



# DIPLOMARBEIT

Titel der Diplomarbeit

„Bedarf und Angebot an Fachkräften in CEE  
Staaten“

Verfasserin

Sanja Tomanic

angestrebter akademischer Grad

Magistra der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften  
(Mag.rer.soc.oec)

Wien, im Juni 2009

Studienkennzahl lt. Studienblatt: A157

Studienrichtung lt. Studienblatt: Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft

Betreuer: ao. Univ.-Prof. Dr. Franz Silbermayr



## **Eidesstattliche Erklärung**

Ich erkläre hiermit an Eides Statt, dass ich die vorliegende Diplomarbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Die aus fremden Quellen direkt oder indirekt übernommenen Gedanken sind als solche kenntlich gemacht.

Dieses Diplomarbeitsthema wurde bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt und auch noch nicht veröffentlicht.

Wien, im Mai 2009

# Inhaltsverzeichnis

Eidesstattliche Erklärung .....	- 1 -
Inhaltsverzeichnis.....	- 2 -
1. Einleitung .....	- 4 -
2. Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Fachkräftepotenzial.....	- 5 -
2.1 Akute Nachfrage nach Arbeitskräften als Hauptursache für den Aufschwung des Arbeitsmarktes .....	- 6 -
2.2 Begriffserklärungen .....	- 8 -
2.3 Aktive Arbeitsmarktprogramme.....	- 9 -
2.4 Mangel an Fachkenntnissen- ein neues Phänomen .....	- 12 -
3. Fachkräfteausbildung.....	- 14 -
3.1 Bildungssysteme auf den aktuellen Arbeitsmarkt abstimmen.....	- 15 -
3.1.1 Ein Rückblick in die Geschichte.....	- 16 -
3.2 Beitritt zur Europäischen Union.....	- 17 -
3.3 Der Begriff der Humankapitals .....	- 20 -
3.4 Probleme bei der Personalbeschaffung, deren Gründe und Herausforderungen .....	- 22 -
3.5 EU Blue Card .....	- 26 -
4. Wachstumsphase .....	- 28 -
4.1 Transformation ehemaliger kommunistischer Länder .....	- 28 -
4.2 Wirtschaftswachstum in CEE: von staatlich kontrollierten Volkswirtschaften und politischen Diktaturen zur sozialen Marktwirtschaft.....	- 29 -
4.3 Migration von Fachkräften aus den CEE Staaten und deren Mangel.....	- 31 -
4.4 Analyse der Arbeitsmarktentwicklung in Hinblick auf Fachkräfte .....	- 33 -
4.5 Zukünftiger Qualifikationsbedarf .....	- 37 -
4.6 Ungünstige demographische Entwicklung .....	- 39 -
5. Rezessionsphase .....	- 40 -
5.1 CEE Staaten im engeren Sinn- ein Überblick.....	- 43 -
5.1.1 Ungarn .....	- 44 -
5.1.2 Tschechien .....	- 45 -
5.1.3 Slowakei .....	- 45 -
5.1.4 Slowenien.....	- 47 -
5.1.5 Bulgarien.....	- 47 -

5.1.6 Rumänien .....	- 49 -
5.1.7 Polen .....	- 49 -
5.1.8 Das Baltikum .....	- 50 -
5.1.9 Betroffene Branchen.....	- 51 -
5.2 Neue Anforderung von Qualifikationen .....	- 53 -
5.3 Zukunftsprognosen.....	- 55 -
6. Fallbeispiel Slowenien .....	- 56 -
6.1 Arbeitsmarktentwicklung .....	- 57 -
6.1.1 Einführung des Flexicurity Modells? .....	- 59 -
6.1.2 Situation der Fachkräfte .....	- 60 -
7. Schlussfolgerungen.....	- 62 -
Zusammenfassung .....	- 65 -
Abstract.....	- 68 -
Abkürzungsverzeichnis .....	- 71 -
Abbildungsverzeichnis.....	- 72 -
Tabellenverzeichnis .....	- 72 -
Literaturverzeichnis.....	- 73 -
Lebenslauf.....	- 83 -

## **1. Einleitung**

Facharbeiter aus Osteuropa sind in der EU bereits zu einem bedeutenden Wirtschaftsfaktor geworden. In den boomenden Volkswirtschaften der neuen EU-Staaten mangelt es quer durch die Branchen vom Bau bis zum Gesundheitswesen an Zehntausenden qualifizierten Facharbeitern. Schon vor der derzeitigen Wirtschaftskrise mussten sich Industrieländer, und besonders in der Wachstumsphase auch die CEE Staaten, mit der immer deutlicher werdenden Problematik des Fachkräftemangels auseinandersetzen. Mit Ausbruch der globalen Wirtschaftskrise 2008 wurde eine allmähliche Abschwächung der Arbeitskräftenachfrage erwartet. Der Bedarf an Fachkräften herrscht jedoch trotz Finanzkrise weiterhin und bremst bereits den Wirtschaftsaufschwung in Osteuropa.

Europäische wie auch nationale Medien berichten schon seit Jahren von der Region Mittel- und Osteuropa, die neben China und Indien die Wachstumsregion der nachfolgenden Jahre sein wird. Der Zugang zu diesem Markt ermöglicht es vielen EU-Ländern, dem Konkurrenzdruck der westeuropäischen Länder zu entfliehen und das Markt- und Absatzvolumen auszuweiten. Wenn über die Region Mittel- und Osteuropa im internationalen Kontext gesprochen wird, so wird meist die englische Abkürzung CEE verwendet, die für Central and Eastern Europe steht. Diese Bezeichnung kann jedoch ein wenig irreführend wirken, da Homogenität dieser Region vorgetäuscht wird, obwohl dies historisch, politisch wie auch wirtschaftlich nicht der Fall ist. Es handelt sich vielmehr um eigenständige Nationen und Kulturen und es ist daher wichtig, unterschiedliche Marktstrategien und Kommunikationsmittel anzuwenden. Es muss weiters erkannt werden, dass es sich bei der „neuen, jungen Generation“ um hochqualifizierte und topmotivierte Arbeitskräfte handelt, von denen der westliche Wirtschaftsraum einiges lernen kann. (Berger in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008) In letzter Zeit hat jedoch der Fachkräftemangel, der anfangs nur in Westeuropa deutlich war, auch die meisten CEE Staaten erreicht und wird durch die aktuelle Wirtschaftskrise zunehmend verstärkt.

Ziel dieser Arbeit ist es, sich mit dem immer schwerwiegenden Problem des Fachkräftemangels in Osteuropa auseinanderzusetzen. Dazu ist es notwendig, einen Überblick zu schaffen, inwieweit Fachkräfte das Wirtschaftswachstum eines Landes beeinflussen. Ursachen des Mangels an qualifizierten Arbeitskräften werden erörtert, Probleme im Bereich der Personalbeschaffung diskutiert, sowie Bildungssysteme und etwaige Verbesserungsvorschläge analysiert. Die Bedeutung des Humankapitals für Unternehmen sowie die Wichtigkeit aktiver Arbeitsmarktprogramme werden betont. Ein kurzer Rückblick in die Geschichte Osteuropas soll helfen, die Transformationsphase besser zu verstehen, sowie einen Einblick in die Wirtschaftslage geben. Die Arbeit ist zeitlich in zwei grobe Sparten gegliedert: die Wachstumsphase der ehemaligen kommunistischen Länder sowie ihre Rezessionsphase, hervorgerufen durch die derzeitige Wirtschaftskrise. Während der gesamten Arbeit werden zehn Länder Mittel- und Osteuropas analysiert: Ungarn, Tschechien, Slowakei, Polen, Slowenien, Bulgarien, Rumänien und die drei baltischen Staaten Estland, Lettland und Litauen. Es wird auf die Wirtschaft dieser Länder eingegangen, insbesondere auf den Einfluss der derzeitigen Krise und die Auswirkung auf hoch qualifizierte Arbeitskräfte. Im letzten Teil der Arbeit wird jenes Land als Fallbeispiel herangezogen, das im Laufe der derzeitigen Wirtschaftskrise und seit seiner Unabhängigkeit wohl den größten Wirtschaftsaufschwung unter den neuen EU- Mitgliedsstaaten erlebt hat und sogar schon einige EU-Altmitglieder abhängen konnte: Slowenien.

## **2. Zusammenhang zwischen Wirtschaftswachstum und Fachkräftepotenzial**

Aufgrund einer starken Nachfrage nach Arbeitskräften ist die Arbeitslosenrate in allen EU-8+2 Ländern - mit Ausnahme von Ungarn - seit 2004 wesentlich gesunken. Neben Slowenien und Lettland ist auch Estlands Arbeitslosenrate unter das Niveau des derzeitigen EU-15 Durchschnittes gefallen. Mit Ausnahme der Slowakei ist die Zahl der Arbeitslosen in den CEE Staaten 2007 erstmals auf einstellige Ziffern gesunken.

	2004	2005	2006	2007
<b>Estland</b>	9.7	7.9	5.9	4.7
<b>Lettland</b>	10.4	8.9	6.8	6.0
<b>Litauen</b>	11.4	8.3	5.6	4.3
<b>Ungarn</b>	6.1	7.2	7.5	7.4
<b>Tschechien</b>	8.3	7.9	7.1	5.3
<b>Slowakei</b>	18.2	16.3	13.4	11.1
<b>Polen</b>	19.0	17.7	13.8	9.6
<b>Slowenien</b>	6.3	6.5	6.0	4.8
<b>Bulgarien</b>	12.0	10.1	9.0	6.9
<b>Rumänien</b>	8.1	7.2	7.3	6.4

**Tabelle 1: Arbeitslosenrate 2004-2007**

eigene Darstellung in Anlehnung an  
[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1568&context=key\\_workplace](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1568&context=key_workplace), Abrufdatum: 12.01.2009

Diese Entwicklungen stellen einen noch nie dagewesenen Wandel des Arbeitsmarktes dar, der zahlreiche Länder innerhalb einer kurzen Zeitspanne umfasst. Einer der Hauptgründe, warum die Arbeitslosenrate so schnell und stark gesunken ist, ist das beschleunigte Tempo der Arbeitsplatzbeschaffung und eine bessere und effizientere Nutzung von Arbeitskräften. (World Bank 2007)

## **2.1 Akute Nachfrage nach Arbeitskräften als Hauptursache für den Aufschwung des Arbeitsmarktes**

Wenn man den Wandel des Arbeitsmarktes der letzten Jahre analysieren möchte, so muss erstmals das starke Wirtschaftswachstum bedacht werden, das besonders durch die Erweiterung der Europäischen Union und den EU-Beitritt einiger CEE Staaten angekurbelt wurde. Jedoch führt wirtschaftliches Wachstum nicht automatisch zu mehr Beschäftigung und somit zu geringerer Arbeitslosigkeit, wie das Beispiel vieler Staaten zeigt, die Zeiten des

Wirtschaftswachstums ohne Erhöhung der Erwerbstätigkeit durchschritten haben. Im Großen und Ganzen können vier mögliche Erklärungen für die Abnahme der Arbeitslosigkeit gefunden werden:

- 1) Zunahme des Bedarfs an Arbeitskräften innerhalb vieler Unternehmen in Zusammenhang mit einer erfolgreichen Firmen - Neuorganisation und dem wirtschaftlichen Aufschwung
- 2) Erhöhte Flexibilität am Arbeitsmarkt
- 3) Effektivere Anpassung von Arbeitskräften an Arbeitsplätze dank aktiver Arbeitsmarktprogramme
- 4) Öffnung einiger EU-15 Arbeitsmärkte sorgte für Auswanderung von Arbeitskräften, an denen Überangebot herrschte

Eine genaue Beweislage, welche der vier möglichen Gründe wohl am ehesten zutrifft, ist leider nicht gegeben. Es wird jedoch vermutet, dass die erste Hypothese – der positive Schock innerhalb der Arbeitskräfte- am glaubwürdigsten ist. (World Bank 2007)

Um die Nachfrage nach Arbeitskräften besser zu verstehen, muss auch das Arbeitskräfteangebot in dieser Hinsicht berücksichtigt werden, welches sich laut Franz (in Chies 1994) folgendermaßen zusammensetzt: Das Arbeitsangebot einer Volkswirtschaft hängt in erster Linie von der Anzahl der erwerbsfähigen Personen ab, wobei Geburten- bzw. Sterberate berücksichtigt werden müssen; außerdem darf auch die Nettoeinwanderung von Arbeitskräften aus anderen Ländern nicht außer Acht gelassen werden. Folglich setzt sich das Angebot an qualifizierten Arbeitnehmern eines Landes aus den inländischen erwerbsfähigen hochqualifizierten Arbeitskräften und den eingewanderten Fachkräften zusammen.

Sowohl Inländer als auch Einwanderer bringen für das Unternehmen, je nach gefragter Tätigkeit, gewisse Vorteile mit sich: Inländische Arbeitskräfte haben landesspezifische Kenntnisse, während Migranten das ortspezifische Wissen ihres Heimatlandes aufgeben, um im neuen Land Fuß zu fassen. Sie sind meist

hoch motiviert und verfügen über eine große Anpassungsfähigkeit, was ihnen den Anfang im neuen Umfeld erleichtert. (Chiswick in Chies 1994)

## 2.2 Begriffserklärungen

Im Zusammenhang mit Fachkräftemangel beziehungsweise Engpass-situationen gibt es einige Begriffe, die näher erläutert werden sollten:

Man spricht von Fachkräftemangel, wenn Unternehmen gegenwärtig Arbeitskräfte mit bestimmten fachlichen Qualifikationen (=Fachkräfte) suchen, zu den vertraglichen Bedingungen jedoch keine geeignete Person finden.

