustreben, die sich um die jeweiligen Entwicklungskerne herum in den (Teil)Räumen positioniert und eine in der Relevanz steigende räumliche und fachliche Nähe bewirkt. "Durch räumliche Nähe kann u.a. der Aufbau regionaler Produktions- und Kooperationsnetzwerke erleichtert werden; hierdurch können dann Transaktionskosten verringert, Unsicherheiten durch gemeinsame Situationsdefinitionen reduziert, technologische Lernprozesse unterstützt, die Diffusion neuer Verfahren und

Technologien erleichtert werden usw. ... Vor allen Dingen auch im Blick auf die für die Beschäftigungssicherung wichtigen Mittel- und Kleinunternehmen ist die Abhängigkeit von den jeweiligen Bedingungen ihres regionalen Umfelds zentral. Gerade die KMU's sind trotz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien z.B. auf das ruhende Wissen der wissenschaftlich-technischen Infrastruktur vor Ort angewiesen." (Lompe 1999, 211)

Eine ausgewogene Mischung von kleinen, mittleren und großen Unternehmen, die die regionalen Cluster determinieren, sollte in diesem Kontext angestrebt werden, um die jeweiligen Spezialisierungsmuster und Potenziale synergetisch zu nutzen und die Initiierung von in der Bedeutung für die regionale Entwicklung stetig steigenden 'innovativen Milieus' zu beschleunigen. Wenn die Großunternehmen in der Region auch in diesem Kontext weiterhin eine dominante Stellung einnehmen (sollen), so entwickelt sich aus dem dieser Konzeption zugrunde liegenden kooperativen Ansatz langfristig eine neue Form der Interdependenz, die einen integrativen Charakter aufweist.

Die konsequente Adaption einer – das jeder Marktwirtschaft inhärenten Konkurrenzprinzip natürlich nicht negierenden – auf netzwerkartige Kooperation ausgerichteten Einstellungs- und Handlungsmaxime in der Region kann einen funktionalen und auch räumlichen Branchenmix innovativer Prägung entscheidend vorantreiben.

Es stellt sich an dieser Stelle dann die Frage, auf welchen Feldern regionale Schwerpunkte in der Langfristperspektive gesetzt werden sollten, die aus heutiger Sicht aufgrund der regionalen Ausgangsbedingungen und der – auch in demographischer Hinsicht – zu erwarteten Nachfrageentwicklung in sozioökonomischer Perspektive die voraussichtlich größten Erfolgsaussichten aufweisen.

Den bereits aufgezeigten Veränderungstendenzen der Arbeitswelt in Richtung einer Dienstleistungsgesellschaft kann und soll sich auch die Region Südostniedersachsen nicht entziehen, da gerade in diesen Bereichen die größten Wachstums- und Beschäftigungspotenziale vermutet werden. Gleichzeitig ist es jedoch kein Widerspruch, wenn an dieser Stelle dafür plädiert wird, die in der Region traditionell starken industriellen Strukturen mit ihren leistungsfähigen Großunternehmen (insbesondere Volkswagen AG und Salzgitter AG) nachhaltig zu stärken.<sup>25</sup>

---

<sup>25</sup> Dass auch im Bereich des Produzierenden Gewerbes durch innovative Modelle unter den heutigen Voraussetzungen noch Beschäftigung in der Region generiert werden kann, die darüber hinaus mit breit angelegten Qualifizierungskonzepten für die Beschäftigten verbunden ist, hat die erfolgreiche Umsetzung des Projektes '5000x5000' bei der Volkswagen AG gezeigt, dass gezielt darauf angelegt ist, arbeitslose Menschen wieder in Beschäftigung zu bringen. Das Ergebnis kann als Ausdruck einer innovativen Tarifpolitik und einer erreichten 'win-win-Situation' interpretiert werden, die sicherlich in den nächsten Jahren wichtige Impulse für die allgemeine Tarif- und Beschäftigungspolitik geben wird. Alle relevanten Akteursgruppen - das Management, die Volkswagen-Beschäftigten und ihre betrieblichen Interessenvertretung, die IG Metall, die einzustellenden Arbeitslosen und auch die staatlichen Organe können für sich im Wesentlichen eine positive Bilanz dieses Modells ziehen. "Sollte das Modell erfolgreich sein, so würde dies zeigen, dass industrielle Produktionsarbeit auf der Ebene einfacher Qualifikationen und eine erweiterte Mitbestimmung der Beschäftigten auch in einem Hochlohnland wie Deutschland in einer der international wettbewerbsintensivsten Branchen eine Zukunft haben könnte." (Pries 2002, 234). Vor diesem Hintergrund sind in der Region Südostniedersachsen bereits vielfältige Potenziale ei-

Eine leistungsstarke und hochentwickelte industrielle Produktionsstruktur gilt heute als wesentlicher Schrittmacher einer nachhaltigen Expansion des Dienstleistungssektors (vgl. Kap. 2). Insbesondere die bezüglich zukünftiger Beschäftigungsentwicklungen vermutlich die expansivste Entwicklung aufweisenden wissensbasierten Informations- und Dienstleistungstätigkeiten sind in ihrer Dynamik eng an eine innovative und prosperierende Entwicklung eines ausgebauten industriellen Sektors gekoppelt (Emmerich u.a. 2001). Durch eine Erweiterung und Veredelung der jeweiligen Wertschöpfungsketten wird in diesem Kontext eine wechselseitige Dynamisierung prognostiziert.

Vor diesem Hintergrund sollten die regionalen industriellen Potenziale, die in erster Linie in den Bereichen des Mobilitätssektors angesiedelt sind, zum Fokus neuer regionaler Beschäftigungsinitiativen werden. Dabei sei an dieser Stelle darauf verwiesen, dass die mit dem Cluster Mobilität verbundenen und seit langem diskutierten Entwicklungskonzepte in Südostniedersachsen bisher grundsätzlich auch den Aspekt der ökologischen Nachhaltigkeit als normatives Konzept beinhaltet und eine möglichst optimale Vereinbarkeit ökologischer und ökonomischer Sichtweisen zum Ziel haben (Lompe/Blöcker 2000).

Demnach konzentriert sich die industrielle Produktion bzw. die Forschung und Entwicklung in diesem Cluster vor allem auf die Bereiche Straßen- und Schienenfahrzeugbau, Antriebs-, Fahrzeug- und Sicherheitstechnik, neue Werkstoffe (z.B. Leichtmetall), Fahrzeugrecycling etc. Innovationen – und somit auch Ideen für technologieorientierte Existenzgründungen – sind insbesondere in diesen Bereichen zu erwarten. Eine weitere Schlüsselindustrie der Region ist die Stahlindustrie, die zudem in enger Verbindung mit dem Mobilitätssektor und hier in erster Linie mit den Verkehrsmittelproduzenten der Region steht (Lompe u.a. 1998). An der Schnittstelle zwischen produktiver industrieller Produktion und vor- und nachgelagerten Dienstleistungen können in diesem Kontext zukünftige Beschäftigungspotenziale aktiviert werden. "Basierend auf den wirtschaftlichen Stärken der Region als ein um die Automobilindustrie zentriertes Produktionscluster ist für die Zukunft noch schärfer die Gleichzeitigkeit von Spezialisierung und funktionaler Differenzierung dieses Produktionsclusters zu akzentuieren. Insbesondere sind Hochleistungsfunktionen wie Forschung und Entwicklung, Marketing mit den entsprechenden Qualifikationsprofilen in der Region zu halten und zu stärken, die wiederum zu einem stabileren Entwicklungspfad für die regionale Wirtschaftsstruktur führen." (Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig 2001, 50)

Die mit dem Trend zu einer immer innovationsorientierteren Dienstleistungsgesellschaft verbundenen Auflösungen der klassischen Berufsbiografie (vgl. Kap. 2), erfordern von den Beschäftigten permanente Erneuerungen sowohl ihrer fachlichen als auch ihrer Querschnittsqualifikationen. Wenn der einmal erlernte Beruf als lebenslanger beruflicher Orientierungsrahmen immer stärker an Bedeutung verlieren wird,

---

ner zukunftsgerichteten und nachhaltigen Beschäftigungspolitik auch im Bereich des Produzierenden Gewerbes vorhanden, die bei entsprechender Nutzung nachhaltige regionale Entwicklungsmöglichkeiten offerieren.

gleichzeitig aber als eine unverzichtbare Basisqualifikation bestehen bleibt, dann ist es im Rahmen eines Szenarios der sozioökonomischen Nachhaltigkeit unverzichtbar, dass allen Beschäftigten in der Region – unabhängig von ihrem Alter – die notwendigen Voraussetzungen für eine diesbezügliche berufliche Entwicklung zur Verfügung gestellt werden. Diese 'Bildungsoffensive' würde in ihrer Zielrichtung sowohl den Arbeitnehmern – da die Nachfrage nach entsprechend qualifizierten und flexiblen Arbeitskräften steigen wird – als auch den Unternehmen zugute kommen, da sie ihren spezifischen Bedarf an den aufgrund der demographischen Entwicklungen quantitativ abnehmenden Höherqualifizierten eigenverantwortlich decken könnten.

Gleichzeitig müssen hier auch neue unternehmensübergreifende Ausbildungsmuster in der Region initiiert werden, in denen die 'neuen' Schlüsselqualifikationen und berufsübergreifenden Wissensanforderungen an die Auszubildenden vermittelt werden, die nicht mehr den tradierten starren Berufsmustern entsprechen, so dass diese 'flexible Aneignung' von Wissen bereits mit dem Beginn der Berufskarriere zu einer permanenten Selbstverständlichkeit wird.

An dieser Stelle soll jedoch nicht der Eindruck erweckt werden, dass die Beschäftigung im Dienstleistungsgewerbe ausschließlich im Bereich hochqualifizierter und qualifizierter Arbeit entstehen wird. Ein beträchtlicher Anteil der neuen Dienstleistungsbereiche wird sich vermutlich als neue Arbeit etwa in Erlebniswelten<sup>26</sup>, Call-Centern etc. wiederfinden. Auf der einen Seite sollen und müssen diese Arbeitsplätze auch in der Region angeboten werden, da sie insbesondere den gering qualifizierten Beschäftigten eine Arbeitsplatzperspektive bieten und auch entsprechend von den Unternehmen nachgefragt werden. Auf der anderen Seite entstehen insbesondere in diesen Bereichen massiv neue Formen von prekärer Beschäftigung. Es muss daher zukünftig darum gehen, diese Beschäftigungsfelder in der Region arbeitnehmergerecht zu gestalten und die Beschäftigten ihren Anforderungen entsprechend zu qualifizieren, damit sie nicht als 'Modernisierungsbedrohte' oder 'Modernisierungsverlierer'<sup>27</sup> enden. Das Ziel muss in

---

<sup>26</sup> Das Autovisionskonzept der Wolfsburg AG beinhaltet beispielsweise einen eigenen Baustein 'Erlebniswelt'.

<sup>27</sup> Michael Schumann hat in diesem Kontext eine 'Landkarte' entwickelt, die ein Strukturbild der Erwerbstätigkeit in Deutschland entlang der aktuellen Beschäftigungssituation und des beruflich-sozialen Hintergrunds sowie in Bezug auf die Rolle im betrieblich gesellschaftlichen Modernisierungsprozesses darstellen soll und die auch für die Entwicklung der Unternehmen der Region an Relevanz gewinnen wird. Demnach erzwingt die neue Pluralität von Arbeit/Beschäftigung/Nicht-Beschäftigung Ausdifferenzierungen, die in folgende sechs Kategorien eingeordnet werden können (Schumann 2002, 19ff.):

1. "Globale Klasse" - Hier befinden sich in erster Linie Inhaber managerieller Spitzenpositionen in der alten und neuen Ökonomie, in den Banken und Versicherungen sowie im Mediensektor. Sie sind durch ökonomische Herrschaftspotenziale, mediale und gesellschaftliche Präsenz und politische Machtpositionen gekennzeichnet.
2. "Modernisierungsmacher" - Darunter versteht man die Mehrzahl der Wissensarbeiter, die in den Sektoren der Dienstleistungs- und Industrieökonomie sowie im Forschungs-, Wissenschafts- und Entwicklungsbereich arbeiten. Sie befinden sich in Positionen mit exklusiven Ausbildungswegen und Kompetenzen.

diesem Arrangement darin bestehen, dass nicht ganze Gruppen von Arbeitnehmern aus dem diesem Szenario inhärenten Entwicklungspfad ausgeschlossen werden. In diesem Sinne muss es um eine Stabilisierung von u.U. modifizierten Normalarbeitsverhältnissen in allen Branchen und Berufszweigen in der Region gehen, die den Arbeitnehmern entsprechende Partizipationsmöglichkeiten sowohl in ökonomischer als auch in sozialer Hinsicht bietet und fundamentale sozioökonomische Segregationen weitestgehend verhindert.

Im Rahmen eines den Prinzipien der Nachhaltigkeit entsprechenden Szenarios kann insbesondere in ökologischer Hinsicht auch die Landwirtschaft zukünftig einen neuen Stellenwert in der regionalen Wirtschaftsstruktur einnehmen. Auch wenn die Landwirtschaft aufgrund ihrer quantitativen Bedeutung im Vergleich mit den anderen Sektoren zukünftig kaum als Kern eines regionalen Entwicklungsschwerpunktes mit hohen Beschäftigungspotenzialen fungieren kann, so kann dieser Sektor im Rahmen einer ökologischen Nachhaltigkeitsstrategie, die auch eine zunehmende Nachhaltigkeit der Industrieprodukte impliziert, als Produzent und Zulieferer von Rohstoffen stärker in den regionalen Wirtschaftskreislauf integriert werden und ein stärkeres Gewicht in der regionalen Wertschöpfungskette erhalten. Durch strategische Verbindungen mit den regionalen Industrieunternehmen könnte die Landwirtschaft beispielsweise als Produzent von Vorprodukten wie Energiepflanzen, die zur regenerativen Treibstoffgewinnung benötigt werden oder als Rohstofflieferant nachhaltiger Materialien, die in der Verarbeitung der Automobilindustrie Anwendung finden, agieren (Lompe u.a. 1996a). Bei konsequenter Ausweitung derartiger Strategien können darüber hinaus weitere regionale Beschäftigungs- und Wachstumspotenziale in einer in diesem Kreislauf integrierten weiterverarbeitenden Industrie bzw. Dienstleistungsstruktur liegen.

Insbesondere die Verarbeitung von nachwachsenden Rohstoffen als Produktlinie kann in diesem Kontext eine Diversifikationsstrategie zur Beschäftigungssicherung in der Region Südostniedersachsen darstellen, wenn die Wertschöpfungskette 'Nachwachsende Rohstoffe' entsprechend weiterentwickelt wird. So haben bereits wissenschaftliche Forschungen in den 90er Jahren gezeigt, dass die Voraussetzungen für ein Netz-

- 
3. "Modernisierungsmitgestalter" - Dabei handelt es sich um Wissensarbeiter auf einem niedrigerem Level, da an sie keine genuinen Anforderungen an Kreativität gestellt werden. Man spricht von den qualifizierten Angestellten aus den Service-, Verwaltungs- und Entwicklungsbereichen.
  4. "Modernisierungsausgesparte" - Sie haben einen mehr oder weniger gesicherten Arbeitsplatz bei mehr oder weniger prekären Arbeitsbedingungen. Man findet sie vor allem in Branchen und Betriebsbereichen mit hohen Anteilen einfacher manueller Bedienungs- und Montage-Arbeit. Globalisierung bedroht sie mit ihren neuen Standortoptionen unmittelbar.
  5. "Modernisierungsbedrohte" - Hierunter versteht man die Prekär-Beschäftigten. In diese Gruppe fallen die befristet Beschäftigten, die Leih- und auch Zeitarbeiter, die im Industrie- wie im Dienstleistungssektor typischerweise - wenn auch nicht ausschließlich - in Bereichen von Niedriglohn und Niedrigqualifikation eingesetzt sind (berufliche Abwärtsspirale).
  6. "Modernisierungsverlierer" - Diese Gruppe lässt sich in der Kategorie von Arbeit und Beschäftigung nur noch negativ fassen. Es sind die aus diesem Bezugssystem zumeist unfreiwillig Ausgegrenzten, d.h. die (Dauer-)Arbeitslosen.

werk 'Nachwachsende Rohstoffe' in der Region äußert günstig sind. Die Wertschöpfungskette 'Nachwachsende Rohstoffe', die allen drei Kriterien des Nachhaltigkeitsprinzips genügt, lässt sich demnach von der Bereitstellerseite bis zur Abnehmerseite aus der Region heraus schließen, zumal etwa auch jetzt der größte Automobilhersteller Europas – nämlich Volkswagen – in jüngster Zeit verstärkt auf den Einsatz nachwachsender Rohstoffe setzt (Lompe/Warnecke 1995; reson 1996; Warnecke 1995). So unterschrieb die Volkswagen AG beispielsweise im Juli 2003 eine Vereinbarung mit den Ländern Niedersachsen und Brandenburg, deren wesentliches Ziel darin besteht, zur nachhaltigen Sicherung der Mobilität die Entwicklung synthetischer Bio-Kraftstoffe voranzutreiben. Die Kraftstoffe aus Biomasse erfüllen in diesem Kontext alle Kriterien der Nachhaltigkeit, da der synthetisch hergestellte 'Sun-Fuel' umweltneutral ist und mittel- bis langfristig neue regionale Beschäftigungspotenziale im landwirtschaftlichen und verarbeitenden Sektor induzieren kann.<sup>28</sup> "Sun-Fuel ist ein wichtiger Beitrag zur Einhaltung der Selbstverpflichtung Deutschlands, den Ausstoß des Klimakillers Kohlendioxid bis 2010 erheblich zu verringern." (Braunschweiger Zeitung 16.07.2003)

Eine entsprechende Stärkung der Landwirtschaft könnte in räumlicher Hinsicht dazu führen, dass die traditionell ländlich geprägten peripheren Teilräume in der Region bezogen auf die Existenz und Schaffung von Arbeitsplätzen und die Wirtschaftskraft allgemein nicht völlig ausbluten, sondern neue nachhaltige Entwicklungsdynamiken generieren.<sup>29</sup>

Als Folge demographischer Schrumpfungs- und Alterungsprozesse werden sich vermutlich auch die Branchenstrukturen zukünftig in ihrer Relevanz entscheidend verändern. Grundsätzlich sprechen begründete Vermutungen dafür, dass die Branchen, die international handelbare Güter und Dienstleistungen produzieren, von der demographischen Entwicklung auf der Nachfrageseite weniger deutlich betroffen sein werden, da durch eine Ausweitung der Exporte in Volkswirtschaften, die durch Wachstum ihrer Bevölkerungen gekennzeichnet sind, die demographischen Effekte bis zu einem gewissen Grad kompensiert werden können. Insofern kann das insbesondere vom Fahrzeugbau geprägte verarbeitende Gewerbe in Südostniedersachsen mit seiner traditionell hohen Exportquote an dieser Stelle auch zukünftig vermutlich seine Kapazitäten entsprechend verteidigen.

---

<sup>28</sup> Für eine vertiefende Analyse der mit dem verstärkten Einsatz von Biokraftstoffen verbundenen Auswirkungen auf den Gesamtbereich der Mobilität sei hier auf den im Rahmen des Forschungsverbundes erstellten Bericht des Institutes für Verkehr und Stadtbaugesellschaft verwiesen (Mobilitäts-Stadt-Region 2030).

<sup>29</sup> Dass mit einem extensiven Anbau von nachwachsenden Rohstoffen und Energiepflanzen in der Region neben den hier beschriebenen Potenzialen auch partiell Gefahren in ökologischer und insbesondere landschaftlicher Hinsicht verbunden sein können, soll an dieser Stelle nicht verschwiegen werden. Für eine intensivere Auseinandersetzung mit dieser Thematik sei auf den Forschungsbericht des Institutes für Städtebau und Landschaftsplanung (Stadt-Landschaft 2030) des Forschungsverbundes verwiesen.

Auf der anderen Seite werden vermutlich die Anbieter von nicht handelbaren Gütern und Dienstleistungen ihre Kapazitäten mittel- bis langfristig reduzieren oder aber auf die Bedürfnisse der einzigen noch wachsenden Bevölkerungsgruppe der über 60-Jährigen anpassen müssen. In erster Linie dürften von diesen Entwicklungen die standortabhängigen Dienstleister sowie der Einzelhandel betroffen sein, wobei insbesondere letzterer vor weiteren Konzentrations- und Anpassungsprozessen stehen dürfte. Die traditionell starken Handelszentren in der Region (insbesondere die Stadt Braunschweig) werden von diesen Tendenzen profitieren können, während die ohnehin 'fragileren' Teilräume, die von den prognostizierten Schrumpfungs- und Alterungsprozessen vergleichsweise stark betroffen sind (insbesondere die Landkreise Goslar und Helmstedt), hier perspektivisch mit Einbußen rechnen müssen, da sie eine kritische Masse irgendwann unterschreiten und sukzessive ihre Wettbewerbsfähigkeit verlieren. Vor diesem Hintergrund müssen die derzeitigen Aktivitäten der Oberzentren Braunschweig und Wolfsburg bezüglich der von ihnen mit massiven Mitteln forcierten Ausweitung und Attraktivitätssteigerung ihrer Einzelhandelskapazitäten differenziert eingeschätzt werden. Auf der einen Seite werden die für die gesamte Region wichtigen Handelszentren gestärkt und Kaufkraft in der Region gehalten. Gleichzeitig aber beschleunigen derartige Prozesse natürlich auch die Diskrepanzen zwischen den Oberzentren auf der einen und den Mittel- und Grundzentren auf der anderen Seite, denen vermutlich weitere Kaufkraft entzogen werden wird, was mittel- bis langfristig zum zusätzlichen Abbau von Kapazitäten führen dürfte.

Der demographische Wandel kann aber auch neue Wachstumspotenziale in der Region aktivieren, denn er induziert auch automatisch neue Bedürfnisse und Nachfrageeffekte, die bei entsprechender Antizipation prosperierend genutzt werden können. "Branchen, deren Leistungen verstärkt von älteren Menschen bzw. von Menschen, die sich auf das Alter vorbereiten, gekauft werden, zählen zu den 'Struktur-Gewinnern'. Dazu gehören die Gesundheitsbranche, der Bereich Freizeit/Unterhaltung/Kultur, aber auch Finanzdienstleistungen im Zusammenhang mit dem Aufbau privater Altersvorsorge." (Deutsche Bank Research 2002, 32)

Insbesondere für die Harzregion Goslar, aber auch partiell für die Region Helmstedt (Naturpark Elm-Lappwald) bietet sich vor diesem Hintergrund die Möglichkeit, neue prosperierende Angebotsstrukturen zu generieren.<sup>30</sup> Im Landkreis Goslar zählt der Tourismus traditionell zu den stärksten Wirtschaftsbranchen. Dabei kann es langfristig ein nicht zu unterschätzender Vorteil sein, dass die Infrastruktur des Harzes traditionell nicht ganz unerheblich auf die Bedürfnisse älterer Menschen ausgerichtet ist und auch das Image geprägt hat. Es muss allerdings andererseits aus heutiger Sicht davon ausgegangen werden, dass sich das Körper- und Gesundheitsbewusstsein der (älteren)

---

<sup>30</sup> Auf die spezifischen naturräumlichen Besonderheiten und Qualitäten des Harzes kann und soll in diesem Rahmen nicht näher eingegangen werden. Es sei daher auf die diesbezüglichen Ergebnisse des Forschungsberichtes des Instituts für Städtebau und Landschaftsplanung (Stadt-Landschaft 2030) verwiesen, wo diese Thematik explizit analysiert wird.

Menschen zukünftig weiter verändern und diversifizieren wird, so dass sich in der Verbindung von Tourismus- und innovativen Gesundheitskonzepten zukünftig neue Wachstumspotenziale ergeben werden, die über die heutigen Dimensionen weit hinausgehen dürften.

Wenn die traditionellen Stärken der Harzregion mit den kommenden Anforderungen synergetisch zu einem Zukunftskonzept zusammengeführt werden können, dann kann der Landkreis Goslar ein Profil entwickeln, das durch die Einbindung und Ergänzung in den regionalen Gesamtkontext neue Potenziale sowohl für sich selbst als auch für die gesamte Region Südostniedersachsen bietet. "Allerdings weist im Gesundheitsbereich das Angebot der Region (Goslar, d. Verf.) insgesamt Lücken in den Wachstumsmärkten Animation, Wellness, Fitness, Ernährung oder Gesundheitsvorsorge auf. ... So sehr eine lokale Spezialisierung des Angebots profilbildend wirken kann, so sehr kann auch das Risiko einer dadurch verengten touristischen Monostruktur durchschlagen." (reson 1999, 8-7) Gleichzeitig muss es gerade in diesem Bereich zu einer verstärkten regionalen Abstimmung bestimmter (zukünftiger) Kompetenzfelder kommen, denn in diesem beschäftigungsintensiven Bereich, der jenseits der wissensbasierten Dienstleistungen angesiedelt ist, können durch simultane Strategien in den Teilräumen regionale Verdrängungseffekte induziert werden. Wegen der derzeitig zu beobachtenden neuen Schwerpunktsetzung der Wolfsburg AG im Bereich des Event-Managements mit allen vor- und nachgelagerten Dienstleistungsangeboten kann eine diesbezügliche Entwicklung nicht ausgeschlossen werden. Im Sinne einer nachhaltigen Regionalentwicklung sollte vor diesem Hintergrund versucht werden, die jeweiligen Schwerpunktsetzungen nicht gegeneinander zu implementieren, sondern spezifische – sich ergänzende – Angebote in den jeweiligen Teilräumen zu entwickeln, die nicht in Konkurrenz, sondern in einer wechselseitigen Befruchtung zueinander positioniert sind.

Wenn der Landkreis Goslar und im Rahmen seiner Möglichkeiten auch der Landkreis Helmstedt auf die sich ausdifferenzierenden Wünsche und Ansprüche einer älter werdenden Bevölkerung entsprechende innovative Angebote in den Bereichen Gesundheit, Freizeit und Tourismus entwickeln und diese durch die Aktivitäten in Wolfsburg sinnvoll ergänzt werden, dann können diese Teilräume aufgrund ihrer natürlichen landschaftlichen Attraktivität und der vorhandenen Basis an technischer Infrastruktur die mit dem demographischen Wandel auch verbundenen Chancen zu ihrem langfristigen Vorteil nutzen und der Region insgesamt zu einer höheren Attraktivität verhelfen, die allen Teilräumen zugute kommt.

"Die generelle demographische Entwicklung hin zu einer Gesellschaft mit immer mehr und immer mehr aktiven älteren und alten Menschen gehört zu den Chancen, ein schärferes Profil für die Tourismusregion zu entwickeln. Gilt es dabei einerseits anzuknüpfen an der heute schon vorhandenen Attraktivität als Reiseziel für ältere Menschen, so sind aber vor allem dabei andererseits einige neue Entwicklungen zu berücksichtigen. ... Hier ist ein bedeutendes Wachstumssegment im Tourismus im Entstehen, das durch entsprechende Angebote bedient werden will. ... Gesundheit wird nicht mehr gleichgesetzt mit dem Verzicht auf Genuss, sondern vielmehr als Steigerung von Genuss und Lebensfreude empfunden. Diese bislang kaum vorhandenen

Attribute sind für ein zukünftiges Harzer Tourismusleitbild zu nutzen. ... Eine deutliche Positionierung als 'Gesundheitsregion' kann auch für die Erschließung zusätzlicher Marktsegmente profilbildend und attraktiv sein: die Integration in Fortbildungs- und Schulungsmaßnahmen von Unternehmen." (Regionale Entwicklungsagentur für Südniedersachsen e.V. 1999, 8-13f..)