(<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>,

Abrufdatum:10.04.2009) Arbeitsplätze bleiben folglich unbesetzt, da nicht genügend Arbeitskräfte zur Arbeitsaufnahme bewegt werden können. Um dieser Situation entgegen zu wirken, können Unternehmen entweder mit der Suche nach anderen Rekrutierungsmöglichkeiten beginnen, ihre Produktion ins Ausland verlegen, oder aber in alternative Technologien investieren. Eine andere Lösungsmöglichkeit spiegelt sich in der Bereitschaft seitens der Betriebe wider, ihren Arbeitskräften höhere Löhne zu bezahlen, um die freien Arbeitsplätze mit den erforderlichen Qualifikationen zu besetzen. Wieder eine andere Option wäre, Arbeitskräfte mit geringeren Fachkenntnissen einzustellen und diese dann innerhalb des Unternehmens soweit auszubilden, bis der Arbeitnehmer die gewünschte Qualifikation erreicht hat. (Biffi 2002 in Hofstätter & Sturm)

Die oben erwähnten Tatsachen entsprechen einer Verknappung gewisser Eigenschaften der Arbeitskräfte, jedoch nicht einer völligen Verknappung der Arbeitskräfte an sich. Aus arbeitsmarkttheoretischer Sicht stellt diese Situation ein Ungleichgewicht von Angebot und Nachfrage am Arbeitsmarkt dar, und nicht einen Fall von Arbeitsengpässen, wie es mancher Unternehmer bezeichnen würde. (Biffi 2002 in Hofstätter & Sturm)

Unter einem „Mismatch“ versteht man Situationen, in denen es arbeitsmarkttechnisch nicht möglich ist, das Arbeitsangebot auf die

Arbeitsnachfrage abzustimmen (matchen). Dabei kann zwischen verschiedenen „Mismatch-situationen“ unterschieden werden:

1. Die geographische Distanz zwischen dem Unternehmen und dem Arbeitslosen/Beschäftigten erlaubt es trotz geeigneter Qualifikation nicht, die Nachfrage des Arbeitssuchenden und das Arbeitsangebot des Unternehmens zusammen zu führen.
2. Aufgrund der geringen Transparenz des Arbeitsmarktes haben Arbeitslose/Beschäftigte keine Übersicht über Beschäftigungsmöglichkeiten sowie Stellenangebote.
3. Die Rahmenbedingungen der Branche sind für den Arbeitslosen nicht attraktiv genug und er kann sich schlecht mit dem Unternehmen identifizieren.
4. Aufgrund zu enger Suchstrategien erreichen Unternehmen das entsprechende Angebot an Arbeitskräften nicht.

(<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>, Abrufdatum: 10.04 2009)

### **2.3 Aktive Arbeitsmarktprogramme**

Die Europäische Kommission hat für 2001 eine neue Leitlinie 6 verfasst, in der eine aktive Politik für ein besseres Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage des Arbeitsmarktes und zur rechtzeitigen Behebung von Engpässen gefordert wird. Unter anderem soll Qualifikationsdefiziten vorgebeugt, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten verbessert, sowie die Nutzung moderner Informationstechnologien ausgebaut werden.

(<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>, Abrufdatum: 10.04.2009)

Untersuchungen haben ergeben, dass sich der verbesserte Arbeitsmarkt in erster Linie nicht durch stärkere Kompatibilität von Arbeitskräften und Arbeitsstellen ergeben hat. Unter den Tätigkeiten, die von Arbeitsvermittlungsstellen angeboten werden, hat allein das Training eine positive Auswirkung, sowohl auf die Arbeitslosenrate als auch auf die Erhöhung

der Anstellungen. Alle anderen Services, wie beispielsweise Unterstützungen bei der Arbeitsstellenvermittlung, haben nur einen einseitigen Effekt auf den Arbeitsmarkt. Viele Programme schaffen keine neuen Arbeitsplätze, sondern führen zu einer Umverteilung bereits existierender Stellen: Teilnehmer dieser Programme erhalten oft Anstellungen auf Kosten anderer Arbeitskräfte. Dies verringert die Arbeitslosenrate nur insofern, als dass die Länge der Arbeitslosigkeit gekürzt wird, ohne einen neuen Arbeitsplatz geschaffen zu haben. Somit können solche Programme nicht ausschlaggebend für die Schaffung neuer Arbeitsstellen gewesen sein, die die Grundursache für die Verringerung der Arbeitslosenrate waren. (World Bank 2007)

Der zunehmende Bedarf an Erwerbskräften hat jedoch auch einen Engpass an Arbeitskräften mit Fachkenntnissen zur Folge, sowie einen damit verbundenen Lohndruck und oftmals auch verstärkte Migration. Die größte Herausforderung der EU-8+2 Staaten liegt darin, das Arbeitskräfteangebot zu mobilisieren, sodass das Angebot der Nachfrage entspricht - insbesondere in den CEE Staaten, wo geringere regionale Mobilität herrscht als in der restlichen EU. (Huber, Brücker, Köllö, Traistaru, Mickiewicz 2002)

Nach dem klassischen Ansatz führt die Auswanderung von Arbeitskräften zu einem Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage einer Volkswirtschaft und hat somit eine positive Auswirkung auf die gesamtwirtschaftliche Situation. Aus Erfahrung bzw. durch frühere Auswanderungswellen weiß man jedoch, dass besonders gut ausgebildete Arbeitskräfte für die wirtschaftliche Entwicklung eines Landes von immenser Bedeutung sind und dadurch im Ausreiseland fehlen werden. Das potentielle Wachstum einer Volkswirtschaft wird gehemmt und die Arbeitslosigkeit womöglich erhöht. Doch auch im Einwanderungsland kann es zu einem Anstieg der Arbeitslosenquote kommen, besonders wenn es bereits vor der Immigration mit Arbeitslosigkeit zu kämpfen hatte. (Chies L 1994)

*„Kurzfristig kann zwar eine Auswanderung von Arbeitskräften als Erleichterung für die gespannte Lage auf dem Arbeitsmarkt empfunden werden, langfristig entsteht aber die Gefahr der Verarmung aufgrund des*

*Abzuges von ausgebildeten und unternehmungsfreudigen Arbeitskräften.'* (Chies 1994, S. 151)

Weiters ist es von großer Bedeutung dem auftauchenden Mangel an Fachwissen entgegen zu wirken, da dies sowohl negative Auswirkungen auf Arbeitsplatzbeschaffung haben wird als auch zukünftiges Wirtschaftswachstum hemmen kann.

<http://www.faz.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~E55EBA559B3C24144B2225DEE88A23918~ATpl~Ecommon~Scontent.html>,

Abrufdatum: 21.10.2008)

Die wichtigsten Aspekte, um das effektive Arbeitsangebot (= das Angebot an Arbeitskräften, die den Anreiz haben, aktiv nach einer Beschäftigung zu suchen und tatsächlich die nötigen Fähigkeiten/Qualifikationen, die eine solche Arbeitsstelle erfordert, besitzen) zu erhöhen, sind unter anderem: Reformen im Sozialversicherungssystem, um Anreizsysteme zu schaffen, die das Arbeitsangebot stärken und attraktiver machen, Reformen im Bildungssystem, um Kenntnisse der Arbeitskräfte wesentlich zu verbessern, sowie eine Öffnung des Arbeitsmarktes, um qualifizierte Fachkräfte, an denen es im eigenen Land mangelt, aus dem Ausland zu holen. (World Bank 2007) Es wurde argumentiert, dass aktive Arbeitsmarktprogramme ihren Zweck nicht erfüllen und die Arbeitsmarktsituation im Land nicht wesentlich verändern. Das Gegenteil wurde jedoch bewiesen: eine aktive Arbeitsmarktpolitik trägt dazu bei, die Beschäftigungsfähigkeit der Erwerbslosen zu erhalten, was zu einer schnellen Rückkehr an den Arbeitsplatz derselben führt. (Fischer in Funck & Pizzati (Hrsg.) 2002)

Meiner Meinung nach muss darauf geachtet werden, dass durch Reformen hochqualifizierte Mitarbeiter nicht auf Kosten der Arbeitnehmer ohne Hochschulabschluss gefördert werden, indem Arbeitskräfte mit geringeren Qualifikationen einfach ausgetauscht werden. Damit würde man das soziale sowie wirtschaftliche Problem der Arbeitslosigkeit nicht beheben, sondern den schlechter ausgebildeten Arbeitskräften nur noch geringere Chancen geben. Es wurde argumentiert, dass einige Arbeitnehmer durch den Druck bzw. die Angst,

ausgetauscht zu werden, ihre Qualifikationen verbessern müssen. Ich denke jedoch nicht, dass langfristig gesehen ein Arbeitnehmer, der quasi gezwungen wird, gewisse Fortbildungsseminare zu besuchen, den gleichen Erfolg für ein Unternehmen erwirtschaften wird, wie wenn die Ausbildung aus eigenem Interesse vollzogen worden wäre. Unternehmen sollten durchaus in der Lage sein, bessere Anreize zu schaffen. In erster Linie muss es wichtig sein, den Erwerbslosen mit geringen Qualifikationen eine Möglichkeit zu geben, ihre Fähigkeiten zu verbessern. Es sollte auch verstärkt auf jüngere Generationen geachtet werden, damit jedes Kind eine fundamentierte Ausbildung und weiters die Möglichkeit erhält, sich danach auch weiterzubilden. Mit Hilfe solcher Maßnahmen könnten grobe sektorale Engpässe auf dem Arbeitsmarkt behoben werden.

## **2.4 Mangel an Fachkenntnissen- ein neues Phänomen**

Eine der größten Sorgen vieler Unternehmer ist der Mangel an Fachkenntnissen ihrer Arbeitskräfte, der immer häufiger als Wachstumshemmung gesehen wird. Die Nachfrage nach Fachkräften wird stärker, das Angebot jedoch nicht. Auswanderungen ausgebildeter Fachleute erhöhen weiter den Druck im eigenen Land.

Arbeitskräfte mit den gewünschten Fähigkeiten einzustellen ist sehr kostenintensiv, besonders im Falle hoch qualifizierter Arbeitskräfte. Das Problem der Arbeitslosigkeit ist häufig an unzureichende Ausbildung geknüpft und kann nur sehr schwer und langsam behoben werden. Eine Reform im Bildungssystem ist in machen Ländern dringend notwendig, um in einem sich ständig verändernden Arbeitsmarkt mithalten zu können. (World Bank 2007) Um Qualifikationslücken zu schließen, muss das Bildungs- und Ausbildungssystem modernisiert und stärker an Arbeitsplätze angebunden werden. Ein erheblicher Teil der Jugendlichen in Ost- und Südosteuropa scheidet ohne jegliche Berufsausbildung aus dem Bildungssystem aus. Eine Möglichkeit für diese Länder wären Erwachsenenbildung, Weiterbildung und lebenslanges Lernen, die oftmals ein Schlüssel zur Verbesserung der Qualität der Arbeitskräfte eines Landes sind.

In den vergangenen Jahren ist es vielen Unternehmen quer durch die Branchen zunehmend schwer gefallen, ausgebildete Fachkräfte zu rekrutieren. Vorwürfe werden vor allem dem Personalmanagement in Hinblick auf zu kurzfristige Planung gemacht (Kabst 2009)

Vorraussetzung für die Abschätzbarkeit von Knappheiten bestimmter Qualifikationen bietet eine Arbeitsmarktanalyse. Es ist jedoch nicht einfach, einen Einblick in das Arbeitsangebot und die Nachfrage einiger Qualifikationen zu erhalten, da der Einsatz bestimmter Ausbildungsformen am Arbeitsmarkt sehr variabel ist. Weiters muss der rasche Wandel berücksichtigt werden, der in vielen Berufsparten vorherrscht. (Biffi 2002 in Hofstätter & Sturm)

Die genaue Kombination der Faktoren, die eine Knappheit an Arbeitskräften verursachen, ist von Land zu Land verschieden. Folglich müssen Methoden und Strategien, die dem Arbeitskräftemangel entgegenwirken sollen, an die jeweiligen landesspezifischen Konditionen angepasst werden. Dies setzt voraus, dass verbindliche Beschränkungen des effektiven Arbeitsangebotes ermittelt werden müssen, um das Arbeitskräfteangebot in den verschiedenen Ländern zu erhöhen. Während Reformen in manchen Ländern darauf ausgerichtet sein sollten, Fähigkeiten und Fachkenntnisse ihrer Arbeitskräfte zu verbessern, sollten andere Länder versuchen, Negativanreize des Arbeitskräftebedarfs zu beseitigen. Wieder andere sollten die Arbeitsmarktflexibilität in ihrem Land verbessern. (World Bank 2007)

### 3. Fachkräfteausbildung

	2000	2001	2002	2003	2004	2005
<b>Ungarn</b>	14	14	14,2	15,4	16,7	17,1
<b>Tschechien</b>	11	11,1	11,9	12	12,3	13,1
<b>Slowakei</b>	10,4	10,9	11	11,8	12,4	13,7
<b>Polen</b>	11,4	11,9	12,6	14,2	15,7	16,9
<b>Estland</b>	28,9	30,1	30,4	30,6	31,3	33,2
<b>Slowenien</b>	15,9	16,2	17	17,7	19	20,2
<b>OECD Schnitt</b>	21,8	22,7	23,4	24,3	25,4	26

**Tabelle 2: Hochschulabsolventen der Alterklasse 25-64 (in %)**

eigene Darstellung in Anlehnung an

<http://ocde.p4.siteinternet.com/publications/doifiles/09-01-03-t1.xls>

Abrufdatum: 23.04.2009

Wie aus obiger Tabelle ersichtlich, schneiden alle dargestellten CEE Staaten (mit Ausnahme von Estland) gemessen an ihrer Hochschulausbildung und verglichen mit dem OECD Durchschnitt relativ schlecht ab. Tschechien und die Slowakei, die beiden Schlusslichter in diesem Vergleich, weisen 2005 nur halb so viele Universitätsabgänger auf wie der OECD Durchschnitt. Dass Estland beim Thema Ausbildung soweit vorne liegt, geht wohl auf die Zeiten der Zugehörigkeit zur Sowjetunion zurück, in denen die nationalen Minderheiten ein gutes Bildungswesen aufgebaut haben, das vom Kindergarten bis zur Hochschule reichte. Wie man sieht, macht sich dieses auch heute noch positiv bemerkbar.