Auch im Bereich der Finanzdienstleistungen, der aufgrund des demographischen Wandels vermutlich zu den Struktur-Gewinnern zählen wird, verfügt die Region Südniedersachsen bereits heute über ein nachhaltiges Fundament mit zahlreichen Entwicklungsmöglichkeiten. Insbesondere durch die regionale Verankerung von Volkswagen Financial Services AG, NORD/LB und Öffentlicher Versicherung sind gerade am Standort Braunschweig die Voraussetzungen für die Entwicklung und Umsetzung eines Clusters 'Finanzdienstleistungen' gegeben, das sich als regionaler Wachstumsmotor mit einer hochqualifizierten Beschäftigtenstruktur erweisen kann. Wenn auch auf diesem Gebiet die vorhandenen endogenen Potenziale im Sinne einer regionalen Kooperationsallianz zwischen privaten und öffentlich-rechtlichen Institutionen effizient genutzt werden würden, könnte eine nachhaltige Dynamik für den Standort Braunschweig und die ganze Region induziert werden, die die zukünftigen Strukturverschiebungen antizipiert und als Chance begreift. Der Vorstandsvorsitzende der Volkswagen Financial Services AG, Norbert M. Massfeller, spricht in diesem Zusammenhang gar von einer möglichen "Branchen-Revolution" (Braunschweiger Zeitung vom 16.01.2003), die die Schwungmasse größer machen würde, was eine wesentliche Voraussetzung für ein gutes Cluster sei. Man würde so eine kritische Masse erreichen, was in der Konsequenz dazu führt, dass neue Unternehmen und Arbeitskräfte in die Region gezogen werden.

Die bisherigen Ausführungen im Rahmen dieses Szenarios haben gezeigt, dass unter bestimmten Voraussetzungen eine sowohl in ökonomischer, sozialer und ökologischer Hinsicht prosperierende regionale Entwicklungsperspektive auch vor dem Hintergrund der prognostizierten demographischen Schrumpfungs- und Alterungsprozesse zu realisieren ist.<sup>31</sup> Genau dieser demographische Wandel wird aus heutiger Sicht dazu führen, dass das Halten der (jungen und qualifizierten) Arbeitskräfte in der Region und auch die Akquisition externer Beschäftigter sukzessive eine immer weiter steigende

---

<sup>31</sup> In diesem Rahmen kann und soll keine allumfassende Analyse aller in allen Teilräumen potenziellen Gestaltungsmöglichkeiten bis zum Jahr 2030 aufgezeigt werden. Das ist allein aufgrund der bestehenden Unsicherheiten, die sich aus dem langen Zeitkorridor ergeben und der Multidimensionalität der Entwicklungsmöglichkeiten auch gar nicht möglich. Die NORD/LB hat in einer kürzlich veröffentlichten Studie allein für den Standort Braunschweig 15 zukunftsfähige technologische Kompetenzfelder diagnostiziert, die entsprechend weiterentwickelt werden sollen (NORD/LB 2002). Allein dieser Umstand verdeutlicht, dass in diesem Rahmen nur eine Auswahl potenzieller künftiger Handlungsfelder genannt werden kann, die aufgrund der endogenen Potenziale und der demographischen Wandlungsprozesse eine Basis für eine erfolgreiche Entwicklung der Arbeits-Stadt-Region bis zum Jahr 2030 bilden können. Ein Anspruch auf Vollständigkeit kann und soll damit also selbstverständlich nicht verbunden sein.

Relevanz erhalten wird. In diesem Sinne wird der Wettbewerb der Regionen zukünftig aller Voraussicht nach verstärkt über die Arbeitsbedingungen auf der einen und insbesondere auch über die bisher oftmals noch zu wenig Beachtung findenden Lebensqualitäten, die sich unter dem Stichwort der 'weichen Standortfaktoren' subsumieren lassen, auf der anderen Seite ausgetragen werden. Zur Realisierung einer nachhaltig prosperierenden Arbeit-Stadt-Region 2030 wird vor dem Hintergrund dieser Annahme eine qualitative Veredelung der regionalen weichen Standortfaktoren eine immer größere Rolle spielen.

Für junge Familien dürfte in diesem Kontext das Thema der Kinderfreundlichkeit bzw. des familienfreundlichen Umfeldes auf der Prioritätenliste ganz oben stehen. Die regionale Bildungslandschaft vom Kindergarten bis hin zur je nach Qualifikationsbasis differierenden Ausbildungsstätte muss sowohl in der Qualität als auch in der Erreichbarkeit den wachsenden Anforderungen der Menschen entsprechen. Insbesondere vor dem Hintergrund der Notwendigkeit einer steigenden Erwerbsbeteiligung von Frauen – die auch den persönlichen Wünschen der Frauen entspricht – zur partiellen Kompensation des demographischen Wandels bzw. der effektiveren Nutzung der vorhandenen Humanressourcen, erhält die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf eine ganz neue Dimension, da dieses Ziel sowohl im Interesse der jeweiligen Familien – und insbesondere der Frauen selbst – als auch des (regionalen) Arbeitsmarktes steht. Vor diesem Hintergrund sollte es Ziel einer regionalen Strategie sein, entsprechende Voraussetzungen zu schaffen, die es den Frauen erlauben, möglichst reibungslos ihre Berufswünsche zu realisieren. Ein Vertreter eines regionalen Unternehmens beschreibt diese Gemengelage sehr treffend, indem er auch auf die regionale Dimension hinweist, die für eine adäquate Umsetzung entsprechender Strategien von entscheidender Bedeutung sein wird:

"Sie werden natürlich junge Leute nur dann in die Region bekommen, wenn sie attraktive Arbeitsplätze bieten und zu den attraktiven Arbeitsplätzen auch attraktive Lebensbedingungen kommen. Attraktive Lebensbedingungen heißt auch, sich noch mal an den sogenannten weichen Standortfaktoren zu orientieren. Weiche Standortfaktoren für junge Familien heißt vor allem das Thema Kinderfreundlichkeit. Kinderfreundlichkeit heißt dabei z.B. Kindertagesstätten und vernünftige schulische Infrastruktur. Das merken wir auch, wenn wir junge Nachwuchskräfte in die Region hineinziehen wollen. Die Attraktivität von xxx als Arbeitgeber bestimmt die Grundentscheidung. Aber das Nächste besteht darin, dass die Frau mitkommt und sich anguckt, wie die Wohnbedingungen sind, wo die Kinder in die Kindertagesstätte und zur Schule gehen. Da müssen sie ein optimales Set in der Region darstellen und da ist das Thema Bildungslandschaft ein ganz herausragender Punkt. Ich meine sogar, dass man in einer Region, die in diesem Attraktivitätswettbewerb bestehen will, die Attraktivität von Arbeitsplätzen und eine first-class-Position in der Bildungslandschaft fast schon gleichgewichtig bewerten muss. Insbesondere vor dem Hintergrund der Erwerbsbeteiligung von Frauen wird das immer wichtiger. Das ist eine ganz entscheidende Achse, die in meinen Augen viel zu wenig erkannt wird." (Reg-Akt 17)

Es wird an dieser Stelle sehr schnell deutlich, dass dieser Ansatz als regionale Strategie verfolgt werden muss, wenn das Ziel einer regionalen sozioökonomischen Nachhaltigkeit im Sinne möglichst homogener Entwicklungsmöglichkeiten im Vordergrund steht. Dabei sollten sowohl die regionalen Unternehmen und die politischen Verantwortungsträger als auch die Schulen, Hochschulen und weiteren Bildungsträger eine den zukünftigen Herausforderungen entsprechende regional vernetzte Infrastruktur forcieren. Insbesondere die effizientere Vernetzung der Hochschulen mit den kleinen und mittleren Unternehmen der Region kann nachhaltige Synergieeffekte und win-win-Situationen induzieren, die sowohl der regionalen Forschungslandschaft als auch der innovationsorientierten Entwicklungsperspektive der involvierten Unternehmen nutzt. Gerade die KMU's sind – wie bereits erwähnt – trotz moderner Informations- und Kommunikationstechnologien sehr stark auf das ruhende Wissen der wissenschaftlich-technischen Infrastruktur vor Ort angewiesen (Lompe 1999, 211).

Im Rahmen einer entsprechenden Strategie besteht eine ganz wesentliche Erfolgsbedingung darin, die Hochschulen insgesamt zu stabilisieren, damit sie überhaupt das Potenzial für entsprechende Leistungen aufweisen, die für die Zukunftsfähigkeit der Region von zentraler Bedeutung sind. Eine Schwächung der Hochschulen mittels kumulierender finanzieller Restriktionen, wie sie derzeit zu beobachten ist, trifft dabei nicht nur die Hochschulen in der Region und damit die regionale Hochschul- und Forschungslandschaft insgesamt, sondern geht langfristig auch zwangsläufig auf Kosten der regionalen Entwicklungsperspektive in technologischer und damit auch in sozioökonomischer Hinsicht. Die Regionalforschung hat nachdrücklich deutlich gemacht, welche zentrale Bedeutung der Hochschullandschaft für eine erfolgreiche Regionalentwicklung zukommt.

Auch wenn der Erhalt und der Ausbau einer funktionsfähigen und zukunftsorientierten Bildungslandschaft in erster Linie eine Aufgabe der öffentlichen Hand ist und auch bleiben soll, so können vor dem Hintergrund des Zeithorizontes bis zum Jahr 2030 auch in diesen Bereichen neue Formen von public-private-partnership zukünftige Möglichkeitenkorridore in der Region darstellen.

In diesem Kontext könnten beispielsweise verstärkt Kindergärten im Umfeld von Unternehmen angesiedelt werden, die u.U. auch von unternehmensexternen Familien genutzt werden dürfen und eine Ergänzung zu den staatlichen Kindergärten darstellen. Ein weiteres innovatives Moment kann darüber hinaus in der Schaffung regionsweiter Serviceleistungen für Arbeitnehmer und deren Familien bestehen. Beispielsweise ist in diesem Kontext eine regionale Arbeitsplatzvermittlung denkbar, die mit einer regionalen Wohnungsvermittlung eng verbunden ist.

Die weichen Standortfaktoren umfassen darüber hinaus noch eine Vielzahl von Faktoren, die in diesem Rahmen nicht explizit analysiert und in den Gesamtkontext eingeordnet werden können. An dieser Stelle sei daher auf die Forschungsberichte des Forschungsverbundes verwiesen, die sich explizit mit den Themenkomplexen "Wohnen und Versorgung" (Institut für Architektur und Planungstheorie der Universität Hannover), "Stadt-Landschaft" (Institut für Städtebau und Landschaftsplanung der TU Braun-

schweig) sowie "Regionale Kooperation" (KoRiS – Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung, Hannover) auseinandersetzen und mögliche Gestaltungsoptionen bzw. Zukunftsentwürfe für diese Bereiche bis zum Jahr 2030 aufzeigen. Grabow u.a. (1995, 332ff.) führen folgende relevanten weichen Standortfaktoren an, deren (indirekte) Auswirkungen für die sozioökonomische Entwicklung von Regionen von nicht unerheblicher Bedeutung sein können:

- Unternehmerfreundlichkeit der kommunalen Verwaltung
- Image der Stadt/Region
- Image und Erscheinungsbild des engen Betriebsstandortes
- Wohnen und Wohnumfeld
- Umweltqualität
- Attraktivität der Stadt
- Attraktivität der weiteren Region
- Kulturangebot

Die Analysen im Rahmen dieses Szenarios haben deutlich gemacht, dass es durchaus eine anzustrebende Alternative zu einem insbesondere durch fehlende Antizipation des demographischen Wandels und verstärkter Ausrichtung der jeweiligen Handlungsmechanismen an wachsenden Verteilungsungerechtigkeiten sowie einem totalitären Konkurrenzprinzip (Neoliberalismus) determinierten Szenario einer kumulierenden regionalen Polarisierung gibt. Zweifellos erscheint die Umsetzung einer derart strategischen Konzeption, die im Wesentlichen auf dem Kooperationswillen vieler unterschiedlicher Akteure und Institutionen aus dem ökonomischen und politischen Raum basiert, als ein sehr ambitioniertes Projekt. Aus heutiger Sicht gibt es vor der Prämisse einer der Nachhaltigkeit verpflichteten Entwicklungsperspektive jedoch keine echte Alternative.

Im Zentrum dieser Konzeption steht die Umsetzung einer innovativen Regionalisierungsstrategie. Mit seinen zentralen Elementen der Dezentralisierung, Kooperation und Koordination operiert dieser Politikansatz im Aushandlungsdreieck zwischen zentralem und dezentralem Staat, Markt und organisierten Interessen (Lompe 1999, 199). Bei der Regionalisierung als Innovationsstrategie steht – vor allem auf ökonomischer Ebene – eine wachstumspolitische Stärkung der Regionen im Wettbewerb als qualitatives Kriterium des zielgerichteten Wandels im Vordergrund. Dabei kann in diesem Kontext die Interdependenz zwischen demographischem Wandel und einer prosperierenden sozioökonomischen regionalen Entwicklung als Projekt für eine regionale selbstorganisierte Form der Steuerung betrachtet werden. Die empirische Forschung hat nachgewiesen, dass als erfolgreich diejenigen Regionen gelten können, die geeignete Netzwerke schaffen bzw. bereithalten. Es scheint auch sicher, dass die Qualität des Austausches zwischen regionalen Schlüsselpersonen für die Entwicklung von Regionen von besonderer Bedeutung ist. In Südostniedersachsen kristallisieren sich in diesem Kontext wichtige Persönlichkeiten der regionalen Großunternehmen als wichtige Promotoren heraus. Dabei handelt es sich neben Vertretern der Volkswagen AG, der Salzgitter AG und Siemens VT-Braunschweig auch um Vertreter des Arbeitgeberver-

bandes und der regionalen Banken (Blöcker 2003, 38). Es herrscht weitgehend Einigkeit darüber, dass die komplexen Umstrukturierungsprozesse in Regionen die persönliche Kooperation von Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und gesellschaftlichen Gruppen benötigen. Die Netzwerke gelten als besonders relevant für die Funktion der Vertrauensbildung, den Unsicherheitsabbau, die Konsensbildung und eben als Verhandlungsrahmen. Sie haben offensichtlich eine Mobilisierungsfunktion, um Akteure aus ihrer sektoralen oder lokal egoistischen Sicht im Blick auf gemeinsame regionale Belange zu führen, und sie dienen als Innovationsfunktion, damit gemeinsam interessierende Probleme identifiziert und neue Handlungskorridore bestimmt werden können (Lompe 2002, 92).

Erfolgreiche Regionalisierung hängt ganz entscheidend davon ab, inwieweit es zumindest in einem bestimmten Umfang zu einer Parallelität von ökonomischen und politischen Regionalisierungsbewegungen kommt. Die Umsetzungschancen solcher Konzepte werden nicht allein von ökonomisch technologischen Potenzialen bestimmt, sondern insbesondere von den spezifischen politischen und sozialen Arrangements, vor allem unterschiedlichen Netzwerken, Verhandlungssystemen und damit neuen Formen der Kooperation und Konsenssuche als Voraussetzung von Innovationsfähigkeit. Für das Funktionieren der Strategien ist ein ausgewogenes Zusammenspiel zwischen Marktkräften, hierarchisch-politischer Steuerung und Netzwerkbildung unverzichtbar, damit Wettbewerbsfähigkeit entstehen kann, die nicht nur auf kurzfristige ökonomische Rentabilitätskalküle abzielt. "Offensichtlich bestehen auf der regionalen Ebene Chancen, gesamtgesellschaftlich sich abzeichnende Tendenzen eines darwinistischen Kampfes ums Überleben, des bloßen Abgleitens in polarisierende Dimensionen zu überwinden – auch wenn natürlich der reale Handlungsspielraum der in der Region agierenden Akteure nicht überschätzt werden darf. Vor allem im Blick auf die heutige zentrale Problematik der Schaffung und Gestaltung von Arbeit scheint es auf dieser Ebene eher möglich, das jeweilige Maß existierender und neu entstehender Solidaritätspotenziale auszuloten bzw. diesen Potenzialen wieder zu ihrem Recht in der gesellschaftlichen Auseinandersetzung zu verhelfen, weil es primär darum geht, Gemeinschafts- und Solidaritätsbestände als 'Leistungsträger' intelligenter als bisher ortsnah einzubinden und auszuschöpfen." (Lompe 1999, 212)

Da regionales Handeln sich nur auf bestimmte Policy-Bereiche beziehen kann, kann der traditionell hierarchisch operierende funktionale Staat nicht aus seiner Verantwortung für nur von ihm zu lösende Probleme entlassen werden. Eine realitätsnahe regionale Strategie kann nicht die strukturierende Bedeutung der nationalen Institutionen und der europäischen Rahmengesetzgebung außer acht lassen. Die konkrete Ausfüllung des Rahmens vollzieht sich aber immer im jeweiligen Beziehungsgeflecht vor Ort. Auf der regionalen Ebene wird darüber entschieden, was man mit den jeweiligen Rahmenseetzungen konkret macht. "Die Mindest-Steuerungsleistung der Region liegt in der regionalen Gestaltung von Kommunikations- und Integrationsprozessen, die zu kollektivem Handeln zwischen unterschiedlichen Akteursgruppen führen." (Fürst 2001, 6)

Es stellt sich an dieser Stelle die Frage, wie ein Modell aussehen könnte, dass auf regionaler Ebene am ehesten in der Lage ist, effektive Steuerungsstrukturen zu induzieren, die den Anforderungen der auf Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren beruhenden Strukturelementen auf der einen und gleichzeitig auch hierarchischer Regulierung und Politikwettbewerb auf der anderen Seite entspricht. In der wissenschaftlichen Diskussion kristallisiert sich offensichtlich in jüngster Zeit in diesem Kontext das Konzept der 'Regional Governance' als adäquates Modell einer horizontalen Koordination auf regionaler Ebene zwischen mehreren Akteuren als vorteilhaft heraus (Benz 2001)<sup>32</sup>.

Nach Fürst (2003, 1) bezeichnet 'Regional Governance' Formen der regionalen Selbststeuerung, die nicht auf Markt, Organisation und Rechtsregelung gegründet werden. Die wesentliche Merkmale sind dadurch gekennzeichnet, dass

- es sich um freiwillige Kooperationsbeziehungen auf Netzwerkbasis handelt, welche die starre Grenzziehung zwischen politisch administrativem, wirtschaftlichem und zivilgesellschaftlichem Sektor durchlässiger machen;
- der Gegenstand Gemeinwohlcharakter hat, also nicht lediglich ein Gruppengut ist;
- Governance neue Bindungen zwischen den Akteuren schafft, die auf sozialen Normen und Verträgen basieren. Vertrauen spielt dabei eine zentrale Rolle.

Regional Governance kommt demnach zustande, wenn Leistungen nur kollektiv erstellt werden können, aber die traditionellen government-Strukturen diese Leistungen nicht erbringen können oder schwerfälliger sind, d.h. höhere Transaktionskosten erfordern. In erster Linie verfolgt dieses Konzept die Strategie, die regionalen Potenziale sozio-ökonomischer Natur effizient zu aktivieren und zu nutzen. Insbesondere die beschäftigungsintensiven KMUs, deren Abhängigkeit von den regionalen Vernetzungen mit den für sie relevanten Akteuren (Forschungseinrichtungen, Arbeitsverwaltungen, Fortbildungseinrichtungen etc.) sehr ausgeprägt ist, können die größten Profiteure einer entsprechenden Umsetzungsstrategie sein. Für die Region Südostniedersachsen kann es diesbezüglich ein großer Vorteil sein, dass die zwei dominierenden Großunternehmen (Volkswagen AG, Salzgitter AG) ihren Hauptsitz in der Region haben und sich aufgrund des zu erwartenden langfristigen Verbleibs vor Ort daher vermutlich eher in 'ihrer' Region engagieren werden als Großunternehmen, die dort lediglich eine Zweigstelle haben und in ihren jeweiligen Standortentscheidungen noch stärker der globalen Steuerungslogik unterliegen (Fürst 2003).

Aufgrund der Vielfalt der auch diesem Projekt zugrundeliegenden Themenspektren wird es in der Praxis verstärkt zu differenzierten Governance-Systemen kommen, die sich wechselseitig ergänzen. "Regional Governance in einer schrumpfenden Region

---

<sup>32</sup> Im Rahmen dieses Teilprojektes soll das Modell der Regional Governance und die sich daraus ergebenden potenziellen Kooperationsstrukturen in der Region Südostniedersachsen nur angedeutet werden. Für eine ausführliche Analyse sei an dieser Stelle auf den Forschungsbericht "Kooperative Stadt-Region 2030" des Büros KoRiS verwiesen, der sich explizit mit Zukunftsentwürfen zur möglichen Ausgestaltung von Kooperationsstrukturen in der Region auseinandersetzt und in diesem Kontext auch konkrete regionale Beispiele benennt.

kann kein geschlossenes Steuerungsmuster sein, sondern ist in der Praxis eine Überlagerung und Vermischung von funktionalen Governance-Formen. Entscheidend ist dann, dass die Synergie-Effekte zwischen diesen problemgebundenen Governance-Formen und der gemeinsamen Regionalentwicklung genutzt werden können. Deshalb ist regionale Führerschaft im Rahmen eines 'regionalen Drehbuchs' (Entwicklungskonzept) erforderlich. Führerschaft kann eventuell über die Regionalplanung oder über eine Regionale Entwicklungsagentur geleistet werden." (Fürst 2003, 3)

Auch an dieser Stelle sind die Voraussetzungen in der Region Südostniedersachsen vergleichsweise gut, denn die Potenziale für eine entsprechende Infrastruktur sind mit dem 'Steuerungs-dreieck reson, ZGB, Bezirksregierung', das eine regionale Promotorenfunktion übernehmen könnte, durchaus gegeben.<sup>33</sup> Dieses Steuerungs-dreieck stellt zusammen mit kleinräumigen Beschäftigungsinitiativen ein sehr günstiges Institutionennetzwerk für regionalisierte Politik dar (Lompe/Blöcker 2000, 106). Neue Institutionalisierungen sind auf kurze und mittlere Sicht für eine erfolgreiche Bewältigung der Herausforderungen daher nicht erforderlich. Die damit verbundenen Konflikte mit bereits bestehenden Institutionen würden wohl eher kontraproduktiv sein. Allerdings bedarf es zukünftig trotzdem noch erheblicher Koordinationsleistungen, damit für den gesamten Prozess ein regionaler Steuerungskern entsteht, der die Managementkapazitäten für die Koordinierung eines regionalen Miteinanders auf allen Ebenen und bezüglich der multiplen inhaltlichen Felder zur Verfügung stellt. Dazu bedarf es einer endgültigen Absage an die tradierte 'Kirchturmpolitik', die in der Vergangenheit oft dazu geführt hat, dass langfristige und gut gemeinte regionale Strategien im Sande verlaufen sind. In diesem Sinne sollte es sukzessive zu einem Ausbau der Koordinationsverbesserungen kommen. "Eine gute Ausgangsbasis bietet das konstruktiv-arbeitsteilige Verhältnis von reson und ZGB. Während reson die wirtschaftlichen Belange gut abdecken kann, ist der ZGB prädestiniert (und kompetenzstark) im Bereich der ökologischen und sozialen Belange. Resons Stärke ist der Zugang zur Wirtschaft, die Stärke

---

<sup>33</sup> Die Regionale Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen e.V. (reson) ist beispielsweise Projektträger des vom BMBF und der EU geförderten Projektes "Von der Region lernen - In der Region lernen - Eine lernende Region (VIEL), das im Kontext der in diesem Projekt aufgezeigten regionalen Herausforderungen ein wichtiger Baustein einer erfolgreichen Umsetzungsstrategie darstellen kann.

Das Ziel des Projektes VIEL besteht in einem Aufbau eines regionalen Bildungsnetzwerkes, das lebensbegleitendes Lernen für alle ermöglichen soll. In einer einjährigen Planungsphase wurden regional spezifische Handlungsfelder identifiziert und ein Netzwerk zur Umsetzung aufgebaut. Am Ende der Planungsphase standen eine Reihe von theoretischen und praktischen Ergebnissen, die zum weiteren Ausbau der Bildungsinfrastruktur zu einer lernenden Region beitragen können. Für die praktische Weiterentwicklung haben sich Netzwerkknoten gebildet, die das Vorhaben, Lernen für die persönliche und berufliche Weiterbildung neu zu organisieren, fördern.

Aus der Planungsphase heraus wurde ein gemeinsames Konzept für eine vierjährige Durchführungsphase entwickelt und beim BMBF erfolgreich eingereicht. Mit VIEL soll die Lernkultur verbessert und die naturwissenschaftlich-technische Attraktivität in der Ausbildung gesteigert werden. Besonderen Wert wird dabei auf die Situation und Bedarfe von kleinen und mittleren Unternehmen gelegt. Darüber hinaus soll ein regionales Bildungsportal auf der Grundlage eines Wissensservers entstehen und ein intermediäres Management aufgebaut und erprobt werden. Seit dem 1. Juli 2002 befindet sich VIEL in einer vierjährigen Durchführungsphase ([www.reson-online.de/haupt.htm](http://www.reson-online.de/haupt.htm)).

des ZGB der Zugang zu den Kommunen und zur Staatsadministration." (Fürst/Löb 2002, 40)

Bei allen Schwierigkeiten (Legitimationsdefizite, Verhandlungsdilemma, Spannungsfeld zwischen funktionaler und territorialer Orientierung der Akteure, 'Elite-Zirkel' etc.), die auch mit dem Konzept der Regional-Governance verbunden sind mögen,<sup>34</sup> erscheint dieses Modell regionaler Selbststeuerung vor dem Hintergrund der langfristigen Herausforderungen gerade in der Region Südostniedersachsen als ein wesentlicher Baustein eines Szenarios, das im Sinne einer nachhaltigen Entwicklung einen legitimen und für die gesamte Region anzustrebenden Zukunftsentwurf darstellen kann.

Die Ausführungen im Rahmen dieses Szenarios haben gezeigt, dass trotz der demographischen Schrumpfungs- und Alterungsprozesse unter bestimmten Voraussetzungen durchaus eine prosperierende und nachhaltige Regionalentwicklung insbesondere in – im Kontext dieses Forschungsfeldes in erster Linie relevanter – sozioökonomischer Hinsicht mit dem Zeithorizont 2030 möglich ist. Allerdings ist auch deutlich herausgearbeitet worden, dass es dazu erheblicher Anstrengungen aller regionaler Akteure und einer konvergierenden Flankierung von Politikmustern der höheren Ebenen bedarf. In erster Linie besteht eine notwendige Erfolgsbedingung darin, dass der demographische Wandel mit all seinen Konsequenzen sowohl von den ökonomischen Akteuren (Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Gewerkschaften etc.) als auch im politisch-gesellschaftlichen Raum erkannt und entsprechende lösungsbezogene Handlungsmuster antizipiert und zeitnah umgesetzt werden. Darüber hinaus muss in der Region ein sukzessive sich verstärkendes Kopperationsklima entstehen, das mit einer immer stärkeren Eigendynamik Ausgangspunkt und Antreiber dieser Entwicklung ist. Vor diesem Hintergrund kann die Gestaltung einer Arbeits-Stadt-Region, die bis zum Jahr 2030 den demographischen Wandel als Chance und positive Herausforderung begreift, eine multilaterale regionale Wirtschaftsstruktur anstrebt und im Rahmen der Flexibilisierung der Arbeit nachhaltige Beschäftigungspotenziale induziert, erfolgreich bewältigt werden. Im Rahmen dieses Prozesses können die in Kapitel 2 beschriebenen Entwicklungstendenzen und Anforderungen der modernen Arbeitswelt auf regionaler Ebene mit Inhalten gefüllt und gleichzeitig in einem nachhaltigen Einklang mit den demographischen Entwicklungsprozessen gebracht werden.

Wenn dieser Prozess entsprechend verläuft, entsteht eine regionale Arbeits- und Wirtschaftswelt, die sowohl den Ansprüchen der Unternehmen auf der einen als auch den Bedürfnissen der Arbeitnehmer nach persönlicher Autonomie und sozialer Sicherheit auf der anderen Seite entspricht. Die Analysen insbesondere im Rahmen dieses Szenarios haben deutlich gemacht, dass auf regionaler Ebene entscheidende Impulse im Sinne eines den Prinzipien der Nachhaltigkeit entsprechenden Entwicklungspfades gesetzt werden können, der einem modifizierten 'Rheinischen Kapitalismus' mit

---

<sup>34</sup> In diesem Rahmen können die mit diesem Konzept verbundenen Problemkonstellationen nicht ausführlich aufgezeigt werden. Für eine differenzierte Auseinandersetzung mit den diesbezüglichen Argumentationsmustern vgl. u.a. Fürst 2003; Fürst 2001; Scharpf 1993.