### **3.1 Bildungssysteme auf den aktuellen Arbeitsmarkt abstimmen**

Arbeitskräfte müssen auf eine Welt vorbereitet werden - eine Welt, in der berufliche Mobilität, hervorgerufen durch sich rasch entwickelnde neue Technologien, erforderlich ist. Eines der Hauptziele der Lissabon Strategie ist es, die Europäische Union bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten wissensbasierten Wirtschaftsraum weltweit zu machen.

Technischer Wandel schafft nicht nur Leistungsfähigkeit und Entwicklung, sondern erfordert auch eine Reorganisation des Arbeitsmarktes. Anforderungen der Wirtschaft an den Arbeitsmarkt basieren zunehmend auf technologischer Ausrichtung, was wiederum einen wissensbasierten Arbeitsmarkt erfordert, eine Reform im Bildungssystem, sowie verstärktes Training.

(<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=intlvf>, Abrufdatum: 21.11.2008). Obwohl sich die Ursachen für eine Verbesserung des Arbeitsmarktes von Land zu Land unterscheiden, sollten Reformen, die eine verbesserte Ausbildung von Arbeitskräften zum Ziel haben, drei wesentliche Aspekte beinhalten:

1) Solide Basis für fortwährendes Lernen, wozu so viele Studenten wie möglich Zugang haben: Universitätsabgänger bringen neue Erkenntnisse und neues Wissen in Unternehmen und sind gewillt, sich während ihrer beruflichen Laufbahn weiter fortzubilden.

2) Erweiterung lebenslanger Lernmöglichkeiten: In einer Zeit schnell fortschreitender Technologien müssen Arbeitskräfte fähig sein, ihr Können zu verbessern, um neue Voraussetzungen, die ihre Arbeitsstelle mit sich bringt, erfüllen zu können.

3) Training mit neuen Trends in Berufen verbinden: On-The-Job Training ist besonders hilfreich für Arbeitnehmer, um sich gewünschtes Wissen anzueignen, und ist weiters zeit- und kosteneffizient  
(World Bank 2007)

In Zeiten des Fachkräftemangels ist Bildung garantiert die beste Investition. Eine Investition, die sich aber erst in 10 bis 15 Jahren zeigen wird, da ein erheblicher Zeitaufwand dahinter steckt. Wird jedoch nicht schon jetzt begonnen, in die Bildung der nachwachsenden Generationen zu investieren, wird sich die Fachkräftelücke auch in Zukunft nur schwer schließen können. (Schmitz 2009)

### **3.1.1 Ein Rückblick in die Geschichte**

Wenn es um die Ausbildung in den ehemaligen kommunistischen Ländern geht, insbesondere während der Transformation, so gehen die Meinungen verschiedener Autoren auseinander.

Hoenle (<http://www.evertiq.de/news/2955>, Abrufdatum: 21.10.2008) beispielsweise argumentiert, dass die Ausbildung in den Balkanländern während der Transformation vernachlässigt worden sei und dies einen Grund darstelle, warum es zu einer Verknappung qualifizierter Arbeitskräfte gekommen ist. Er meint weiters, dass es zu wenig Absolventen mit geeignetem Profil gebe, was dazu führe, dass auch die ehemaligen kommunistischen Länder durch massiven Fachkräftemangel gekennzeichnet sind.

Ein wenig differenzierter wird die Ausbildung im Laufe der Transformationszeit von Schuh und Ploszajski (in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008) gesehen: Sie erklären die Vernachlässigung der Ausbildung während der Transformation durch die Haushaltskürzungen im Bildungssystem während der Anfangsphase der Umgestaltung, betonen jedoch, dass großer Wert auf eine gute Ausbildung gelegt wurde, sowohl ausgehend von den Familien als auch vom Staat. Auch der allgemeine Glaube, dass Ausbildung eine Grundvoraussetzung für den persönlichen Erfolg sowie für den Wettbewerb im gesamten Wirtschaftsbereich ist, bleibt unberührt. Weiters war das Erlernen von Fremdsprachen von immenser Bedeutung, da sie heute den Eintritt in den westlichen Raum und in internationale Firmen ermöglichen. (Schuh & Ploszajski in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

Schon vor dem postkommunistischen Wandel wurde laut Dr. Jens Krämer (in Booker 2007), einem Experten im HRM Bereich Osteuropas, in den

osteuropäischen Ländern großer Wert auf die Qualität der Ausbildung gelegt. Vor allem die Allgemeinbildung ist nach Krämers Erfahrungen ausgeprägter als in Westeuropa.

Obwohl der eiserne Vorhang schon 1989 gefallen ist, ist der wirtschaftliche Aufschwung in Ost- und Südosteuropa erst in den letzten Jahren erfolgt, und Länder dieser Region fallen heute unter die Marktwirtschaften mit der größten Wachstumsrate. Angezogen durch das große Marktpotential sowie ausreichend Ressourcen (geringe Lohnkosten, genügend Rohstoffe), ist ein starker Andrang ausländischer Firmen in die Reformländer zu bemerken. Das Hauptaugenmerk liegt dabei auf Unternehmen aus Westeuropa und den USA, die zunehmend Märkte für ihre eigenen Produkte und Dienstleistungen erschließen. In den 90er Jahren war die Kluft zwischen Ost- und Westeuropa besonders stark ausgeprägt, insbesondere gekennzeichnet durch Unterschiede in Kapital, Technologie und Know-how. Es gab einen großen Fluss an sowohl immateriellen als auch materiellen Hilfsmitteln in die Reformländer, sozusagen einen einseitigen Transfer von Gütern, Kapital, Personal, Technologien und Know-how, der den Unterschied zwischen Ost und West teilweise eindämmen konnte. Das Ziel der westlichen Firmen war eindeutig: den Marktanteil auszuweiten und auch im Osten Markenbekanntheit zu erzeugen. (Schuh & Ploszajski in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

Mit einer steigenden Wachstumsrate verändern sich auch die Lebensstile in Mittel- und Osteuropa. Man hat immer größeren Einfluss auf seine Lebenssituation, ist nicht mehr allein vom Schicksal abhängig, sondern kann seine Berufsparte selbst wählen. Natürlich gibt es von Land zu Land Unterschiede, doch die gesellschaftliche Differenzierung, die es früher nur im Westen gegeben hat, wird im zunehmenden Maße auch in den CEE Staaten deutlich. (Bretschneider in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

### **3.2 Beitritt zur Europäischen Union**

Langjährige Diskussionen, ob der Beitritt mancher CEE Länder die Europäische Union schwächen wird, oder ob man vielleicht doch einen Vorteil von einer größeren gemeinschaftlichen Union ziehen könnte, haben ergeben, dass der

Beitritt überwiegend als positiv angesehen wird und die wirtschaftliche Situation in der gesamten EU verbessert. Bretschneider (in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008) vergleicht dies mit einem Unternehmen, das fortwährend wächst, und sieht den Beitritt der ehemaligen kommunistischen Länder somit als Win-Win Situation. Es wird weiters angenommen, dass dieser rasche Wandel, dieses starke und schnelle Wachstum, noch weitere Jahre anhalten wird. (Bretschneider in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

Der Beitritt der neuen Mitgliedstaaten und der damit verbundene Wegfall der Grenzen haben zu der Annahme geführt, dass sich die Migration in den Westen verstärken wird. Jedoch ist selbst die regionale Mobilität innerhalb der Beitrittsländer gering, und die wesentliche Verbesserung der osteuropäischen Wirtschaft sowie der Lebensverhältnisse in den CEE Staaten durch den EU Beitritt wirkt sich eher migrationsdämpfend aus.

	<b>Gesamte auswandernde Bevölkerung (in Tausend)</b>	<b>Prozentsatz der Gesamtbevölkerung</b>	<b>Prozentsatz der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter</b>
<b>Tschechien</b>	24,8	0,24	0,34
<b>Estland</b>	5,2	0,39	0,57
<b>Ungarn</b>	18,4	0,18	0,27
<b>Lettland</b>	23,1	1,01	1,46
<b>Litauen</b>	44,5	1,30	1,91
<b>Polen</b>	313,8	0,82	1,19
<b>Slowakei</b>	38,8	0,72	1,00
<b>Slowenien</b>	3,1	0,16	0,22

**Tabelle 3: Veränderung der ansässigen Bevölkerung in den neuen Mitgliedstaaten nach ihrem EU-Beitritt im Mai 2004**

eigene Darstellung in Anlehnung an

[http://www.oecd.org/document/6/0,3343,en\\_2649\\_33931\\_36770438\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/6/0,3343,en_2649_33931_36770438_1_1_1_1,00.html),

Abrufdatum: 23.04.2009

Viele Phänomene treten weltumspannend, global auf, mit unterschiedlich starken Ausprägungen. Man denke an Klimaphänomene, den Klimawandel, der

Auswirkungen auf Regionen weltweit mit sich bringt, jedoch in verschieden starkem Ausmaß. Der Energiemarkt wird von einigen wenigen Ländern beeinflusst (China, Russland, Iran) mit der Folge weltweiter Reaktionen bzw. Engpässe. Weiters kann von einer globalen Revolution in der Elektroindustrie gesprochen werden, die zunehmend auch in den osteuropäischen Staaten deutlich wird. Und nicht zuletzt müssen die Finanzmärkte betrachtet werden, die besonders in den letzten Monaten ihren globalen Einfluss deutlich erkennen ließen. (Bretschneider in Berger & Schuh (Hrsg.)2008)

Die Region CEE ist ein sehr attraktiver Wirtschaftsmarkt mit zunehmendem Fokus auf Ost und Südosteuropa. In den 90er Jahren war Mittel/Osteuropa der wichtigste Zielmarkt, während ab 1997 die größten Märkte der CEE Region, nämlich Polen und Russland, sowie die Länder Südosteuropas stärker in den Vordergrund getreten sind. (Schuh in Berger & Schuh (Hrsg.)2008) In den vergangenen Jahren kam es zunehmend zu einer Annäherung der CEE Staaten an westliche Richtlinien und Strukturen und somit auch zu einer größeren politischen und ökonomischen Stabilität. Auslöser beziehungsweise Hilfsmittel der Transformation von einer Zentralverwaltungswirtschaft zu einer Marktwirtschaft waren einerseits der EU-Beitritt von zehn CEE Staaten, andererseits die zunehmende Integration in das weltweite Wirtschaftsgeschehen und ein anhaltender Modernisierungsschub. Auch der Westbalkan wurde wirtschaftlich enorm stabilisiert, nicht zuletzt durch die Aussicht auf eine zukünftige Mitgliedschaft in der Europäischen Union. (Schuh in Berger & Schuh 2008)

Laut Herbert Stepic, Chef der Raiffeisen International, muss die Europäische Union Osteuropa als geopolitischen Teil Europas anerkennen, mit Bedacht darauf, dass die meisten Länder erst kürzlich einen Weg der Transformation zurückgelegt haben. Mit nur wenig Unterstützung kann in diesen Volkswirtschaften Großes erzielt werden. (Hutar 2008)

### 3.3 Der Begriff der Humankapitals

*„Unter Humankapital wird der Bestand an Wissen und Fertigkeiten eines Individuums verstanden, dessen Zunahme die Produktivität des oder der Betreffenden erhöht, wobei es sich um ´schulisches´ oder ´berufliches´ Humankapital handeln kann, je nachdem, wo es erworben wurde. Es entsteht ein Kapitalverlust für das Heimatland, wenn sich der Ausgebildete für die Auswanderung entscheidet (Brain-Drain Phänomen).“ (Franz in Chies 1994, S.28)*

Die entscheidenden wirtschaftlichen Ressourcen der Zukunft liegen in der Ausbildung und folglich im Fachwissen, also der Qualität der Mitarbeiter. Insbesondere die Rolle der Schulausbildung stellt eine Hauptkomponente von Humankapital in CEE Ländern da. Der Fokus von Unternehmen sollte zunehmend auf Investition in und Verwendung von Humankapital gerichtet sein. (Ederer, Schuler & Willms, 2007) Es ist wichtig einzusehen, dass die Arbeitskräfte, die ein Unternehmen beschäftigt, nicht nur Kosten verursachen, sondern gleichzeitig das Kapital des Unternehmens sind. Mitarbeiter müssen deshalb gefördert und ihre Qualifikationen ständig verbessert und erweitert werden.

Humankapital ist ein immaterielles Wirtschaftsgut und stellt rund 70% des Gesamtwertes von Unternehmen dar. Es ist daher von großer Bedeutung für Unternehmen, Humankapital zu bilden und vor allem zu pflegen. (Cooper, Hofheinz & Purdy, 2007) Für die Zukunft Osteuropas sowie der gesamten EU ist nichts bedeutender, als die Fähigkeit der Staaten, Regierungen, Arbeitnehmer und Unternehmen, durch Innovationen, langfristige und nachhaltige Wettbewerbsfähigkeit zu erreichen - ein Prozess, der vor allem von unserer Entscheidungsfindung und der Qualität des Humankapitals abhängt. (Ederer 2006) 2006 hat sich der Europäische Rat von Lissabon zusammengeschlossen, um Humankapital zu definieren und zu messen. Ziel war die numerische Darstellung der Entwicklung des Humankapitals im Laufe der Lebensdauer einer Person in verschiedenen Ländern. (Ederer, Schuler &

Willms, 2007) Laut dem Europäischen Rat von Lissabon wird Humankapital definiert als Kosten für formelle und informelle Bildung, ausgedrückt in Euro und multipliziert mit der Anzahl der Einwohner eines Landes. (Ederer 2006) Anfangs wurde die Analyse des European Human Capital Index für 13 Länder durchgeführt, nämlich der EU-15 Staaten minus Griechenland und Luxemburg. Im zweiten Band des Human Capital Index wurden auch Staaten Osteuropas in Betracht gezogen. Einen Überblick der Rangliste gibt folgende Tabelle:

<b>Rang</b>	<b>Land</b>	<b>Punkte</b>
1	<b>Slowenien</b>	22,3
2	<b>Litauen</b>	25,6
3	<b>Tschechien</b>	26,3
4	<b>Estland</b>	26,8
5	<b>Lettland</b>	28,2
6	<b>Rumänien</b>	29,9
7	<b>Ungarn</b>	30,6
8	<b>Slowakei</b>	31,7
9	<b>Bulgarien</b>	32,7
10	<b>Polen</b>	34,0

**Tabelle 4: European Human Capital Index für Osteuropa**  
eigene Darstellung in Anlehnung an Ederer, Schuler & Willms 2007

Der European Human Capital Index ordnet Ländern eine bestimmte Punktzahl auf der Grundlage ihrer Fähigkeit zur Entwicklung und Aufrechterhaltung ihres Humankapitals zu, und reiht die Länder anschließend nach ihrer Leistung. Genauer gesagt, wird die Fähigkeit einzelner Länder ihr Humankapital zu entwickeln und zu pflegen, betrachtet. Die Rangfolge basiert auf den Punkten der einzelnen Länder aufgrund vier verschiedener Kategorien, nämlich Humankapital - Bestand, Humankapital - Nutzung, Humankapital - Produktivität und die demographische Entwicklung. Null ist die bestmögliche Punkteanzahl; 48 die schlechteste.

Dass viele Osteuropäer den Arbeitnehmern im Westen der EU um nichts nachstehen, haben sie vor allem ihrer Ausbildung zu verdanken, die oft auch im

Ausland absolviert wurde. Ein weiterer Pluspunkt osteuropäischer Arbeitnehmer liegt in der Bereitschaft, sich auch noch heutzutage mit einer geringeren Vergütung zufrieden zu geben als westeuropäische Kollegen. Der Grund liegt in den geringeren Lebenshaltungskosten Osteuropas sowie dem deutlich niedrigeren Gehaltsniveau.

### **3.4 Probleme bei der Personalbeschaffung, deren Gründe und Herausforderungen**

Einer der bedeutendsten Erfolgsfaktoren in einem Unternehmen ist das Personal, denn nur gut ausgebildete und motivierte Mitarbeiter können die Geschäftsstrategien erfolgreich umsetzen und somit das Wirtschaftswachstum ankurbeln bzw. einem Wirtschaftsrückgang entgegen wirken. Es gibt jedoch einige nicht unbedeutende Unterschiede zwischen dem Arbeitsmarkt Westeuropas und dem der CEE Staaten: Auffallend ist die geringere Loyalität zum Unternehmen in Osteuropa. Mitarbeiter wechseln häufiger zu anderen Firmen, falls ihnen bessere Bezahlung in Aussicht gestellt wird. (Weseloh in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

Auch die Werte und Einstellungen unterscheiden sich von West nach Ost. Man kann allgemein sagen, dass Arbeitnehmer im Osten von Natur aus bereit sind, hart für eine bessere Zukunft und eine bessere Arbeitsstelle zu kämpfen, während im Westen vieles als selbstverständlich hingenommen wird. Die Erwartungen sind in Westeuropa dementsprechend höher, obwohl die Arbeitsbereitschaft und der Arbeitswille immer geringer werden. (Weseloh in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

Der „Produktionsfaktor Mensch“ (Umundum in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008) wird zunehmend knapper und hat zum Ausbruch eines Wettringens um Fachkräfte in Mittel- und Osteuropa geführt. Sogar in Ländern mit einer großen Einwohnerzahl ist es schwierig, Fachkräfte zu finden.

Laut einer 1999 durchgeführten Unternehmensbefragung des ENSR haben Unternehmen sowohl Probleme bei der Personalbeschaffung von sowohl unausgebildeten Arbeitskräften als auch Fachkräften. Größere Betriebe haben

einen höheren Bedarf an neuem Personal und aufgrund dessen mehr Probleme, freie Stellen zu besetzen. Der Mangel an qualifizierten Kräften wird als bedeutende Herausforderung bei der Unternehmenstätigkeit gesehen und wächst mit Firmengröße stetig an. Hingegen haben kleinere Unternehmen größere Schwierigkeiten, geeignetes Personal zu beschaffen, und es fällt ihnen schwer, zweckmäßige Maßnahmen zu ergreifen, um die Problematik bei der Rekrutierung qualifizierter Arbeitskräfte zu überwinden. Bedauerlicherweise gibt es noch keine Patentlösung für eine wirksame und fortwährende Angleichung von Angebot und Nachfrage hinsichtlich der Personalbeschaffung. Unternehmen sind jedoch fortwährend bemüht, bestmögliche Strategien zur Überwindung dieses Problems zu entwickeln und ein Gleichgewicht zwischen Angebot und Nachfrage zu fördern.

(<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>, Abrufdatum: 10.04.2009)

Weiters gibt es leider keinen weltweit anerkannten Indikator, der den Mangel an bestimmten Qualifikationen veranschaulichen könnte. Der Bedarf an Arbeitskräften bestimmter Branchen wird meist nur von traditionellen Einwanderungsländern, wie den USA und Kanada, erhoben. Als Beispiel eines Indikators der Entwicklung von Angebotsengpässen könnte der berufsspezifische Stellendrang herangezogen werden, der die Zahl der Arbeitslosen pro offener Stelle beschreibt. Um eine Antwort auf die Frage nach möglichen Arbeitskräfteknappheiten zu erhalten, ist es wichtig, den internationalen Güter- und Faktormarkt zu berücksichtigen, sowie Änderungen des Angebots und der Nachfragestruktur. (Biffel 2002 in Hofstätter & Sturm) Von Bedeutung kann auch sein, herauszufinden, ob es sich um „echten“ Fachkräftemangel oder eine Mismatchsituation handelt. Dazu sollte analysiert werden, wie viel geeignetes Fachpersonal am lokalen Markt gegenwärtig ist, ob das Problem voraussichtlich von Dauer sein wird oder Lösungen bereits in Aussicht sind (Veränderung der Nachfrage, sich gerade in Ausbildung befindende Kräfte). Weiters ist es wichtig, Barrieren der geographischen Mobilität bestmöglich aufzulösen, Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu analysieren, sowie auf Bedürfnisse und Erwartungen der Arbeitssuchenden/Beschäftigten einzugehen.

(<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>, Abrufdatum: 10.04.2009)

Grundsätzlich sollten Angebot und Nachfrage unter Berücksichtigung des potentiellen regionalen Fachkräfteangebotes sowie der ökonomischen Entwicklung miteinander verglichen werden. Um passende Lösungsansätze zu erarbeiten, ist es demnach erforderlich, nicht nur die Angebotsseite zu analysieren, sondern auch zu versuchen, diese mit der Nachfrageseite abzustimmen. Mögliche Ursachen von Personalengpässen können oft zurückgeführt werden auf eine zu stark eingeschränkte Personalsuche, geringe Transparenz offener Stellen, sowie unattraktive Anreizsysteme. Wenn mittelfristig geeignete Arbeitskräfte knapp werden, wird eine erfolgreiche Personalsuche immer wichtiger.

(<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>, Abrufdatum: 10.04.2009)

Es ist jedoch bemerkenswert, dass in manchen Branchen, trotz stagnierenden Personalbestandes Fachkräftemangel herrscht. Die Erklärung dafür lässt sich in der Unternehmensstrategie finden, Personalengpässe durch Maßnahmen wie Zusatzstunden oder Leiharbeit einzudämmen. Eine weitere Möglichkeit zur Prävention von Personalbedarf liegt darin, fortlaufend Informationen über den Personalbedarf zu suchen und in weiterer Folge Handlungen zur Analyse und Früherkennung des Fachkräftemangels zu setzen.

(<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>, Abrufdatum: 10.04.2009)

Im Zusammenhang mit der Früherkennung und Prävention zukünftiger Engpässe sehen PES die Funktion des Human Resource Management stetig an Bedeutung zunehmend: Im Vordergrund stehen transparente Marktinformation und Kommunikationskanäle, Unterstützung der geographischen Mobilität, effiziente Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten, sowie bessere Matching- und Auswahlverfahren zur genaueren Erkennung „echter“ Personalengpässe. Da bei der Abstimmung von Angebot und Nachfrage in Zusammenhang mit Personalmanagement langfristige Ziele im

Vordergrund stehen, ist es wichtig, die fortwährend wechselnden Bedarfsänderungen einzuschätzen und darauf reagieren zu können. Man muss jedoch darauf achten, woher die Informationen stammen. Stammen Informationen aus quantitativen Ergebnissen, die ein Unternehmen selbst publiziert hat, so ist zu beachten, dass Auskünfte meist in Zusammenhang mit bestimmten Unternehmensstrategien getroffen werden und somit das Endergebnis beeinflusst wird. Es sollte daher besonders auf qualitative Ergebnisse geachtet werden.

(<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>, Abrufdatum: 10.04.2009)

Um den Unterschied in den CEE Staaten im Sinne der Beschäftigungsauslastung darzustellen, werden die einzelnen Länder nach Erwerbssparten veranschaulicht und mit dem EU-27 Durchschnitt verglichen.

	<b>Ausgebildet, nicht hand- werklich tätig</b>	<b>Gering qualifiziert, nicht hand- werklich tätig</b>	<b>Ausgebildet, hand- werklich tätig</b>	<b>Hilfsarbeits- kräfte</b>
<b>EU-27</b>	38,0	24,4	27,7	9,9
<b>Bulgarien</b>	28,2	23,8	35,6	12,4
<b>Tschechien</b>	39,4	19,2	35,9	5,6
<b>Estland</b>	40,0	17,8	32,1	10,1
<b>Lettland</b>	35,7	18,5	33,7	12,0
<b>Litauen</b>	34,5	16,4	38,4	10,7
<b>Ungarn</b>	34,5	24,1	33,4	7,9
<b>Polen</b>	32,9	18,9	40,8	7,6
<b>Rumänien</b>	21,7	14,2	52,8	11,3
<b>Slowenien</b>	38,4	20,3	34,3	7,0
<b>Slowakei</b>	35,6	20,3	35,2	8,9

**Tabelle 5: Erwerbstätige (15 Jahre und älter) gegliedert nach Hauptberuf für das Jahr 2006 in Prozent**  
eigene Darstellung in Anlehnung an

Die Aufschlüsselung der Beschäftigten nach Berufsgruppen basiert auf der Gliederung der ISCO 88-COM. Die Gruppen 1-3 stehen für ausgebildete, nicht handwerklich tätige Personen, 4-5 für gering qualifizierte nicht handwerklich tätige Arbeitnehmer, 6-8 bezieht sich auf ausgebildete, handwerklich tätige Personen und die Kategorie 9 bezieht sich auf Hilfsarbeiter.

Es ist ersichtlich, dass die meisten CEE Staaten im Sinne der ersten Kategorie (1-3) verglichen mit dem EU-27 Durchschnitt relativ gut abschneiden. Im Vergleich mit der dritten Gruppierung (6-8) liegen alle CEE Länder über dem EU-27 Durchschnitt. Besonders in Rumänien sind mehr als die Hälfte aller Berufstätigen im Jahr 2006 als ausgebildete Handwerker tätig. In den baltischen Staaten, Rumänien und Bulgarien, sind 2006 noch mehr als 10 Prozent der Erwerbstätigen als Hilfsarbeiter beschäftigt, was nur knapp über dem EU-27 Schnitt liegt. Alle anderen untersuchten Länder schneiden deutlich besser ab. Das Ergebnis dieser Gegenüberstellung der CEE Staaten und dem Schnitt der restlichen EU-Mitglieder zeigt deutlich, dass in Osteuropa großer Wert auf Ausbildung gelegt wurde.

### **3.5 EU Blue Card**

Ende November 2008 hat das Europäische Parlament mit eindeutiger Mehrheit den Antrag der EU Blue Card angenommen, die hoch qualifizierten Arbeitskräften aus dem Nicht-EU-Raum Einreise und Aufenthalt in einem Land der Europäischen Union ermöglicht.

Der Vorschlag der Blue Card wurde schon im Oktober 2007 vorgelegt, war jedoch lange Zeit umstritten. Die endgültige Einführung der Blue Card wurde jedoch aufgeschoben, voraussichtlich bis Mitte 2010. (<http://www.europeanunionbluecard.com/?p=29>, Abrufdatum: 04.01.2009) Die EU Blue Card ist nach der blauen Farbe der Europaflagge benannt und berechtigt Fachkräfte mindestens drei Jahre bis höchstens fünf Jahre gemeinsam mit ihren Familien in einem EU-Land zu wohnen und zu arbeiten. Eine gezielte Einwanderung von qualifizierten und hochqualifizierten Arbeitskräften ist laut Innenkommissar der EU, Franco Frattini, dringend

notwendig. Mit Hilfe dieser Entscheidung soll dem Mangel an Fachkräften in einigen wirtschaftlichen Bereichen innerhalb Europas sowie dem Trend der Abwanderung qualifizierter Arbeitskräfte in die USA oder nach Kanada entgegengewirkt werden.

(<http://www.tagesschau.de/ausland/meldung494018.html>, Abrufdatum: 12.11.2008)

Prognosen zufolge werden innerhalb der nächsten 20 Jahre EU-weit bis zu 20 Millionen qualifizierte Arbeitskräfte fehlen. Diesen Engpass gilt es zu vermeiden oder ihm zumindest entgegenzuwirken.