Schwerpunkten auf einer sozial abgesicherten Netzwerkgesellschaft entspricht und sich gegen das darwinistische Prinzip der vollständigen und allumfassenden Ökonomisierung aller Lebensbereiche wendet.

## 6 Fazit

Die Ausführungen haben gezeigt, dass der prognostizierte demographische Wandel, dessen zentrale Elemente in einer massiven Schrumpfung und Alterung der (Erwerbs-)Bevölkerung liegen, die Arbeits- und Wirtschaftswelt der Region Südostniedersachsen vor einschneidende Herausforderungen stellen wird, deren Bewältigung sowohl einen langen als auch einen gemeinsamen Atem aller Akteure benötigt. Gleichzeitig ist deutlich geworden, dass monokausale Lösungsansätze mittel- bis langfristig keine Handlungsmaxime für eine auf Nachhaltigkeit abzielende Regionalentwicklung darstellen können.

Auch wenn vor dem Hintergrund des diesem Projekt inhärenten weiten Zeitkorridors insbesondere die Einschätzungen bezüglich der konkreten Entwicklungsrichtung der Arbeitswelt mit erheblichen Unsicherheiten befrachtet sind, so ist doch deutlich geworden, dass begründete Vermutungen dafür sprechen, dass sich die Arbeitswelt grundsätzlich in Richtung einer weiteren Entgrenzung von Arbeitszeiten, Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisationsschemata etc. verändern und einen immer stärkeren Dienstleistungscharakter aufweisen wird. Die Dienstleistungsorientierung wird somit zum entscheidenden Organisationsprinzip der gesamten Wirtschaft und induziert permanent steigende Innovationsdynamiken und Flexibilitätsanforderungen. Auch wenn in diesem Kontext nicht von einer revolutionären Umwälzung der Arbeitsgesellschaft oder dem Ende der klassischen Erwerbsarbeit gesprochen werden kann, sondern auch der künftige Strukturwandel der Arbeitswelt voraussichtlich eher evolutionärer Natur sein wird, so werden die Entwicklungstrends insbesondere vor der Prämisse des demographischen Wandels sowohl die Unternehmen als auch die gesamte Erwerbsbevölkerung in ihren Einstellungs- und Handlungsmustern maßgeblich tangieren.

Die Arbeitswelt der Zukunft, in der Verhaltenserwartungen heute offensichtlich immer noch stärker auf junge Jahrgänge zugeschnitten sind (Relevanz des neuesten Wissens, kumulierende Flexibilitäts- und Mobilitätsanforderungen etc.), trifft zukünftig auf einen Arbeitsmarkt, der sich aufgrund der demographischen Entwicklungen langfristig sowohl in seiner mengenmäßigen als auch in seiner altersstrukturellen Zusammensetzung signifikant verändern wird. Aus der Verbindung der Zukunftstrends der Arbeitswelt und den damit konvergierenden Anforderungen an Unternehmen und Beschäftigte sowie der Schrumpfung und Alterung der Erwerbsbevölkerung entsteht mittel- bis langfristig ein enormer Gestaltungsbedarf.

Folgende grundsätzliche Problemkonstellationen und Herausforderungen werden in diesem Kontext diagnostiziert:

- Mit der rein zahlenmäßigen Abnahme von jüngeren Beschäftigtengruppen wird die Akquisition insbesondere jüngerer Fachkräfte und Höherqualifizierter immer schwieriger, was aus heutiger Sicht entscheidende Auswirkungen auf das Innovationspotenzial der Betriebe haben wird.

- Unter heutigen Bedingungen kann der steigende Anteil älterer Arbeitnehmer nach dem weit verbreiteten 'Defizit-Modell' des Alters zu entscheidenden Beeinträchtigungen der Innovationskraft und der Flexibilität in den Unternehmen führen.
- Auch wenn es nicht zu einem flächendeckenden Mangel an Arbeitskräften kommen wird, so muss insbesondere ab 2015 mit 'Mismatches' auf Teilarbeitsmärkten und in bestimmten Regionen gerechnet werden. Insbesondere im Bereich der qualitativ hochwertigen Fachqualifikationen sind – aufgrund der hier zu erwartenden Nachfragesteigerungen – kumulierende Friktionen zu erwarten.
- Der demographische Wandel wird die meisten Unternehmen dazu 'zwingen', die Humanressourcen älterer Erwerbspersonen effektiver als heute zu nutzen, was eine nachhaltige Abkehr von der heute in weiten Teilen der Unternehmenslandschaft präferierten Jugendzentrierten Personalpolitik erfordert.

Obwohl der demographische Wandel inzwischen zu einem 'Mega-Thema' in der gesellschaftlichen Diskussion geworden ist und die signifikanten Einflüsse auf die Arbeitswelt speziell in jüngster Zeit insbesondere von der wissenschaftlichen Seite verstärkt thematisiert werden, existiert in den Unternehmen und bei den politischen Akteuren diesbezüglich offensichtlich immer noch eine ausgeprägte Indifferenz.

Auch wenn voraussichtlich bis zum Jahr 2030 alle Regionen Deutschlands vom demographischen Wandel mehr oder weniger stark betroffen sein werden, so wird es zu nicht unerheblichen Ungleichgewichten kommen, die die jeweiligen Regionen vor jeweils differenzierte Herausforderungen stellen werden. Gerade auf der Ebene von Regionen werden aufgrund deren steigender Relevanz als Innovations- und Kooperationsräume ('Wettbewerb der Regionen') zukünftig Entwicklungsmodelle auch für die in diesem Kontext geforderten Problemlösungen induziert werden müssen, die eine nachhaltige ökonomische Prosperität generieren und deren konkrete Ausgestaltung als Referenzcharakter einen entscheidenden Wegweiser für innovative überregionale Entwicklungsprozesse darstellen kann.

Die in diesem Projekt analysierte Region Südostniedersachsen ist eine stark vom nachholenden Umbruch von der Industrie- zur Dienstleistungsorientierung geprägte Wirtschaftsregion, die aufgrund ihrer sozioökonomischen Strukturen nicht unerhebliche Polarisierungstendenzen aufweist. Bezüglich der prognostizierten demographischen Entwicklungstrends zeigt sich, dass insbesondere im Blick auf die Erwerbsbevölkerung eine dem Bundestrend ähnelnde Entwicklung zu erwarten ist. Insofern stellt die Region durchaus eine Referenzregion für die kommenden Herausforderungen und daraus abgeleitete Handlungsoptionen dar, weist zugleich aber auch gewisse Parameter auf, die ihr einen spezifischen Charakter zuweisen.

Die Analysen für die Region Südostniedersachsen haben ergeben, dass angesichts der prognostizierten demographischen Entwicklungstrends bis zum Jahr 2030 bei fehlenden Interventionen neue Einflussgrößen relevant werden, die die diagnostizierten sozioökonomischen Polarisierungen in der Region sukzessive verstärken und so die Gesamtstruktur der Region entscheidend verändern, was langfristig die gesamte Regi-

on in ihrer ökonomischen und soziale Substanz schwächen und schwer zu korrigierende Suboptimalitäten induzieren kann.

Die empirischen Erhebungen haben u.a. gezeigt, dass auf der einen Seite die Tragweite des demographischen Wandels und deren strategische Auswirkungen auf die regionale Arbeitswelt von den Unternehmen in der Region nur marginal antizipiert werden. Auf der anderen Seite wird die Notwendigkeit einer verstärkten regionalen Kooperation für die Lösung der zukünftigen Herausforderungen von nahezu allen Akteuren bestätigt, auch wenn dafür offensichtlich erhebliche Modifikationen der jeweiligen Einstellungsmuster nötig werden.

Im Rahmen dieses Projektes werden zwei Szenarien möglicher Zukunftsentwürfe für die Region Südniedersachsen entwickelt, die durchaus auch einen gewissen Modellcharakter für andere Regionen mit ähnlichen Problemen aufweisen.

Das Trendszenario beschreibt dabei einen möglichen Entwicklungspfad, der darauf basiert, dass keine relevanten Eingriffe stattfinden und sich die Entwicklung im tradierten Sinne weiterentwickelt oder sogar verstärken wird.

Als wesentliche Ergebnisse dieses Szenarios lassen u.a. sich folgende Punkte festhalten:

- Wegen der mangelnden Umsetzung einer Demographiegerechten Personalpolitik in den Unternehmen der Region kann der Aderlass junger Arbeitskräfte nicht durch ältere Jahrgänge kompensiert werden und es kommt somit zu einer Verschwendung von Humanressourcen. Die Hauptverlierer werden in erster Linie die kleinen und mittleren Unternehmen und Unternehmen in den ohnehin strukturschwachen Teilräumen sein. In der Folge dürfte sich die Dominanz der regionalen Großunternehmen weiter verstärken und insbesondere die Verteilungsstruktur der F&E-Aktivitäten weiter auf die Entwicklungskerne verdichten sowie deren Diversifizierung limitieren.
- Auf der räumlichen Ebene werden diese Trends die ohnehin in der Region zu konstatierenden Disparitäten sozioökonomischer Natur weiter verstärken, wobei die ohnehin heute schon unter diesbezüglich ungünstigen Konstellationen leidenden Teilräume voraussichtlich auch langfristig die 'Verlierer' sein werden.
- Die vorhandenen regionalen Vernetzungen werden in diesem Szenario an Bedeutung verlieren und einer kumulierenden Konkurrenzorientierung weichen, wodurch die Bündelung endogener Potenziale und die Bildung regional vernetzter Cluster entscheidend erschwert werden dürfte.

In der Konsequenz bildet dieses Szenario ein Zukunftsbild der Region ab, wo wenige Gewinner vielen Verlierern gegenüberstehen, was im Sinne einer diesem Projekt zugrunde liegenden gesamtheregionalen Entwicklungsperspektive für das Jahr 2030 und auch darüber hinaus kontraproduktive Züge aufweist.

Das dem Leitbild der Nachhaltigkeit entsprechende Alternativ-/Kontrastszenario weist einen Entwicklungspfad auf, der durch alternative Strategien gekennzeichnet ist.

Der demographische Wandel kann für die Region einen Wettbewerbsvorteil darstellen, wenn die daraus resultierenden Herausforderungen in der Region frühzeitig adaptiert werden. In erster Linie ist hierfür eine umfassende Sensibilisierung und eine breite Diskussion der Thematik in die Region notwendig. In diesem Kontext muss aus dieser Antizipation auf der Ebene der Unternehmen eine Demographiegerechte Personalpolitik entwickelt und umgesetzt werden, die einem breit angelegten Strategiewechsel gleichkommt. Im Wesentlichen geht es dabei um eine umfassende Umsetzung von Konzepten des lebenslangen Lernens, einer Intensivierung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes, flexiblen Arbeitszeiten verbunden mit einer höheren Arbeitszeitsouveränität der (älteren) Arbeitnehmer und der Schaffung innovativer Arbeitsbedingungen. Gleichzeitig müssen sich aber auch aufseiten der Beschäftigten Einstellungs- und Verhaltensstrukturen verändern, so dass die innovative Personalentwicklungsstrategie entsprechend akzeptiert und umgesetzt werden kann.

Eine regionsweite Realisierung entsprechender Konzeptionen ist aus heutiger Sicht nur in einem auf Kooperation beruhenden regionalen Netzwerk zu erreichen, da es keinen Sinn macht und auch gar nicht möglich erscheint, dass jedes Unternehmen sein eigenes Wissensmanagementsystem aufbaut. Die großen Unternehmen müssen in diesem Kontext internalisieren, dass entsprechende Verhaltensweisen, die u.U. kurzfristigen Rentabilitätskalkülen widersprechen, langfristig steigende Skalenerträge ermöglichen. Die kleinen und mittleren Unternehmen müssen vor allem ihre traditionellen Eifersüchteleien abbauen.

Unter der Prämisse einer frühzeitigen Adaption des demographischen Wandels und einer regionalen Personal- und Organisationsstrategie, ist es mittel- bis langfristig eher möglich, eine multilaterale und prosperierende Arbeits-Stadt-Region zu realisieren. In diesem Sinne sollte es zu einer ausgewogenen Mischung aus kleinen, mittleren und großen Unternehmen im ganzen Raum kommen, die die regionalen Cluster determinieren. Bei der Clusterung muss es in erster Linie darum gehen, die hochentwickelte industrielle Produktionsstruktur insbesondere des Mobilitätssektors als wesentlichen Schrittmacher einer nachhaltigen Expansion des Dienstleistungssektors in der Region zu nutzen. Darüber hinaus weist die Region u.a. beträchtliche Potenziale in den Bereichen IuK-Technologien, Biotechnologie sowie in den im Zuge des demographischen Wandels in ihrer ökonomischen Relevanz steigenden Branchen Finanzdienstleistungen und Gesundheit/Freizeit auf. Insbesondere dieser Bereich kann zukünftig nachhaltige Potenziale für die gegenwärtig unter Strukturschwächen leidenden Teilregionen Goslar und Helmstedt bilden. Darüber hinaus kann eine regionale Erweiterung der Wertschöpfungskette 'Nachwachsende Rohstoffe' für diese Teilregionen neue Entwicklungsdynamiken induzieren.

Eine wesentliche Voraussetzung zur Realisierung dieses nachhaltigen Szenarios liegt im Kooperationswillen aller relevanten regionalen Akteure und Institutionen aus dem ökonomischen und politischen Raum. Die Umsetzung einer konsequenten Regionalisierungsstrategie gilt dabei als wesentliche Determinante entsprechender Konzeptionen, deren Implementationspotenziale maßgeblich von den spezifischen Arrangements vor Ort bestimmt werden. Es liegt in der Hand der Region, wichtige Kommunikations-

und Integrationsprozesse zu generieren. Diese Prozesse bilden eine entscheidende Voraussetzung für ein auf regionaler Ebene zu entwickelndes und umzusetzendes Modell, das sowohl den Anforderungen der Kooperation zwischen öffentlichen und privaten Akteuren als auch denen nach hierarchischer Regulierung und Politikwettbewerb entspricht.