(<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?language=DE&type=IM-PRESS&reference=20081022BRI40443&secondRef=ITEM-001-DE>,

Abrufdatum: 03.12.2008) Generell ist das Ziel der EU Blue Card- ähnlich dem Vorbild der American Green Card- einen schnellen und unkomplizierten Zutritt für Staatsangehörige aus Drittländern zu gewähren und den Fachkräftemangel zu lindern. Personen, die um eine Blue- Card ansuchen, müssen entweder ein Universitätsstudium absolviert haben, oder eine vergleichbare professionelle Erfahrung von mindestens fünf Jahren vorweisen können. Die anfängliche Gültigkeitsdauer beträgt drei Jahre und kann für mindestens zwei weitere Jahre verlängert werden. Die Blue Card garantiert dennoch keine völlige Mobilität innerhalb der Europäischen Union. Obwohl ein Wechsel innerhalb der Mitgliedstaaten grundsätzlich möglich ist, hat jedes EU- Land die Möglichkeit, den Zugang zu seinem Arbeitsmarkt zu verwehren, falls Fachkräfte aus Drittländern- auch wenn sie eine Blue Card besitzen- nicht benötigt werden. (Pöll 2008)

Laut Ewa Klamt (<http://www.europeanunionbluecard.com/?p=73>, Abrufdatum: 04.01.2009), Abgeordneter der CDU, richtet sich die Höhe der Zulassungen nach dem Bedarf an Hochqualifizierten der jeweiligen Länder. Kritiker der EU Blue Card befürchten, dass es zu einem „Brain-Drain“ von ärmeren Ländern kommen könnte, der qualifizierte Arbeitskräfte aus Schwellenländern nach Europa lockt und somit einen Fachkräftemangel in den Herkunftsländern zur Folge hat. Ihrer Meinung nach sollte die Denkweise eher in umgekehrter

Richtung ablaufen, nämlich wie man hoch qualifizierte Arbeitnehmer in Drittstaaten behält, um die eigene Arbeitskraft im Land zu schützen.

Das Europäische Parlament hat jedoch ausdrücklich betont, dass Mitgliedsstaaten nicht in jenen Sektoren aktiv qualifizierte Arbeitskräfte suchen werden, in denen es im Drittstaat bereits an Fachkräften mangelt. Mitgliedsstaaten werden gemeinsam mit den Drittländern Vereinbarungen treffen, die sowohl das gesamtwirtschaftliche Wohl der Europäischen Union, als auch das des Drittstaates schützen.  
(<http://www.europeanunionbluecard.com/?p=73>, Abrufdatum: 04.01.2009)

## **4. Wachstumsphase**

Die Wachstumsphase ist insbesondere gekennzeichnet durch den Wandel von „defensiver“ Unternehmensausrichtung zu „strategischer“ Umstrukturierung. Eine „defensiv“ ausgerichtete Struktur beinhaltet erhöhte Arbeitsproduktivität und Wettbewerbsfähigkeit, während eine „strategische“ Gliederung im Zusammenhang mit Produktivitätsgewinnen steht, die den Marktanteil sowie den Arbeitsertrag erhöhen und infolgedessen mehr Beschäftigte anstellen.  
(World Bank 2005)

### **4.1 Transformation ehemaliger kommunistischer Länder**

Die ehemaligen kommunistischen Staaten waren gekennzeichnet durch eine Monopolstellung weniger Großbetriebe, was dazu führte, dass sie bedeutende Wirtschaftsbereiche beherrschten und somit die Vorteile der freien Marktpreisbildung nicht gewährleistet werden konnten. Aus diesem Grund war die Privatisierung von staatlichen Unternehmen ein wichtiger Schritt für eine marktwirtschaftliche Transformation. Klein- und Mittelbetriebe schaffen besonders viele neue Arbeitsplätze und erhöhen das Angebot auf dem Gütermarkt.

*„Die Weltwirtschaft ist kein Nullsummenspiel, bei dem eine Seite das verliert, was die andere gewinnt. Durch Kooperation gewinnen alle Beteiligten.“ (Androsch 1996, S.74)*

Der ehemalige deutsche Außenminister Hans-Dietrich Genscher meinte, dass es

*„dem Westen nur gut gehen wird, wenn es auch dem Osten gut geht.“*

(in Androsch 1996, S.75)

Androsch spricht von

*„Hilfe als Hilfe zur Selbsthilfe“* (Androsch 1996, S.75),

am besten durch immaterielle Unterstützung. Weiters meinte er:

*„Es geht nicht darum Fische herzuschenken, sondern vielmehr darum, zu helfen, dass die Betroffenen fähig werden, selbst zu fischen, und sie darüber hinaus dabei zu unterstützen, sich selbst die Angeln herzustellen.“* (Androsch 1996, S.75)

Die Transformation der ehemaligen kommunistischen Länder brachte vor allem das neue Phänomen der Arbeitslosigkeit hervor, die im kommunistischen System offiziell nicht bestanden hatte. Chancen erkennen, umsetzen und vor allem nutzen ist nicht nur eine politische, sondern auch unternehmerische Obliegenheit! Der Schwerpunkt liegt vor allem auf dem Transfer von Technologien und Know-how und der Beschaffung von Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten. (Androsch 1996)

## **4.2 Wirtschaftswachstum in CEE: von staatlich kontrollierten Volkswirtschaften und politischen Diktaturen zur sozialen Marktwirtschaft**

Die meisten CEE Staaten und jüngsten EU-Mitglieder haben in den vergangenen Jahrzehnten eine Phase der Transformation durchlebt, insbesondere in politischer Hinsicht bzw. gekennzeichnet durch die politische Herausforderung, von einer ursprünglich staatseigenen zu einer sich im Privatbesitz befindlichen Wirtschaft zu wechseln. Regionale Entwicklungen in den ehemaligen Reformländern können jedoch nur im Zusammenhang mit dem früher vorherrschenden sozialistischen System verstanden werden. (Huber et al. 2002)

Die sozialistische Ära war geprägt durch die Betonung auf regionale Gleichstellung, was einen wesentlichen Unterschied zu den meisten Marktwirtschaften darstellte. Laut Aghion und Blanchard (1993) kann die Regierung den Abbau des Staatsbereiches beeinflussen, nämlich durch die Reduktion von Subventionen von staatseigenen Unternehmen wie auch durch die Einführung von Arbeitslosenunterstützungen. Falls Förderungen jedoch zu langsam abgebaut werden, führt dies zu einer niedrigen Arbeitslosenrate und fördert somit einen ansteigenden Lohndruck, der wiederum das Wachstum des Privatsektors eindämmt. Werden Subventionen jedoch zu schnell abgebaut, würde dies die Steuerbasis, aufgrund welcher die Arbeitslosenunterstützungen finanziert werden, vermindern und insofern eine höhere Lohnsteuer erfordern. Dies würde weiters die Lohnkosten erhöhen und die Entwicklung des Privatsektors erschweren. (Huber et al. 2002)

Trotz des grundlegend verschiedenen Anfangszustandes der ehemaligen Reformländer verglichen mit Westeuropa, lässt sich eine deutliche Annäherung an den westeuropäischen Arbeitsmarkt erkennen. Die Heterogenität der Reformländer und Besonderheiten in den einzelnen Staaten dürfen jedoch nicht außer Acht gelassen werden. Unternehmen in CEE Staaten haben schnell gelernt, die Arbeitskräftenachfrage an das Output-Level anzupassen, um somit dem westlichen Standard wieder einen Schritt näher zu kommen. Der EU-Beitritt der Reformländer wird in Hinblick auf die gesamtwirtschaftliche Lage als Situation mit Gewinn auf beiden Seiten gesehen (Win-Win Situation). Makroökonomische Modelle zeigen einen Anstieg des Wohlergehens in den neuen EU-Ländern sowie in den westeuropäischen EU-Ländern. Jedoch bedeutet dies nicht automatisch, dass alle Bevölkerungsgruppen, Branchen und Regionen in gleichem Ausmaß von diesem positiven Aufschwung betroffen sind. Obwohl die meisten Veränderungen langfristig betrachtet positive wirtschaftliche Auswirkungen auf die ehemaligen Transformationsländer haben, und eine alternative Lösung ohne EU-Beitritt und Transformation nicht durchführbar wäre, könnten kurzfristig gesehen hohe Adaptierungskosten anfallen, hervorgerufen durch die wettbewerbsorientierte Umwelt innerhalb der Europäischen Union. (Huber et al. 2002)

Eines der größten Bedenken bei der Analyse des Arbeitsmarktes ist der Grad an Flexibilität, der vorhanden bzw. notwendig ist, um die Wirtschaft weiterhin anzukurbeln. Es ist die Inflexibilität der Arbeitsmärkte, die in erster Linie dafür verantwortlich gemacht wird, dass Arbeitslosigkeit überhaupt entstanden ist. Flexibilität am Stellenmarkt ermöglicht es Arbeitnehmern, zwischen verschiedenen Posten zu wechseln, die in unterschiedlichen Regionen sein können oder verschiedene Fähigkeiten und Kenntnisse erfordern. So gesehen führt das Unvermögen von Arbeitskräften, sich an Strukturveränderungen anzupassen, zum Anstieg der Arbeitslosenrate. (Huber, Brücker, Köllö, Traistaru, Mickiewicz 2002) Die Inflexibilität der Arbeitsmärkte während der letzten Jahrzehnte war auch ausschlaggebend für den hohen Prozentsatz der Arbeitslosigkeit.

### **4.3 Migration von Fachkräften aus den CEE Staaten und deren Mangel**

Die Veränderungen in Osteuropa, die Liberalisierung und die Transformation des politischen und wirtschaftlichen Systems hat sowohl zu einem Anstieg der internationalen Migration zwischen Ost und West als auch zwischen osteuropäischen Ländern geführt. Diese Länder sind teilweise selbst auch Einwanderungsländer geworden, wobei es sich bei den meisten Einwanderern um Arbeitsmigranten handelt. (Hönekopp in Bosswick & Heckmann (Hrsg.) 1995)

Schon vor dem Ausbruch der derzeitigen Wirtschaftskrise haben viele mitteleuropäische Staaten um Fachkräfte aus dem Ausland geworben. Jedoch war der Fachkräftemangel laut Arbeitsmarktforschern kein gesamtwirtschaftliches, sondern ein regional-, branchen- oder betriebsspezifisches Problem. Besonders betroffen waren Branchen, die für eine dauerhaft gute Konjunktur sorgen, wie Elektrotechnik, Maschinenbau und die IT-Branche. Eine der Hauptursachen dieser ersten Personalengpässe liegt vor allem in der Unflexibilität vieler Unternehmen, die vorwiegend junge, dynamische und erfahrene Fachleute suchen und ältere arbeitslose Ingenieure vernachlässigen. In Zukunft soll besonders auch an Möglichkeiten gearbeitet werden, ausländische Hochschulabsolventen besser in heimische

Arbeitsmärkte zu integrieren, um somit Engpässen vorzubeugen beziehungsweise diese zu verringern (<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/meldung17668.html>, Abrufdatum: 12.11.2008)

Trotz rasch wachsenden Interesses an der Migration qualifizierter Arbeitnehmer gibt es nur wenige Prognosen für das Ausmaß und die Auswirkungen der Abwanderung von Fachkräften aus den neuen Mitgliedsstaaten. Statistische Analysen bestätigen, dass Migranten aus den neuen Mitgliedsstaaten in Bezug auf ihre Qualifikationen ausgewählt werden. Insbesondere Polen hat hohe Abwanderungsabflüsse zu verzeichnen und besitzt relativ hohe und zuverlässige Daten über Migrationströme des Landes. Bei dem Versuch, die Abwanderung der qualifizierten Arbeitskräfte zu messen, treten mehrere analytische Herausforderungen auf: Aufgrund der offiziellen Informationsquellen lässt sich die Zuwanderung aus den CEE Staaten nur schwer analysieren. Bevölkerungsregister scheitern an der Erfassung der Migranten, die das Land verlassen, ihren Aufenthaltsstatus jedoch nicht geändert haben. Ein weiteres Problem in Bezug auf Datenquellen ist die Tatsache, dass sich nationale Statistiken der einzelnen Länder Zentral- und Osteuropas hinsichtlich der Definition eines Facharbeiters voneinander unterscheiden. In Polen beispielsweise wird eine hochqualifizierte Person als Hochschulabsolvent mit mindestens einem Masterabschluss definiert. Im Allgemeinen werden Migranten als hoch qualifiziert gesehen, wenn sie zumindest eine Hochschulausbildung vorweisen können. (Fihel et al.2007)

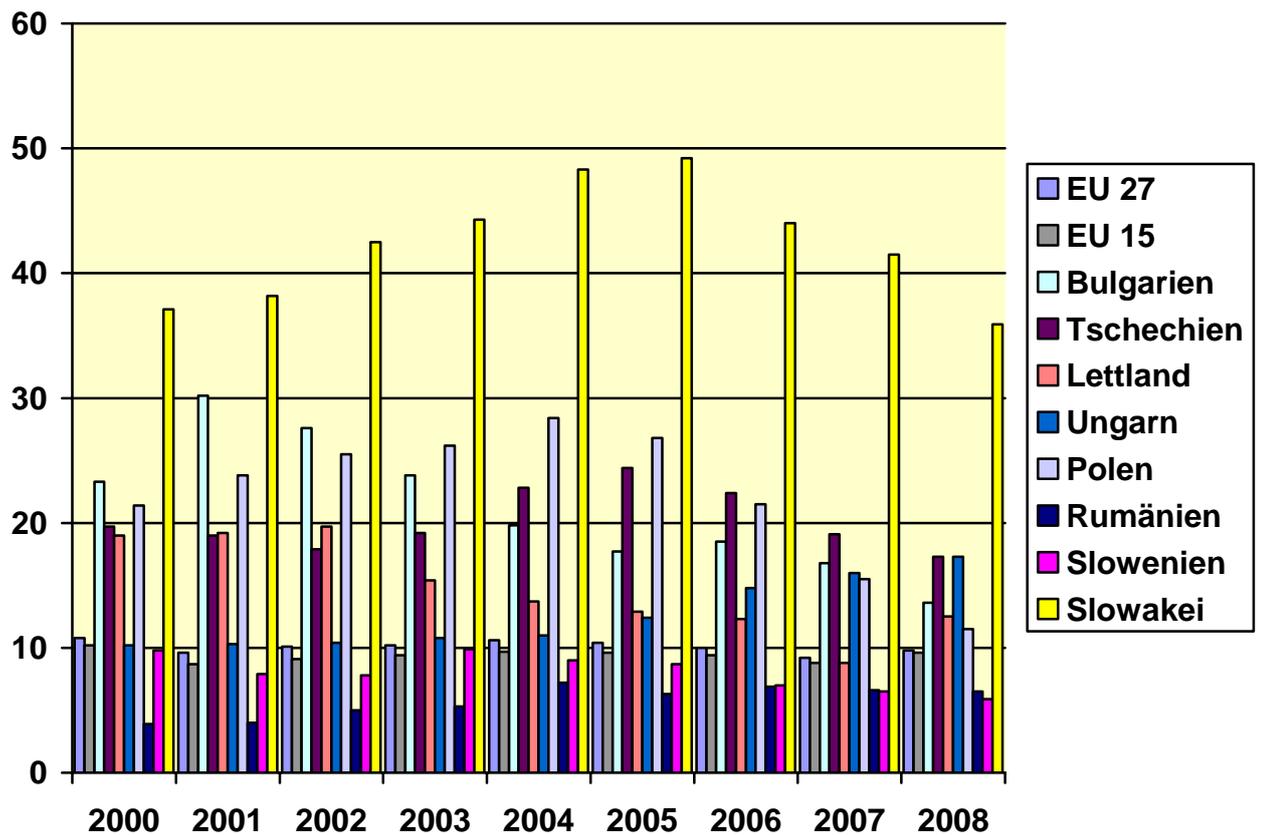
Wenn man die jüngste Zuwanderungswelle aus den neuen Mitgliedsstaaten betrachtet, fällt auf, dass vor allem junge und gut ausgebildete Personen auswandern. Gleichzeitig gibt es Belege für einen starken Zusammenhang zwischen der Mobilität von Studierenden und deren späterer beruflicher Mobilität. Die letzten Jahre waren von einer politischen Veränderung in Bezug auf die Migration hoch qualifizierter Arbeitnehmer geprägt, da Industriestaaten nun gezielt Maßnahmen setzen, um diese anzuwerben. Unter den zahlreichen Handlungen zur Einstellung hoch qualifizierter Arbeitskräfte aus den CEE Staaten achtet man vor allem darauf, ausländische Hochschulabsolventen im Land zu behalten. (Fihel et al.2007)

Es gibt grundsätzlich zwei Möglichkeiten bei der Einstellung hochqualifizierter Arbeitskräfte aus dem Ausland. Die eine ist nachfrageorientiert und erfolgt auf Anfrage des Arbeitgebers. Die andere ist angebotsorientiert, wobei eventuellen Kandidaten die Möglichkeit gegeben wird, sich zu bewerben und eine Auswahl aufgrund bestimmter Merkmale wie Alter, Bildung und Beruf, getroffen wird. Die Anzahl potenziell geeigneter Kandidaten ist sehr groß, die Anzahl der benötigten Arbeitsplätze im Unternehmen ist jedoch wegen der Bedürfnisse des Arbeitsmarktes numerisch beschränkt. (Chaloff & Lemaitre 2009)

#### **4.4 Analyse der Arbeitsmarktentwicklung in Hinblick auf Fachkräfte**

Ein wesentlicher Bestandteil der Analyse der Arbeitsmarktentwicklung in Ost- und Westeuropa liegt in der differenzierten Betrachtung von Arbeitnehmerqualifikationen und ihrer Auswirkung auf die Arbeitsleistung. Laut Boeri und Keese (1992) führt eine Umstrukturierung zu erheblichen und nicht vollständig absehbaren Änderungen der Qualifikationsanforderungen. Dies könnte bedeutende Anpassungen im System der Berufsausbildung erfordern, die darauf abzielen, Lehrpläne flexibler zu gestalten und dem Trend der Überspezialisierung entgegenzuwirken. (Landesmann & Vidovic 2006)

Der positive Druck von Seiten des Arbeitsmarktes hochqualifizierte Arbeitskräfte zu fördern ist das Ergebnis der Modernisierung der industriellen Strukturen und bringt wandelnde Qualifikationsanforderungen mit sich. (Landesmann & Stehrer 2002 in Landesmann & Vidovic 2006) Der Grad der Ausbildung wirkt sich auch auf die Arbeitslosenrate eines Landes aus. Generell kann angenommen werden, dass je höher die Qualifikation eines Arbeitnehmers ist, desto geringer die Wahrscheinlichkeit der Arbeitslosigkeit. Arbeitnehmer mit höchstens Pflichtschulabschluss haben immer schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt. Langfristig gesehen wird es auch eine zunehmende Nachfrage nach Arbeitnehmern mit höherer Qualifikation geben.



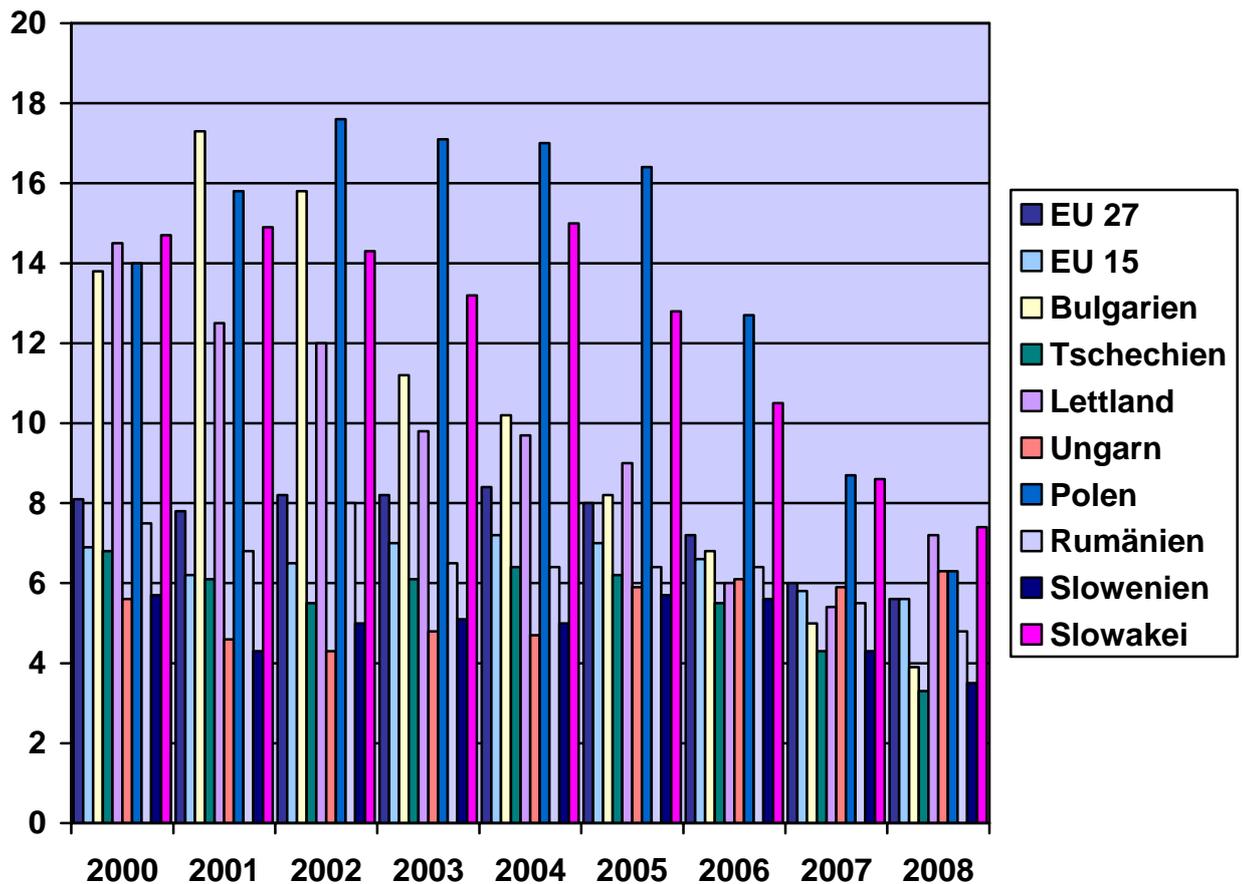
**Abbildung 1: Arbeitslosenquote der Bevölkerung im Alter von 25-64 Jahren gemessen am Ausbildungsniveau (ISCED Level 0-2)**

eigene Darstellung in Anlehnung an <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&init=1&pcode=tsdec430&language=en>, Abrufdatum: 23.04.2009

ISCED Level 0 = vorschulische Erziehung

ISCED Level 1 = Grundbildung

ISCED Level 2 = Sekundarbildung Unterstufe

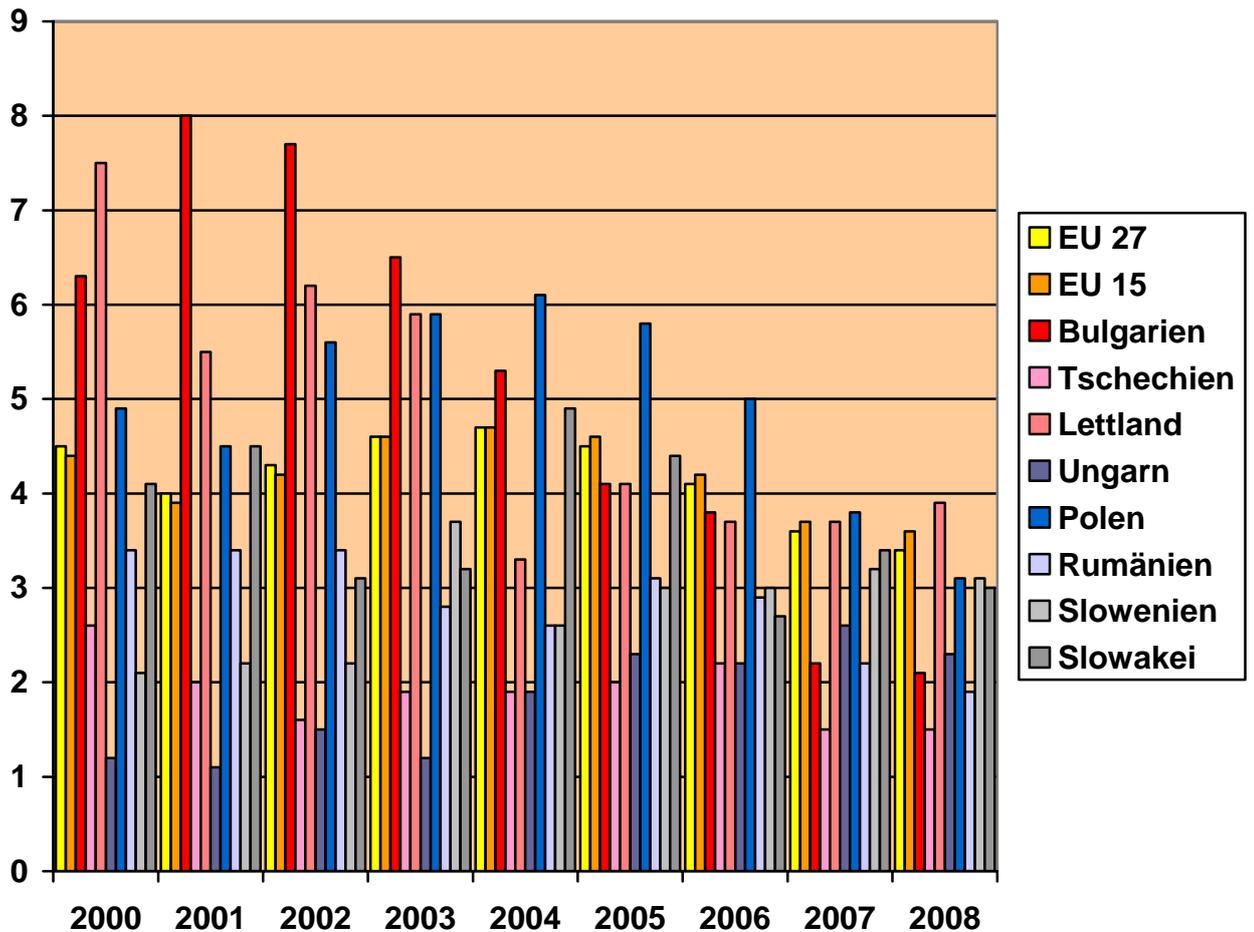


**Abbildung 2: Arbeitslosenquote der Bevölkerung im Alter von 25-64 Jahren gemessen am Ausbildungsniveau (ISCED Level 3-4)**

eigene Darstellung in Anlehnung an <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&init=1&pcode=tsdec430&language=en>, Abrufdatum: 23.04.2009

ISCED Level 3 = Sekundarbildung Oberstufe

ISCED Level 4 = Postsekundäre Bildung



**Abbildung 3: Arbeitslosenquote der Bevölkerung im Alter von 25-64 Jahren gemessen am Ausbildungsniveau (ISCED Level 5-6)**

eigene Darstellung in Anlehnung an <http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&init=1&pcode=tsdec430&language=en>, Abrufdatum: 23.04.2009

ISCED Level 5 = Tertiäre Bildung, erste Stufe

ISCED Level 6 = Forschungsqualifikation

Die oberen Abbildungen zeigen sehr deutlich, dass die Arbeitslosigkeit mit dem Grad der Qualifikation abnimmt. Mit starker Arbeitslosigkeit haben vor allem gering Qualifizierte zu kämpfen. Die Slowakei weist unter den Arbeitnehmern mit nur primärer Ausbildung die höchste Arbeitslosenrate auf. Bei der Sekundarbildung bzw. postsekundären Ausbildung ist die Slowakei unter den Top drei der CEE Länder mit den höchsten Arbeitslosenraten. Bulgarien hatte im Jahr 2001 mit 17,3 die höchste Arbeitslosenrate, die jedoch in den

darauffolgenden Jahren zunehmend gefallen ist und 2008 nur noch 3,9 Prozent ausmacht. 2008 hatte die Slowakei mit der stärksten Arbeitslosigkeit Osteuropas zu kämpfen, dicht gefolgt von Lettland. In Hinblick auf Arbeitskräfte mit tertiärer Ausbildung kann festgestellt werden, dass die Arbeitslosenrate 2008 in allen untersuchten Ländern unter dem 5 Prozent Bereich liegt. Alle CEE Staaten - mit Ausnahme von Lettland - weisen 2008 sogar eine niedrigere Arbeitslosigkeit auf als der EU-27 und EU-15 Durchschnitt. Spitzenreiter ist 2008 Tschechien mit nur 1,5 Prozent Arbeitslosigkeit unter den hoch qualifizierten Arbeitnehmern.