Gerade in der Region Südostniedersachsen sind aufgrund der bereits existierenden notwendigen Infrastruktur mit dem Steuerungs-dreieck reson, ZGB, Bezirksregierung vergleichsweise gute Voraussetzungen vorhanden, um in diesem Kontext mit den Konzept der Regional-Governance ein Modell regionaler Selbststeuerung zu implementieren, das mit seinen regionalen Steuerungsleistungen ein wesentliches Element eines Szenarios darstellen kann, das im Sinne der sozioökonomischen Nachhaltigkeit einen für die gesamte Region langfristig vorteilhaften Zukunftsentwurf darstellt.

Die Ausführungen der Studie haben gezeigt, dass gerade auch diese Region in den kommenden Jahrzehnten vor enormen Herausforderungen steht und dass differenzierte Szenarien denkbar sind, deren Eintrittswahrscheinlichkeiten auch aus heutiger Sicht relativ hoch erscheinen, obgleich sie in ihrer Wirkung diametral entgegengesetzt ausfallen. Ob und wie sich diese Herausforderungen auf die Situation in den Städten und Landkreisen im Einzelnen auswirken werden, ist aus heutiger Sicht noch nicht detailliert abzuschätzen. Grundsätzlich aber steht zu befürchten, dass Unternehmen und Politik aufgrund ihrer generell primär kurzfristigen Planungshorizonte erst in mittel- bis langfristiger Perspektive lösungsbezogene Strategie- und Handlungsmuster entwickeln werden. Noch werden die Herausforderungen und Problemlagen vielfach verdrängt. Eine besondere Gefahr besteht dabei darin, dass demographische Prozesse die Eigenschaft haben, eher schleichend und relativ unbemerkt abzulaufen. Sie entfalten ihre Folgen oft erst dann, wenn es für entsprechende Reaktionen zu spät ist. Eine bloß reaktive Handlungsstrategie ist vor diesem Hintergrund unbedingt zu vermeiden. Da die bis zum Jahr 2030 notwendigen Maßnahmen sowohl auf ökonomischer, politischer und gesellschaftlicher Ebene kaum ad hoc zu bewältigen sein werden und eine dem Trendszenario entsprechende Entwicklungsperspektive aus Nachhaltigkeitsaspekten als nicht erstrebenswert erscheint, müssen aus einem regionalpolitischen Interesse heraus bereits in naher Zukunft notwendige Maßnahmen angemahnt, entwickelt und mit entsprechendem Vorlauf umgesetzt werden. In diesem Sinne ist es in einem ersten Schritt zwingend notwendig, bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt ein entsprechendes Problembewusstsein bei allen relevanten Akteuren für die kommenden Herausforderungen zu wecken, um damit die notwendigen Voraussetzungen für einen der Nachhaltigkeit entsprechenden regionalen Entwicklungsprozess zu schaffen.

## **7 Verwertbarkeit der Ergebnisse und weiterführender Forschungsbedarf**

### **7.1 Während der Durchführung bekannt gewordener Fortschritt auf dem Gebiet des Vorhabens**

Während der Durchführungsphase des Projektes sind den Projektarbeitern im zu behandelnden Themenfeld keine entscheidenden Fortschritte bekannt geworden, die in ihrer Relevanz so gewichtig erscheinen, als dass sie eine Neubewertung des Analysefeldes ermöglichen oder nötig machen. Da die regionale Langfristprojektion einer Verbindung von demographischen Wandlungsprozessen auf der einen und Entwicklungstrends der Arbeitswelt auf der anderen Seite in erster Linie Erkenntnisgewinne bzw. Innovationen liefert, die einen inkrementalen Charakter haben und somit eher evolutiv-natur sind, ist dieser Umstand auch nicht unbedingt überraschend.

### **7.2 Bedeutung der Ergebnisse für die Region**

Das Projekt hat aufgrund seines dialogorientierten Ansatzes einen wesentlichen Beitrag für den Beginn einer regionsweiten Auseinandersetzung mit den langfristigen Herausforderungen geleistet, die die regionale Arbeits- und Wirtschaftswelt betreffen. Es ist in einem regionsweiten kommunikativen Prozess herausgearbeitet worden, dass die Zukunft der Arbeits-Stadt-Region Südostniedersachsen ganz wesentlich von der kooperativen Zusammenarbeit aller relevanten gesellschaftlichen Akteure in der Region abhängt. Durch das Forschungsprojekt konnte die Relevanz des Themas erstmals in die Region transportiert und als regionale Herausforderung identifiziert werden. Insofern erfüllt das Projekt hier eine Schrittmacherfunktion für die Region. Die Dialogorientierung kann als ein wesentlicher Schritt zu einer eigenständigen Weiterführung des stadt-regionalen Zukunftsprozesses angesehen werden, durch den eine enge Verzahnung von Grundlagenforschung und der notwendigen regionalen Implementierung erleichtert worden ist.

Durch die frühzeitigen Leitbildfindungs- und Beteiligungsprozesse ist künftig eine stärkere Berücksichtigung der mit dem demographischen Wandel konvergierenden Auswirkungen auf die regionale Arbeitswelt sowohl in betrieblichen als auch in politischen Zielsetzungen und Strategieprozessen zu erwarten. In diesem Sinne können die erzielten Ergebnisse eine notwendige Neuorientierung der betrieblichen und politischen Einstellungs- und Handlungsmuster einleiten. Bei entsprechender Adaptierung und Umsetzung der herausgearbeiteten Zielsetzungen und der zu deren Umsetzung notwendigen Strategien und Maßnahmen kann der demographische Wandel durchaus zu einer Chance für die regionale Arbeitswelt werden.

Die Ergebnisse des Projektes können in diesem Kontext für die nachhaltige Zukunftsfähigkeit der Region einen entscheidenden Impuls liefern, der jedoch 'nur' den Anfang eines langwierigen Prozesses regionaler Strategiefindung und -umsetzung bilden kann. Für die Erzeugung der erforderlichen Problemorientierung und der strategischen Auseinandersetzung mit den in diesem Projekt definierten Herausforderungen stellen die Ergebnisse des Projektes jedoch eine unerlässliche Komponente dar, die im Blick auf den Zeithorizont des Jahres 2030 quasi als Grundlage/Erfolgsbedingung zukünftiger regionaler Entwicklungsperspektiven in der Region betrachtet werden können.

### 7.3 Übertragbarkeit auf andere Regionen

Die Region Südostniedersachsen ist aufgrund diverser Strukturkomponenten dazu geeignet, einen Referenzraum für vergleichbare Stadt-Regionen darzustellen, so dass die erzielten Ergebnisse eine partielle Übertragbarkeit auf andere Wirtschaftsregionen erlauben.

Die Analysen der prognostizierten demographischen Entwicklungstrends haben ergeben, dass der für die Region Südostniedersachsen prognostizierte demographische Wandel auch auf der Bundesebene in ähnlicher Form zu konstatieren ist, so dass die Region auf dieser Ebene als Referenzregion für die grundsätzlich mit diesen Entwicklungen korrespondierenden Herausforderungen und den daraus resultierenden Handlungsoptionen angesehen werden kann. Darüber hinaus weist die Region Südostniedersachsen bezüglich ihrer Wirtschafts- und Sozialstruktur gewisse Elemente auf, die auch auf andere Wirtschaftsregionen in der Bundesrepublik zutreffen.

Zum einen sind hier Tendenzen sozialer Segregation zu nennen und zum anderen handelt es sich um eine stark monostrukturelle Arbeits- und Wirtschaftsregion, die sehr stark von einem (oder wenigen) Unternehmen einer Branche und seinen Zulieferern (hier: Automobilindustrie) geprägt ist.

Auch wenn die Region Südostniedersachsen – wie aufgezeigt – darüber hinaus natürlicherweise noch verschiedene spezifische strukturelle Parameter aufweist, so bilden diese Komponenten doch eine Grundstruktur, die so oder in ähnlicher Form auch diverse andere Wirtschaftsregionen in der Bundesrepublik charakterisieren. In diesem Kontext existieren multiple Verbindungsmöglichkeiten, die eine (partielle) Übertragbarkeit der Ergebnisse auf andere Regionen zulassen und der analysierten Region einen Referenzcharakter zuweisen.

### 7.4 Verwertbarkeit der Ergebnisse

Im Rahmen des interdisziplinären Forschungsvorhabens "STADT + UM + LAND 2030" haben die Forschungspartner Handlungskorridore zur Bewältigung der stadtreionalen Probleme aufgezeigt.

Kurzfristige Erfolge, die aus den Forschungsaktivitäten resultieren, liegen im Bereich der Aktivierung der stadt-regionalen Akteure, der Identitätsbildung und verbesserten Außenvertretung der Region sowie der Minimierung von Konfliktpotenzialen, welche die Entscheidungsfähigkeit und Effizienz der Region deutlich erhöhen. Dadurch wird wiederum ein erhebliches Motivationspotenzial erschlossen, das auch langfristige Konsequenzen für die stadt-regionale Zusammenarbeit nach sich zieht. Im Ergebnis bedeutet dies einen erheblichen Wettbewerbsvorteil für die gesamte Region Südostniedersachsen, der es ermöglicht, sich im nationalen und internationalen Wettbewerb besser zu positionieren.

Längerfristig ist zu erwarten, dass die Ergebnisse der Grundlagenforschung einen erheblichen Mehrwert für die wissenschaftliche Disziplin sowie die Diskussionen in Unternehmen und Politik erbringen. Die Ergebnisse können somit in weitergehende Forschungsaktivitäten des Instituts für Sozialwissenschaften oder anderer regionaler Forschungsinstitutionen einfließen sowie im (über)regionalen politischen und sozioökonomischen Raum neue zielbezogene Prozesse und Lösungen generieren.

## 7.5 Weiterer Forschungsbedarf und Ausblick

Die Forschungsaktivitäten im Rahmen dieses Projektes haben zahlreiche Ergebnisse bezüglich der Langfristperspektive der Region Südostniedersachsen generiert. Gleichwohl hat sich gezeigt, dass die Auswirkungen des prognostizierten demographischen Wandels auf die (regionale) Arbeits- und Wirtschaftswelt einerseits hochgradig komplex sind und andererseits zum heutigen Zeitpunkt offensichtlich von den meisten Akteuren noch nicht als zentrale Herausforderung betrachtet werden. In diesem Kontext kann dieses Projekt als 'Grundlagenforschung' nur einen Ausgangspunkt für weitere wissenschaftliche Untersuchungen und/oder Strategien auf betrieblicher bzw. politischer Ebene darstellen.

Aufgrund der kurzen Laufzeit und der geringen Kapazitäten des Projektes waren empirische Untersuchungen im Forschungsfeld 'Arbeit' nur sehr begrenzt möglich. Gerade hinsichtlich einer in diesem Kontext unabdingbaren umfassenden regionalen Bestandsaufnahme hat sich gezeigt, dass noch ein erheblicher Informationsbedarf besteht. Insbesondere bezüglich der mit dem demographischen Wandel diagnostizierten Problemlagen existiert in der Region noch ein nachhaltiger Forschungsbedarf, der sowohl quantitativer als auch qualitativer Natur ist. Beispielsweise seien an dieser Stelle flächendeckende Erhebungen von betrieblichen Altersstrukturen, Aus- und Weiterbildungsaktivitäten, Personalentwicklungskonzepten, Kooperationsstrukturen etc. erwähnt. Diese auf regionaler Ebene flächendeckenden empirischen Erhebungen sind als Basiswissen für konkrete wissenschaftliche Evaluierungsmaßnahmen von zentraler Bedeutung.

Darüber hinaus würde ein gezielter empirischer Vergleich mit anderen Wirtschaftsregionen, die vor ähnlichen Herausforderungen stehen, einen erheblichen Erkenntnisge-

winn liefern, da auf diese Weise die eigenen Stärken und Schwächen (und das gilt umgekehrt auch für die anderen Regionen) besser sichtbar werden.

Dieses Projekt musste sich im Blick auf die Umsetzungsperspektive der Leitbilder auf ausgewählte Strategien beschränken. In Zusammenarbeit mit den betrieblichen und politischen Akteuren muss es zukünftig darum gehen, Maßnahmen herauszuarbeiten, die einer den Prinzipien der Nachhaltigkeit entsprechenden Regionalentwicklung folgen. Der weitere Forschungsbedarf besteht in diesem Kontext in der kontinuierlichen Sensibilisierung der regionalen Akteure und der Begleitung der Umsetzungsprozesse auf lokaler und regionaler Ebene durch Controlling und Aufbau sowie Durchführung eines Monitoring.

Es zeigt sich ganz deutlich, dass in der jetzigen Phase der wissenschaftlichen Forschung insbesondere vor dem Hintergrund des Zeitkorridors noch keine Antworten auf alle Fragen gegeben werden können, sondern in erster Linie der Auftakt einer langfristigen Zukunfterschließung zu sehen ist, die der engen Kooperation aller Akteure auf wissenschaftlicher, ökonomischer und politischer Ebene bedarf und entsprechende weitere Forschungsaktivitäten benötigt.

"Der Forschungsverbund 'Stadt 2030' wirft Fragen nach der Notwendigkeit und Möglichkeit langfristiger Ziele und Zukunfterschließungen in der Kommunalpolitik und -planung auf. ... Allerdings sollen auf der gegenwärtigen Stufe des Forschungsverbundes 'Stadt 2030' auch keine umfassenden Lösungen gefunden werden." (Göschel 2003, 15)

## 8 Erfolgte und geplante Veröffentlichungen

Im Rahmen des Projektes 'STADT+UM+LAND 2030' sind vom Institut für Sozialwissenschaften bis zum Juli 2003 noch keine Veröffentlichungen erfolgt. Neben der Veröffentlichung des Projektberichtes im Kontext des Gesamtprojektes 'Stadt 2030' des Bundesministeriums für Bildung und Forschung ist auch eine Veröffentlichung der Forschungsergebnisse des Themenfeldes 'Arbeit' als 'Forschungsbericht aus dem Institut für Sozialwissenschaften' geplant.