#### **4.5 Zukünftiger Qualifikationsbedarf**

Von industriellen Fachkräften werden neue Anforderungen erwartet, nicht nur bezogen auf ihre fachlichen Qualifikationen, sondern auch insbesondere auf Informations- und Kommunikationstechnologien, Organisations- und Managementkompetenz sowie Kooperations- und Koordinationsfähigkeit. Innovation im Bereich der Personalwirtschaft erlangt ebenfalls zunehmend an Bedeutung, ja sogar ein Umdenken in den meisten Unternehmen wird verlangt. Da viele Unternehmen kaum mehr in der Lage sind die personellen und fachlichen Ressourcen aufbringen zu können, ist ein Forschungs- und Entwicklungsbedarf auch im Bereich der Personalwirtschaft nicht mehr wegzudenken. Klein- und Mittelbetriebe müssen besonders gefördert werden, am besten mit der Anwendung und Übertragung von erfolgreichen Lösungsmöglichkeiten in Großkonzernen. (Lutz, B, Meil, P & Wiener, B 2000)

In Zeiten eines turbulenten Wandels ist es von großer Dringlichkeit, wenn auch sehr schwierig festzustellen beziehungsweise vorherzusagen, wie sich der Bedarf an Fachkräften entwickeln wird. Da es keinen Markt an gut ausgebildeten Fachkräften mit den erforderlichen Kenntnissen gibt, können diese auch nicht kurzfristig zur Verfügung gestellt werden, vor allem weil sich die Ausbildung meist über einen längeren Zeitraum erstreckt, je nachdem wie anspruchsvoll ein Bildungs- und Ausbildungsziel ist. Eine Prognose des Bedarfs an Fachkräften ist risikobehaftet und schwierig, da man sich meist nach Zahlen und Daten aus der Vergangenheit richtet, weil oft keine anderen Bemessungsgrundlagen zur Verfügung stehen. Auf Ergebnisse solcher

Zukunftsprognosen kann jedoch nicht in vollem Ausmaß vertraut werden, da sie meist auf unsicheren Erwartungshaltungen hinsichtlich zukünftiger Wirtschaftsentwicklung beruhen. Somit stellt sich die Frage, inwieweit sich das Ergebnis von der Realität unterscheidet (Lutz, B, Meil, P & Wiener, B 2000)

Bereits in den späten 1970er und 1980er Jahren war man mit dem Phänomen der Personalengpässe konfrontiert, das durch die nachfolgenden Rezessionen wieder verschwand. Obwohl die Dauerhaftigkeit von Engpasssituationen nicht detailliert vorhersehbar ist, gibt es bestimmte Merkmale für ihre Aufrechterhaltung und Fortdauer. Die demographische Entwicklung der Bevölkerung, die rasche Umgestaltung der Technologien, als auch die dynamischen, internationalisierten Märkte sind Beispiele dafür.

(<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>, Abrufdatum: 10.04.2009)

Aufgrund ähnlicher bevölkerungsstatistischer Entwicklungen in Westeuropa sowie in den CEE Staaten, wird der Arbeitskräftemangel in den kommenden Jahren einen großen Anlass zur Sorge bereiten und Migration wird eine bedeutende Rolle spielen. Eine immer älter werdende Bevölkerung stellt das ökonomische System eines Landes vor die Herausforderung ausreichend qualitative Arbeitnehmer im Land zu erhalten. Um das Wirtschaftswachstum anzukurbeln bzw. zumindest beizubehalten müssen vor allem drei Aspekte berücksichtigt werden: die Arbeitslosenrate muss reduziert werden, die Erwerbsquote erhöht und zusätzliche Fachkräfte durch Migration ins Land gebracht werden. (Havlik 2001)

Qualifikationsanforderungen steigen zunehmend, an neue Mitarbeiter werden hohe Anforderungen gestellt, sie müssen mit den raschen Wandlungsprozessen mithalten und besonders im Technologiebereich immer am neuesten Stand sein. Jedoch ist festzustellen, dass trotz des Mangels an Fachleuten, Arbeitslosigkeit nebenbei besteht.

(<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>, Abrufdatum: 10.04.2009)

Ein Großteil der arbeitslosen Bevölkerung besitzt aufgrund ihrer schlechten bzw. unvollständigen Ausbildung nur begrenzte Möglichkeiten den Wiedereinstieg ins Berufsleben zu schaffen. Die Nachfrage nach Arbeitskräften mit geringen Qualifikationen ist heutzutage sehr gering, was zu einem Teufelskreis der immer höheren Langzeitarbeitslosenquote unter den schlecht ausgebildeten Arbeitskräften führt.

#### **4.6 Ungünstige demographische Entwicklung**

Die Alterung der Gesellschaft ist eine der größten Herausforderungen innerhalb des gesamten europäischen Raums. Eine immer älter werdende Bevölkerung bedeutet weniger Arbeitskräfte, geringere Wirtschaftsbeteiligung, weniger Produktivität, höhere Sozial- und Gesundheitsausgaben und schwächere Nachfrage nach Waren und Dienstleistungen. Da das natürliche Wachstum der Bevölkerung sehr begrenzt ist, versucht man diesem Problem mit der Zuwanderung von Arbeitskräften entgegenzuwirken. Jedoch ist eine soziale Immigration nicht immer einfach und kann sich sogar über mehrere Generationen hinweg ziehen. Dies lässt erkennen, dass Einwanderung keine dauerhafte Lösung des Problems einer vergreisenden Bevölkerung bietet (Guloglu & Guder 2005) Durch den Import von Arbeitskräften kann die Zahl und die Zusammensetzung der Bevölkerung beeinflusst werden. Ein Bevölkerungsgleichgewicht ist erreicht, wenn durch die Einwanderung ausländischer Arbeitnehmer, inländische demographische Engpässe vollständig beseitigt werden. (Böhmer 2001)

Ein Blick auf die CEE Staaten zeigt, dass die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter (15-64) in Tschechien und Polen seit Anfang 1990 im Wachstum ist, in der Slowakei seit 1995 und in Slowenien erst seit dem Jahr 2000. Ungarn weist eine stagnierende Bevölkerung auf, Bulgarien und Rumänien hingegen eine sinkende. Wie auch in den Nachbarländern im Westen, wächst der Anteil der über 65 jährigen Bevölkerung. Besonders bemerkbar ist dies in Bulgarien, gefolgt von Ungarn, Slowenien und Rumänien. Die jüngere Bevölkerung hingegen (bis 14 Jahre) befindet sich im Rückgang. Den größten Anteil der jungen Bevölkerung findet man in Polen und der Slowakei. (Landesmann & Vidovic 2006) Aufgrund dieser ungünstigen demographischen Entwicklungen

wird es in Zukunft noch schwieriger, geeignete qualifizierte Arbeitskräfte anzuwerben. Hinzu kommt noch die Auswanderung, die besonders junge, hoch motivierte und gut ausgebildete Arbeitnehmer betrifft. Folgen dieser Auswanderung sind nicht nur die Bevölkerungsverminderung, sondern allmählich auch ein Rückgang der Geburtenrate, da die jungen Erwerbstätigen im fruchtbaren Alter sind. Es fehlt dann genau an diesen hoch qualifizierten Arbeitskräften, die zu einer positiven wirtschaftlichen Entwicklung ihres Landes beitragen könnten. (Chies 1994) Wieso überwiegend junge und höher qualifizierte Arbeitskräfte eine stärkere Mobilität aufweisen hängt im Wesentlichen von zwei Faktoren ab. Einerseits ist der Nutzen, der durch die Migration gewonnen wird, umso höher, je länger der Erwerbszeitraum nach der Einwanderung ist. Andererseits spielt bei jüngeren Menschen die psychische Belastung, die mit einer Auswanderung verbunden ist, eine geringere Rolle. Sie sind nicht so sehr auf etablierte soziale Kontakte angewiesen und können sich in einem neuen Umfeld schneller zu Recht finden. Die Qualifikation der Einwanderer hat jedoch eine viel stärkere Auswirkung auf den Arbeitsmarkt im Zielland als das Alter. Die stärkere Mobilität von gut ausgebildeten Arbeitskräften im Gegensatz zu Arbeitnehmern ohne Hochschulabschluss ist vor allem durch den relevanten Arbeitsmarkt für Qualifizierte zu erklären. Dieser ist international verbreitet und meist nur Arbeitnehmern mit bestimmten Qualifikationen zugänglich. (Böhmer 2001)

Generell findet man in den Ländern Osteuropas allmählich eine äußerst geringe Geburtenrate vor. Experten zufolge soll die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter voraussichtlich bis zu 15% sinken. (Ederer, Schuler & Willms, 2007)

## **5. Rezessionsphase**

Die wirtschaftliche Wachstumsphase der ehemaligen Reformländer wird durch die aktuelle Wirtschaftskrise und den zunehmenden Mangel an Fachkräften deutlich gebremst. Es wird daher auch immer schwieriger, gezielt qualifizierte Arbeitskräfte aus dem EU-Raum ins eigene Land zu holen. Betroffen sind prinzipiell alle neuen EU-Mitgliedsstaaten, auch Länder mit hoher Arbeitslosigkeit, wie Polen und die Slowakei. Dennoch sehen die Prognosen für

Südosteuropa besser aus als für den Westen. Man rechnet in den meisten südosteuropäischen Staaten immerhin noch mit einem Wachstum von bis zu drei Prozent, während in Westeuropa - laut IWF - die Wirtschaft voraussichtlich schrumpfen wird. (Kistner, Maier 2009)

Vorhersagen für die kommenden Jahre sind jedoch differenziert zu betrachten, und die Meinungen vieler Wissenschaftler gehen hier auseinander. Da in Prognosemodelle auch Erfahrungswerte bestimmter Entwicklungen vergangener Rezessionen mit einfließen, basieren die Werte nicht nur auf bloßen Zahlen. Weiters kann man sich auf vorherige Reaktionen der Volkswirtschaft nicht verlassen, da es seit bereits achtzig Jahren keine derartige Krise mehr gegeben hat. Das Ergebnis von Prognosen hängt somit wesentlich von den Grundannahmen der Prognostiker ab und laut Wifo-Chef Aiginger macht es wenig Sinn, Vorhersagen für mehr als ein halbes Jahr zu erstellen (Urschitz 2008)

Die Ergebnisse einer 2007 durchgeführten EU-Studie deuteten bereits auf eine massive Abwanderung von Fachkräften aus Osteuropa hin. Grund seien vor allem der Bevölkerungsschwund und mangelnde Investitionen, die die neuen EU-Länder von ihrem wirtschaftlichen Progress zurückzuwerfen drohten. Das Ost-West-Gefälle laufe Gefahr, sich wieder zu verstärken; der Aufholprozess der neuen EU-Staaten sei gefährdet. Ursachen dieses möglicherweise drohenden Rückfalls seien vor allem die rückläufigen Geburtenraten in Osteuropa sowie mangelnde Investitionen in Weiterbildung, Forschung und Entwicklung, was nicht zuletzt zu einer fortwährenden Abwanderung von Fachkräften geführt hat. (<http://www.wieninternational.at/de/node/6439>, Abrufdatum: 23.03.2009). Teilweise ist die Rede von einem besorgniserregenden Brain-Drain - der Abwanderung hochqualifizierter Arbeitskräfte aus Osteuropa - was möglicherweise zu einem langzeitigen wirtschaftlichen Rückfall führen könnte. Aber auch im Empfängerland kann Migration zu Problemen führen, wie beispielsweise zu einer negativen Auswirkung auf Arbeitsplätze und Gehälter sowie sozialen Herausforderungen (Linn in Funck & Pizzati (Hrsg.) 2002) In einigen Ländern Osteuropas ist der Facharbeitermangel bereits so akut und schwerwiegend, dass sich ihre

Regierungen entschlossen haben, Prämien zu zahlen, um heimische Arbeitskräfte aus dem Ausland zur Rückkehr zu motivieren.