## Literaturverzeichnis

- Asendorpf, Jens B. (1999): *Psychologie der Persönlichkeit*. 2. Auflage. Berlin.
- Bäcker, Gerhard (2001): *Arbeitsmarktentwicklung und Beschäftigungsperspektiven älterer Arbeitnehmer*. In: Fuchs, Gerhard/Renz, Christine (Hrsg.): *Altern und Erwerbsarbeit*. Workshopdokumentation der Akademie für Technikfolgenabschätzung Baden-Württemberg Nr. 201, 22-31.
- Baethge, Martin (1999): *Warum tun sich die Deutschen mit der Dienstleistung so schwer?* In: *Frankfurter Rundschau* Nr. 149, 8.
- Bauerdick, Johannes/Eichner, Volker/Wegge, Martin (1997): *Qualifizierungspolitik – Verbände auf regionaler Ebene*. In: Bullmann, Udo/Heinze, Rolf G. (Hrsg.): *Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven*. Opladen, 193-218.
- Benz, Arthur (2001): *Vom Stadt-Umland-Verband zu 'regional governance' in Stadtregionen*. In: *Deutsche Zeitschrift für Kommunalwissenschaft* Nr. 2, 55-71.
- Bezirksregierung Braunschweig/reson/Zweckverband Großraum Braunschweig (Hrsg.) (2001): *Regionales Entwicklungskonzept für Südostniedersachsen*. Braunschweig.
- Birg, Herwig (2002): *Perspektiven der Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und Europa – Konsequenzen für die sozialen Sicherungssysteme*. Materialien des Instituts für Bevölkerungsforschung und Sozialpolitik, Band 48, Universität Bielefeld. Bielefeld.
- Blöcker, Antje (2003): *ArbeitnehmerInnenbeteiligung an regionalisierter Strukturpolitik. Erste Rückschlüsse aus laufenden Politikanalysen in Südniedersachsen und Südostniedersachsen*. Braunschweig.
- Bonß, Wolfgang (1999): *Jenseits der Vollbeschäftigungsgesellschaft. Zur Evaluation von Arbeit in globalisierten Gesellschaften*. In: Schmidt, Gert (Hrsg.): *Kein Ende der Arbeitsgesellschaft*. Berlin, 144-175.
- Bosch, Gerhard (2001): *Konturen eines neuen Normalarbeitsverhältnisses*. In: *WSI-Mitteilungen* Nr. 3, 163-176.
- Bosch, Gerhard (1986): *Hat das Normalarbeitsverhältnis eine Zukunft?* In: *WSI-Mitteilungen* Nr. 4, 219-230.
- Bosch, Gerhard/Kalina, Thorsten/Lehndorff, Steffen/Wagner, Alexandra/Weinkopf, Claudia (2001): *Zur Zukunft der Erwerbsarbeit. Eine Positionsbestimmung auf der Basis einer Analyse kontroverser Debatten*. Düsseldorf.
- Braunschweiger Zeitung vom 16.01.2003 und 24.01.2003.
- Brose, Hanns-Georg (2000): *Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft*. In: Brose, Hanns-Georg (Hrsg.): *Die Reorganisation der Arbeitsgesellschaft*. Frankfurt am Main/New York, 9-28.

- Brost, Marc/Meyer-Timpe, Ulrike/Schulte, Frank (2003): Wissen ohne Wert. Ingenieure, Lehrer, Altenpfleger: Trotz Krise suchen Unternehmen und Staat dringend Mitarbeiter. In: DIE ZEIT Nr. 25 v. 12.06., 17.
- Bruch-Krumbein, Waltraud/Hochmuth, Elke (2000): Cluster und Clusterpolitik. Begriffliche Grundlagen und empirische Fallbeispiele aus Ostdeutschland. Marburg.
- Bruch-Krumbein, Waltraud/Gutbergen, Jörg/Kollros, Heike (1995): Wirtschaftsnaher Kooperationen zur Erschließung von Innovationspotentialen in den Regionen Lüneburg und Südniedersachsen. Schriftenreihe des Instituts für Regionalforschung e.V., Heft 10. Göttingen.
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (2002): Zukunft von Bildung und Arbeit. Perspektiven von Arbeitskräftebedarf und -angebot bis 2015. Bonn.
- Bundesministerium des Innern (2000): Modellrechnungen zur Bevölkerungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland bis zum Jahr 2050. Berlin.
- Bundesministerium des Innern (2001): Zuwanderung gestalten – Integration fördern. Bericht der Unabhängigen Kommission 'Zuwanderung'. Berlin.
- Dahlmanns, Gert (2000): Humansubstanz – Bevölkerungsentwicklung als ordnungspolitische Herausforderung. In: Frankfurter Institut – Stiftung Marktwirtschaft und Politik (Hrsg.): Prosperität in einer alternden Gesellschaft. Bad Homburg, 7-23.
- Deutsche Bank Research (2002): Die demographische Herausforderung. Ein Überblick über die Bevölkerungsproblematik und ihre gesellschaftlichen und ökonomischen Konsequenzen. Frankfurt am Main.
- Deutscher Bundestag (2002): Schlussbericht der Enquete-Kommission "Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik. Bundestagsdrucksache 14/8800. Bonn.
- Deutscher Bundestag (1998): Zweiter Zwischenbericht der Enquete-Kommission "Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik". Bundestagsdrucksache 13/11460. Bonn.
- Deutscher Bundestag (1998a): Konzept Nachhaltigkeit. Vom Leitbild zur Umsetzung. Abschlussbericht der Enquete-Kommission "Schutz des Menschen und der Umwelt" des 13. Deutschen Bundestages. Bonn.
- DGB (2000): Zukunft der Arbeit – Zukunft der Gesellschaft. Strategien zur Modernisierung der Arbeitsgesellschaft. Diskussionspapier. Informationen und Positionen der Grundsatzabteilung, 3. Düsseldorf.
- Dichtl, Erwin/Issing, Otmar (Hg.) (1987): Vahlens Großes Wirtschaftslexikon. Band 2. München.
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Sauer, Dieter (2000): Krise der NormalArbeit(s)Politik. Entgrenzung von Arbeit – neue Anforderungen an die Arbeitsmarktpolitik. In: WSI-Mitteilungen Nr. 1, 5-17.

- Dombois, Rainer (1999): Der schwierige Abschied vom Normalarbeitsverhältnis. In: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 37, 13-20.
- Emmerich, Knut/Fuchs, Johann/Hoffmann, Edeltraud/Schur, Peter/Thon, Manfred/Walwei, Ulrich/Zika, Gerd (2001): Signalisiert die aktuelle Besserung am Arbeitsmarkt bereits die Trendwende? Beschäftigungsentwicklung und Beschäftigungsaussichten in Deutschland. IAB-Werkstattbericht Nr. 5, Nürnberg.
- Fichtmüller, Niklas/Kuba, Robert (1995): Absage an die menschenleere Fabrik. In: Technica. Internationale technische Zeitschrift Nr. 8, 65-70.
- Financial Times Deutschland vom 28.05.2001.
- Flecker, Jörg (1998): Vor der Zerreißprobe? Das duale System der Arbeitsbeziehungen im Zeitalter der Globalisierung. In: Kurswechsel Nr. 1, 69-78.
- Fourastié, Jean (1954): Die große Hoffnung des zwanzigsten Jahrhunderts. Köln.
- Frerichs, Frerich (2002): Zur betrieblichen Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer – Eine lebenslagen- und produktionsregimespezifische Problemanalyse. In: Behrend, Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Opladen, 47-61.
- Fuchs, Johann (1999): Die langfristige Entwicklung des Arbeitskräftepotenzials in Deutschland unter besonderer Berücksichtigung demographischer Aspekte. In: Grünheid, Evelyn/Höhn, Charlotte (Hrsg.): Demographische Alterung und Wirtschaftswachstum. Seminar des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung 1998 in Bingen. Opladen, 69-87.
- Fuchs, Johann/Thon, Manfred (2001): Fachkräftemangel: Wie viel Potenzial steckt in den heimischen Personalreserven? IAB-Kurzbericht Nr. 15, Nürnberg.
- Fuchs, Johann/Thon, Manfred (1999): Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften. IAB-Kurzbericht Nr. 4, Nürnberg.
- Fürst, Dietrich (2003): Regional Governance in der Region Braunschweig. Arbeitspapier. Hannover.
- Fürst, Dietrich (2001): Selbststeuerungsfähigkeit der Regionen. Manuskript.
- Fürst, Dietrich/Löb, Stephan (2002): Schwachstellen und Perspektiven der Kooperation in der Region Südostniedersachsen / Region Braunschweig. Verbesserungsmöglichkeiten in der Aufbauorganisation. Hannover.
- Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (2001): Ein neuer Blick auf die Arbeit. Auszüge aus einem Memorandum der GfA zum Strukturwandel der bezahlten und unbezahlten Arbeit. In: Frankfurter Rundschau Nr. 168, 6.
- Göschel, Albrecht (2003): Der Forschungsverbund "Stadt 2030". In: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 28, 9-15.
- Grabow, Busso/Henckel, Dietrich/Holbach-Grömig, Beate (1995): Weiche Standortfaktoren. Stuttgart u.a.
- Handelsblatt vom 14.08.2002.

- Hauff, Volker (Hrsg.) (1987): Unsere gemeinsame Zukunft. Der Brundtland-Bericht der Weltkommission für Umwelt und Entwicklung. Greven.
- Hey, Christian/Schleicher-Tappeser, Ruggero (1998): Nachhaltigkeit trotz Globalisierung. Handlungsspielräume auf regionaler, nationaler und europäischer Ebene. Berlin.
- Hilpert, Markus (2003): Auswirkungen des demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt in Deutschland – Herausforderungen für die angewandte Geographie? In: STANDORT – Zeitschrift für Angewandte Geographie Nr. 1, 10-15.
- Hirsch-Kreinsen, Hartmut (2000): Arbeitskraft-Unternehmer und Tagelöhner. Anmerkungen zum Strukturwandel der Arbeitswelt unter den Bedingungen der Globalisierung. In: Frankfurter Rundschau vom 14.11., 20.
- Hoffmann, Thomas (1999): Qualifizierungsbedarf und Qualifizierungsplanung in kleinen und mittleren Unternehmen. Schriftenreihe Personalmanagement Band 9. Eschborn
- Höhn, Charlotte (2000): Demographische Probleme des 21. Jahrhunderts aus deutscher Sicht. In: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft Nr. 3-4, 375-398.
- Hoffmann, Edeltraud/Walwei, Ulrich (1998): Normalarbeitsverhältnis: ein Auslaufmodell? Überlegungen zu einem Erklärungsmodell für den Wandel der Beschäftigungsformen. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 3, 409-425.
- Huber, Achim (2000): Demographischer Wandel, Belegschaftsstrukturen und betriebliche Alterungsprozesse. In: George, Rainer/Struck, Olaf (Hrsg.): Generationenaustausch im Unternehmen. München und Mering, 71-86.
- Jäckel, Michael/Rövekamp, Christoph (2001): Alternierende Telearbeit. Wiesbaden.
- Kistler, Ernst/Hilpert, Markus (2001): Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit. In: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 3-4, 5-13.
- Klauder, Wolfgang (2000): Geburtenrückgang und Arbeitsmarkt. In: Wirtschaftsdienst, Nr. 9, 531-536.
- Kleinhenz, Gerhard D. (1998): Zum Wandel der Organisationsbedingungen von Arbeit. Eine Einführung. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 3, 405-408.
- Kratzer, Nick (2003): Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen. Berlin.
- Kratzer, Nick/Sing, Doris (1998): Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel – Ergebnisse und offene Fragen. In: INIFES, ISF, SÖSTRA (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Erwerbsbevölkerung im Wandel. Anpassungsprobleme einer alternden Gesellschaft. Frankfurt am Main/New York, 259-280.
- Kratzer, Nick/Döhl, Volker/Sauer, Diester (1998): Entgrenzung von Arbeit und demographischer Wandel. In: INIFES, ISF, SÖSTRA (Hrsg.): Erwerbsarbeit und Er-

- werbsbevölkerung im Wandel. Anpassungsprobleme einer alternden Gesellschaft. Frankfurt am Main/New York, 177-210.
- Leipert, Christian (2001): Eingangsstatement beim Vorbereitungsseminar für die Tagung 'Demographie und Wohlstand' am 12. Mai 2001. In: <http://www.heidelbergerfamilienbuero.de>.
- Lompe, Klaus (2002): Regionalisierung als zivilgesellschaftlicher Prozess in der Verhandlungsdemokratie. In: Bohnet, Matthias/Lompe, Klaus (Hrsg.): Südostniedersachsen. Eine Region entwickelt sich. Ringvorlesung an der Technischen Universität Braunschweig im Wintersemester 2001/2002. Braunschweig, 85-110.
- Lompe, Klaus (1999): Regionalisierung als Innovationsstrategie. In: Rebe, Bernd (Hrsg.): Humanität – Wandel – Utopie. Cloppenburg Wirtschaftsgespräche, Band 9. Hildesheim, 197-217.
- Lompe, Klaus (1998): Regionalisierung – eine Antwort auf Globalisierungsfolgen? In: Fritzsche, K. Peter/Hörnlein, Frank (Hrsg.): Frieden und Demokratie. Festschrift zum 60. Geburtstag von Erhard Forndran. Baden-Baden, 47-57.
- Lompe, Klaus/Blöcker, Antje/Marquardt, Bernd/Rölke, Peter/Weis, Hinrich (2003): Bilanz und Perspektiven der Montanmitbestimmung. Entwicklungen, Erfahrungen, Herausforderungen. Berlin.
- Lompe, Klaus/Blöcker, Antje (2000): Mobilität und neue Beschäftigungsfelder. Trends und Beispiele aus Südostniedersachsen, Nürnberg und Berlin-Brandenburg. Marburg.
- Lompe, Klaus/Kehlbeck, Heike/Schirmacher, Andrea/Warnecke, Dirk (1998): Existenzgründungen und Risikokapital in der Region. Baden-Baden.
- Lompe, Klaus/Blöcker, Antje (1997): Die Region als politisch-ökonomisches Handlungsfeld: Chancen und Risiken der Umsetzung des südostniedersächsischen Entwicklungsmodells "Von der Automobil- zur Verkehrskompetenzregion". In: Bullmann, Udo/Heinze, Rolf G. (Hrsg.): Regionale Modernisierungspolitik. Nationale und internationale Perspektiven. Opladen, 269-297.
- Lompe, Klaus/Blöcker, Antje/Lux, Barbara/Syring, Oliver (1996): Regionalisierung als Innovationsstrategie. Berlin.
- Lompe, Klaus/Warnecke, Dirk/Thole, Volker (1996a): Beschäftigungssicherung durch regionale Umbauprojekte. Perspektiven für die Verarbeitung von nachwachsenden Rohstoffen in Südostniedersachsen. Düsseldorf.
- Lompe, Klaus/Müller, Thomas/Rehfeld, Dieter/Blöcker, Antje (1991): Regionale Bedeutung und Perspektiven der Automobilindustrie. Das Beispiel Südostniedersachsen und Südhessen. Düsseldorf.
- Lutz, Burkart (1996): Produzieren im 21. Jahrhundert – Herausforderungen für die deutsche Industrie. Frankfurt am Main u.a.
- Lutz, Burkart/Meil, Pamela (2000): Thesen zum zukünftigen Qualifikationsbedarf der deutschen Industrie. In: Lutz, Burkart/Meil, Pamela/Wiener, Bettina (Hrsg.): Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert. Frankfurt am Main/New York, 17-38.

Manager Magazin Nr. 12/2000

- Mai, Ralf (2002): Der demographische Wandel in Deutschland. Vortrag auf der Evangelischen Akademie "Demographische Veränderungen in Deutschland", Meissen, 2002. In: <http://www.uni-bamberg.de/sowi/bevoelkerung/mai.htm.de>.
- Mendius, Hans Gerhard (2002): Demographischer Umbruch, Arbeitswelt und sozialwissenschaftliche Arbeitsmarktforschung – Einordnung, Fragen, Thesen. In: Kistler, Ernst/Mendius, Hans Gerhard (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Stuttgart, 20-47.
- Mickler, Ottfried/Wiendahl, Hans-Peter/Hegenscheidt, Matthias/Kalkowski, Peter/Lopitzsch, Jens/Worbs, Jochen (2002): PAMIDES – Mitarbeiterpartizipation in dezentralen Produktionsnetzwerken. Dokumentation eines Workshops am 08. November 2002 'Innovation der Produktionsorganisation / Exklusionsproblematik'. Manuskript.
- Mohr, Henrike (2002): Alterns- und altersgerechte Erwerbsarbeit. Leitfaden für überbetriebliche Akteure. Stuttgart.
- Morschhäuser, Martina (2000): Personalentwicklung oder Personalaustausch? Perspektiven alter(n)sbezogener Personalplanung. In: v. Rothkirch, Christoph (Hrsg.): Alter und Arbeit. Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin, 282-293.
- Naegele, Gerhard (2001): Demographischer Wandel und Erwerbsarbeit im Alter. In: Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg (Hrsg.): Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation. Arbeitsbericht, 201, 5-21.
- Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung – NIW (2002): Regionalbericht 2002. Aktuelle wirtschaftliche Entwicklung in den Regionen Niedersachsens sowie den angrenzenden Hansestädten. Hannover.
- Niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung – NIW (1997): Regionalbericht Wirtschaftsraum Braunschweig, Salzgitter, Wolfsburg 1997. Hannover.
- NORD/LB (2002): Hochtechnologie-Stadt Braunschweig. Flächenstrategie und Standortmarketing für Hochtechnologiebetriebe am Standort Braunschweig. Hannover.
- Pack, Jochen u.a. (2000): Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn.
- Pries, Ludger (2002): 5000x5000: Ende gewerkschaftlicher Tarifpolitik oder innovativer betrieblich-tariflicher Sozialpakt. In: Industrielle Beziehungen Nr. 2, 222-235.
- Prognos AG (2002): Prognos Deutschland Report 2002-2020. Basel.
- Regionale Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen (reson) e.V. (1999): Regionales Entwicklungskonzept (REK) für die Arbeitsmarktregion Goslar. Braunschweig.
- Regionale Entwicklungsagentur für Südostniedersachsen (reson) e.V. (1996): Transferstudie Nachwachsende Rohstoffe. reson-report, Band 2. Braunschweig.
- Rehfeld, Dieter (1999): Produktionscluster. Konzeption, Analysen und Strategien für eine Neuorientierung der regionalen Strukturpolitik. München und Mering.

- Reinberg, Alexander/Hummel, Markus (2003): Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? IAB-Kurzbericht Nr. 9. Nürnberg
- Rifkin, Jeremy (1995): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft. Frankfurt am Main
- Rogall, Holger (2000): Von der globalen zur betrieblichen Leitidee der Nachhaltigkeit. In: Dybe, Georg/Rogall, Holger (Hrsg.): Die ökonomische Säule der Nachhaltigkeit. Annäherungen aus gesamtwirtschaftlicher, regionaler und betrieblicher Perspektive. Berlin, 21-43.
- Rössel, Gottfried/Schaefer, Reinhard/Wahse, Jürgen (1999): Alterspyramide und Arbeitsmarkt. Zum Alterungsprozeß der Erwerbstätigen in Deutschland. Frankfurt am Main/New York
- Rürup, Bert (2000): Bevölkerungswachstum und Wirtschaftswachstum: Hypothesen und empirische Befunde. In: Frankfurter Institut – Stiftung Marktwirtschaft und Politik (Hrsg.): Prosperität in einer alternden Gesellschaft. Bad Homburg, 83-106.
- Rürup, Bert/Sesselmeier, Werner (2001): Wirtschafts- und Arbeitsmarkt. In: Korte, Karl-Rudolf/Weidenfeld, Werner (Hrsg.): Deutschland – TrendBuch. Fakten und Orientierungen. Opladen, 247-288.
- Scharpf, Fritz W. (1993): Positive und negative Koordination in Verhandlungssystemen. In: Héritier, Adrienne (Hrsg.): Policy-Analyse. PVS-Sonderheft 24. Opladen, 57-83.
- Schmid, Josef (2001): Bevölkerungsentwicklung und Migration in Deutschland. In: Aus Politik und Zeitgeschichte Nr. 43, 20-30.
- Schmid, Josef/Heigl, Andreas/Mai, Ralf (2000): Sozialprognose. Die Belastung der nachwachsenden Generation. München.
- Scholles, Frank (2001): Gesellschaftswissenschaftliche Grundlagen. Planungsmethoden. In: [http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm\\_Szenario.htm](http://www.laum.uni-hannover.de/ilr/lehre/Ptm/Ptm_Szenario.htm).
- Schumann, Michael (2002): Das Ende der kritischen Industriesoziologie? In: SOFI-Mitteilungen Nr. 30, 11-27
- Sprenger, Rolf-Ulrich (2001): Unternehmensnetzwerke und Regionale Netzwerke. Chancen für Beschäftigung und Umweltschutz. ADAPT – Nationale Unterstützungsstelle der Bundesanstalt für Arbeit, Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung. Bonn.
- Statistisches Bundesamt (2002): Statistisches Jahrbuch 2002 für die Bundesrepublik Deutschland. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2000): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050. Ergebnisse der 9. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden
- Steinmeier, Frank-Walter (2001): Der demographische Wandel und die Zukunft der Gesellschaft. In: [http://www.bundesregierung.de/dokumente/Artikel/ix\\_41910.htm](http://www.bundesregierung.de/dokumente/Artikel/ix_41910.htm).
- Süddeutsche Zeitung vom 17.08.2001.
- Tovote, Björn-Uwe (2002): Kleinräumige Bevölkerungsprognose 2000 bis 2030 für die Städte und Gemeinden im Großraum Braunschweig unter Berücksichtigung der künftigen EU-Osterweiterung. Hannover.

- Voß, G. Günter (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft. Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung Nr. 3, 473-487.
- Wagner, Alexandra (2000): Krise des 'Normalarbeitsverhältnisses'? Über eine konfuse Debatte und ihre politische Instrumentalisierung. In: Schäfer, Claus (Hrsg.): Geringe Löhne – mehr Beschäftigung? Hamburg, 200-246.
- Warnecke, Dirk (1995): Die Verarbeitung von nachwachsenden Rohstoffen als Diversifikationsstrategie zur Beschäftigungssicherung in der Region Südostniedersachsen am Beispiel der Zuckerfabrik in Fallersleben. In: Lompe, Klaus/Warnecke, Dirk (Hrsg.): Die Verarbeitung von nachwachsenden Rohstoffen als Diversifikationsstrategie zur Beschäftigungssicherung in der Region Südostniedersachsen? Dokumentation eines Symposiums am 09.02.1995 in Wolfsburg/Fallersleben. Braunschweig, 17-24.
- Weimer, Stefanie/Mendius, Hans Gerhard/Kistler, Ernst (2001): Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland. In: Bullinger, Hans-Jörg (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart, 25-31.
- Willke, Gerhard (1999): Die Zukunft unserer Arbeit. Frankfurt am Main/New York.
- Wingen, Max (2002): Familienpolitik und Geburtenentwicklung. In: die neue Ordnung, 1, 58-63.
- [www.demotrans.de/de/frames\\_index.html](http://www.demotrans.de/de/frames_index.html).
- [www.reson-online.de/haupt.htm](http://www.reson-online.de/haupt.htm).
- [www.wolfsburg-ag.com](http://www.wolfsburg-ag.com).
- Zimmermann, Klaus u.a. (2002): Arbeitskräftebedarf bei hoher Arbeitslosigkeit. Heidelberg.

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Durchschnittliche Geburtenzahl je Frau in Deutschland 1950-1999 .....	27
Abb. 2:	Lebenserwartung Neugeborener von 1900 bis 2050 in Deutschland.....	28
Abb. 3:	Saldo der Wanderungen über die Grenzen Deutschlands 1954-1999.....	29
Abb. 4:	Wanderungssaldo zwischen Deutschland und dem Ausland, deutsche Bevölkerung, 1991-2050 .....	30
Abb. 5:	Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland (1910, 1950, 1999, 2050)....	31
Abb. 6:	Entwicklung des Altenquotienten '60' von 1910-2050 .....	32
Abb. 7:	Mengenmäßige Entwicklung der Bevölkerung in Deutschland bis 2050.....	33
Abb. 8:	Projektion des Erwerbspersonenpotenzials in Gesamtdeutschland 1995-2040 .....	35
Abb. 9:	Sektorale Verteilung der Bruttowertschöpfung in Südostniedersachsen, Niedersachsen und Deutschland 1998 in Prozent .....	44
Abb. 10:	Mengenmäßige Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung im Großraum Braunschweig 2000-2030 .....	60
Abb. 11:	Entwicklung der Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung in Südostniedersachsen 2000-2030.....	62

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in Deutschland nach Altersgruppen 1996-2040 .....	36
Tab. 2:	Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland nach Altersgruppen 1996-2040 .....	36
Tab. 3:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte – insgesamt – im Großraum Braunschweig .....	45
Tab. 4:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Produzierenden Gewerbe im Großraum Braunschweig .....	46
Tab. 5:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Produzierenden Gewerbe in den Regionen .....	47
Tab. 6:	Veränderung der sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Dienstleistungsgewerbe 1980-2000 .....	48
Tab. 7:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte im Dienstleistungsgewerbe im Großraum Braunschweig .....	49
Tab. 8:	Sozialversicherungspflichtig Beschäftigte in Südostniedersachsen nach Berufsabschluss, Ant. an insg. in Prozent (BG = 100) .....	51
Tab. 9:	Arbeitnehmerentgelte im Jahr 1999 in Südostniedersachsen .....	52
Tab. 10:	Entwicklung der Arbeitslosigkeit 1989-2001 .....	53
Tab. 11:	Arbeitslosenquoten im Großraum Braunschweig (BG=100) .....	53
Tab. 12:	Struktur der Arbeitslosigkeit in Prozent (jeweils 30.06. des Jahres).....	54
Tab. 13:	Mengenmäßige Bevölkerungsentwicklung im Großraum Braunschweig (jeweils 01.01. des Jahres).....	56
Tab. 14:	Mengenmäßige Bevölkerungsentwicklung im Vergleich .....	57
Tab. 15:	Mengenmäßige Bevölkerungsentwicklung in den Regionen 1994-2001.....	57
Tab. 16:	Bevölkerung am 01.01.1995 und 01.01.2000 im Alter von ... bis unter ... Jahren im Großraum Braunschweig (BG = 100) .....	59
Tab. 17:	Mengenmäßige Entwicklung der erwerbsfähigen Bevölkerung in Südostniedersachsen 2000-2030 .....	61
Tab. 18:	Entwicklung der Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung in der Region Braunschweig 2000-2030 .....	61



## **Schriftenreihe "Beiträge zu STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig"**

Herausgeber: Zweckverband Großraum Braunschweig (ZGB)

KoRiS - Kommunikative Stadt- und Regionalentwicklung, Hannover

- Heft 1 Ideenskizze STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Heft 2 Vorhabenbeschreibung STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Heft 3 STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig: Das Projekt stellt sich vor
- Heft 4 Zukunftskonferenz STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Heft 5 Bürgergutachten STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Heft 6 Expertenworkshops STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Heft 7 Leitbilder STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig
- Band 8 STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig - Leitbilder für eine Stadtregion im demographischen Wandel, Gesamtergebnisse des interdisziplinären Forschungsvorhabens
- Band 9 Arbeits-Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse
- Band 10 Wohn- und Versorgungs-Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse
- Band 11 Stadt-Landschaft 2030 - Forschungsergebnisse
- Band 12 Mobilitäts-Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse
- Band 13 Kooperative Stadt-Region 2030 - Forschungsergebnisse
- Heft 14 Zukunftsforum STADT+UM+LAND 2030 Region Braunschweig 2030

Bezug über:

Zweckverband Großraum Braunschweig

Frankfurter Str. 2, 38122 Braunschweig

Telefon: (0531) 2 42 62-0

Telefax: (0531) 2 42 62-40

E-Mail: [zgb@zgb.de](mailto:zgb@zgb.de)

[www.zgb.de](http://www.zgb.de)