Obwohl der Wirtschaftsaufschwung der CEE Staaten durch die derzeitige Finanzkrise gehemmt wird, bleibt der Arbeitskräftebedarf in Unternehmen auf hohem Niveau. Was sich jedoch ändert, ist die Struktur des Fachkräftemangels, da zukünftig die Nachfrage nach Hochschulabsolventen steigen wird. ([http://karriere.suite101.de/article.cfm/bedarf\\_an\\_fachkraeften\\_trotzt\\_der\\_finanzkrise](http://karriere.suite101.de/article.cfm/bedarf_an_fachkraeften_trotzt_der_finanzkrise), Abrufdatum: 28.05.2009) Generell sind besonders die beiden Berufssparten IT und Ingenieurwesen gefragt. Auch wenn in Zeiten der Krise aufgrund des Konjunkturabschwungs Entlassungen stattfinden, geht der Bedarf an Fachkräften jedoch nicht zurück, und es gibt weiterhin viele zu besetzende Positionen. (<http://www.absolventa.de/blog/arbeitsmarkt-und-finanzkrise-5-unternehmen-und-bewerber-reden-aneinander-vorbei>, Abrufdatum: 28.05.2009)

Angaben über eine genaue strukturelle Veränderung des Fachkräftemangels in den einzelnen CEE Ländern sind sehr schwer zu finden, da meistens nur Arbeitsvermittler über derartige Informationen verfügen. Auch statistische Analysen der freien Stellen (vacancy rates) sagen nur annähernd etwas über den Mangel aus, da nicht alle offenen Stellen bei den Arbeitsämtern gemeldet werden. Wie man dank logischer marktwirtschaftlicher Schlussfolgerungen erkennen kann, sollte es in der momentanen Phase des Konjunkturabschwungs und der vielen Entlassungen einen Rückgang des Fachkräftemangels geben. Der Arbeitsmarkt befindet sich jedoch in einer paradoxen Lage, da einerseits qualifizierte Arbeitskräfte in Unternehmen fehlen, und andererseits viele Bewerber nur schwer einen geeigneten Arbeitsplatz finden.

Trotz aktueller Wirtschaftskrise wird das Problem des stetig wachsenden Fachkräftemangels nicht gelöst werden. Für den Unternehmenserfolg wird die Rekrutierung von Spezialisten zunehmend wichtiger, um im zukünftig globalen Talentwettbewerb als Gewinner hervorzugehen.

## 5.1 CEE Staaten im engeren Sinn- ein Überblick

Generell kann festgestellt werden, dass die Wachstumsraten der CEE Staaten auch nach geringen Rückschlägen immer noch deutlich über der Quote in Westeuropa liegen. Der Lebensstandard in den neuen EU-Staaten hat sich in den letzten Jahren deutlich verbessert, die Inflation ist zurückgegangen und es ist zunehmend von einem stabilen Wirtschaftswachstum die Rede. Tschechien, als einer der Spitzenreiter unter den CEE Ländern, erreichte im Jahr 2007 bereits 80% des durchschnittlichen EU-Standards.

Die Konjunkturaussichten Osteuropas haben sich aufgrund der globalen Krise innerhalb der letzten Monate wesentlich verändert. Ende 2008 glaubte man nicht an eine allmähliche Rezession in den Ländern Osteuropas, nun hat sie einige CEE Staaten bereits erreicht. Die meisten OECD Länder erwarten in den kommenden Jahrzehnten einen wachsenden Mangel an qualifizierten Arbeitskräften und sehen Immigration als eine der besten Möglichkeiten diesem Mangel entgegenzuwirken. Bis vor einem halben Jahr hat man als Lösungsmöglichkeit die Rekrutierung von Fachkräften aus Osteuropa gesehen, 2009 herrscht eine differenziertere Situation. Obwohl die letztendlichen Auswirkungen des Abschwungs auf die osteuropäischen Arbeitsmärkte nach wie vor sehr unsicher sind, gibt es Anzeichen für eine Verschlechterung der wirtschaftlichen Situation im Jahr 2009. In den nächsten Jahren wird es zusätzlich zum bereits herrschenden Fachkräftemangel in manchen CEE Ländern, eine zunehmende Nachfrage nach hoch qualifizierten und anpassungsfähigen Arbeitskräften geben.

Auch Investoren verlieren allmählich ihr Vertrauen in die CEE Region und agieren zurückhaltender, da sie in Zukunft eine Verschlechterung der Geschäftsentwicklungen erwarten. Die besten Geschäftsaussichten werden in Slowenien und der Slowakei erhofft, da die beiden Länder aufgrund ihrer Zugehörigkeit zur Eurozone nicht von einem Währungsverfall betroffen sind. ([http://derstandard.at/?url=/?id=1234509169305%26sap=2%26\\_pid=12320967](http://derstandard.at/?url=/?id=1234509169305%26sap=2%26_pid=12320967), Abrufdatum: 28.05.2009)

Im wirtschaftlich aufstrebenden Markt der CEE Länder laufen Entwicklungen meist revolutionär, rascher als in Westeuropa und parallel nebeneinander ab, was ihren dynamischen Fortschritt der letzten Jahre begründet. (Berger in Berger & Schuh (Hrsg.) 2008) Da es jedoch große Unterschiede zwischen den einzelnen Transformationsländern gibt, sollten sie differenziert betrachtet werden. Wichtig ist auch zu erkennen, dass es keine wirtschaftlich oder politisch einfache „one-size-fits-all“ Lösung gibt, da die einzelnen Arbeitsmärkte sich sehr stark voneinander unterscheiden.

Obwohl die meisten CEE Länder eine ähnliche Geschichte haben, beziehungsweise ähnliche Ziele verfolgt haben oder noch immer verfolgen - wie den Beitritt zur Europäischen Union - haben sie unterschiedliche Arbeitsmärkte entwickelt. Den Grad der Flexibilität eines Arbeitsmarktes zu messen ist keine leichte Aufgabe, da es keine einzelne quantifizierbare Messgröße dafür gibt. Zahlreiche Ökonomen haben sich an Studien herangetraut, die den Grad der Flexibilität der einzelnen Länder messen - mit dem Ergebnis, dass die CEE Staaten ziemlich in der Mitte der Skalierung liegen. Generell haben CEE Länder ähnliche Institutionen mit ähnlich starker Flexibilität entwickelt wie die älteren EU-Mitglieder. Es wurde der Schluss gezogen, dass die Auswirkungen auf die Arbeitslosigkeit ungewiss sind, aber Institutionen einen Einfluss auf die Zusammensetzung der Arbeitskräfte sowie Arbeitsplätze haben können. Im Hinblick auf den Arbeitsschutz weist Ungarn die flexibelste Gesetzgebung auf. Slowenien hingegen bildet beim Thema Arbeitsschutz das Schlusslicht unter den CEE Ländern. (Riboud et al. in Funck & Pizatti (Hrsg) 2002)

### **5.1.1 Ungarn**

Aufgrund seiner Lage wird Ungarn quasi als Verbindung zwischen Ost- und Westeuropa gesehen und zählte bis vor der Finanzkrise, die sich gegen Ende 2008 abgezeichnet hat, zu den attraktivsten Märkten der neuen EU-Mitgliedsstaaten. (Berger & Schuh (Hrsg.) 2008) Ungarn verzeichnete in der Anfangsphase der Transformation jedoch den höchsten Rückgang der Beschäftigten. (Landesmann & Vidovic 2006)

Die Finanzkrise hat dazu geführt, dass Ungarn als „Sorgenkind“ der CEE Staaten gilt, da es landesweit an Fachpersonal fehlt und der Staat hoch verschuldet ist. Der Mangel an Fachkräften trifft vor allem die Auto-, Elektro-, Energie-, und Hightechindustrie, aber auch im Gesundheitswesen und im Finanzdienstleistungssektor werden dringend qualifizierte Arbeitskräfte benötigt. (<http://www.wieninternational.at/de/node/4323>, Abrufdatum: 05.02.2009)

Ungarn ist von den CEE Staaten das am höchsten verschuldete Land. Rückzahlungsschwierigkeiten werden durch die aktuell problematische Finanzlage weiters erhöht, da 60 Prozent der Kredite Fremdwährungskredite sind, die ausländischen Kapitalströme austrocknen und der Forint deutlich gefallen ist (Kistner, Maier 2009). Je mehr der Forint fällt, desto höher werden die Schulden in fremder Währung und somit steigt auch die Rückzahlungsrate. Zinsen der Forintkredite waren in den letzten Jahren viel zu hoch, und deshalb haben sich viele im Ausland verschuldet. Der Forint hat seit Mitte 2008 ca. 30 % an Wert verloren, dh. anstatt zB 30 geborgten Euro, sind fast 40 zurückzuzahlen, um dies in kleinen Zahlen darzustellen. Leider ist das Schlimmste noch nicht vorbei, und es wird mit einer weiteren Abschwächung der ungarischen Währung gerechnet.

### **5.1.2 Tschechien**

Tschechien galt 2007 als EU-Aufholmusterland, vor allem wegen der boomenden Autoindustrie sowie den immer mehr an Bedeutung gewinnenden Zulieferbetrieben. Besonders in diesen Sparten mangelt es an Fachleuten, die bereits aus dem Ausland geholt werden. Wie in den anderen Ländern fehlt es auch in Tschechien besonders an qualifiziertem Personal technischer Berufe, wie Maschinenbauingenieure und Konstrukteure. (<http://www.wieninternational.at/de/node/4323>, Abrufdatum: 05.02.2009)

### **5.1.3 Slowakei**

Wie auch in Tschechien befand sich die Wirtschaft der Slowakei 2007 im Aufschwung was besonders der blühenden Automobil- und Zulieferindustrie zu verdanken war (<http://www.wieninternational.at/de/node/4323>, Abrufdatum: 05.02.2009) Bereits das fünfte Jahr in Folge wurden auch 2008 wieder die

höchsten Zuwachsraten Mitteleuropas verzeichnet. Der wachsende Wirtschaftsstandort Slowakei ist geprägt durch seine vorteilhafte Lage im Zentrum Europas, sowie durch die hohe Qualifikation seiner Arbeitskräfte, wie auch relativ günstigen Arbeitskosten. (Berger & Schuh (Hrsg.) 2008) Trotzdem sieht die Lage auf dem Arbeitsmarkt nicht so rosig aus. Die Slowakei weist die höchste Arbeitslosenrate der CEE Staaten auf, höher noch als die der „Problemkinder“ der derzeitigen Wirtschaftskrise. Zur selben Zeit mangelt es auch an Fachkräften, da gut ausgebildetes Personal besonders nach dem EU-Beitritt mit der Hoffnung auf eine bessere Zukunft ausgewandert ist. (<http://www.wieninternational.at/de/node/4323>, Abrufdatum: 05.02.2009) Was jedoch in Zeiten der Krise relativ stabil bleibt, ist das slowakische Bankwesen. Die große Bankensanierung hat bereits Jahre vor der derzeitigen Krise stattgefunden und die slowakische Wirtschaftskrise 1998 ist mit der heutigen nicht zu vergleichen. Die derzeitige Wirtschaftskrise ist jedoch auch in der Slowakei spürbar. Wesentlicher Vorteil ist jedoch, dass der wichtige Sektor des Bankwesens stabil ist und das Land - im Gegensatz zu einigen Nachbarländern - aufgrund des rechtzeitigen Beitritts zur Eurozone nicht mit Währungsproblemen zu kämpfen hat. (Thanei 2009)

Die paradoxe Situation am Arbeitsmarkt der CEE Staaten generell spiegelt sich besonders in der Slowakei wider: Einerseits herrscht wachsende Arbeitslosigkeit, andererseits ein größeres Angebot an verfügbaren Arbeitskräften. Ein positiver Aspekt der Wirtschaftskrise ist, dass Unternehmen, die vor kurzem noch auf der Suche nach qualifizierten Arbeitskräften gewesen sind, nun unter zahlreichen Bewerbern wählen können, und somit ihre Mitarbeiter auf der Grundlage von Qualität selektieren. Die Krise hat den Arbeitsmarkt des Landes verändert, und Unternehmen zeigen, je nach Größe und Kerngeschäft, unterschiedliche Reaktionen. Einige Unternehmen haben sofort ihre Belegschaft reduziert um Kosten einzusparen, während andere nach Möglichkeiten gesucht haben, ihre qualifizierten Arbeitskräfte zu behalten und aktuelle Ausfallzeiten durch Weiterbildungsprogramme effizient genutzt haben. Auch die Einstellung der Mitarbeitern selbst hat sich durch die Krise maßgeblich verändert: Viele haben begonnen ihre Qualifikationen zu verbessern, um die Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Dennoch ist es unmöglich, weitere Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt und bezüglich der globalen

Wirtschaftskrise vorherzusagen. Eines ist jedoch besonders in der Slowakei festzustellen: Durch die Krise ist der Arbeitsmarkt allgemein flexibler geworden. (<http://www.spectator.sk/articles/view/35173>, Abrufdatum: 29.05.2009)

#### **5.1.4 Slowenien**

Slowenien gilt als das wohlhabendste Land aller neuen EU-Mitgliedsstaaten und wurde im Jänner 2007 13. Mitglied der Euro-Zone. Slowenien verfügt über eine wachsende Wirtschaft, ein stabiles politisches System und eine gute soziale Absicherung. Vielleicht sind die slowenischen Bürger deshalb die am wenigsten mobilen Arbeitnehmer innerhalb der EU-27 Staaten, und suchen Jobs meist nicht im Ausland. Hochqualifizierte Arbeitskräfte sind daher auch in Slowenien knapp (<http://www.wieninternational.at/de/node/4323>, Abrufdatum: 05.02.2009)

Slowenische Arbeitskräfte sind hochqualifiziert; bei den jungen Arbeitnehmern kommt noch eine starke Motivation hinzu. Obwohl das Land aufgrund sowohl seiner Fläche als auch Einwohnerzahl relativ klein ist, gehört es wirtschaftlich zu den ganz Großen im EU-Raum Mittel- und Osteuropas. Seit Beginn der Transformation in den 90er Jahren hat Slowenien eine äußerst positive Entwicklung durchlaufen, was sich nicht nur im hohen Wirtschaftsniveau des Landes widerspiegelt. Seit 2004 zählt Slowenien auch zu den Geberländern der Welt und hilft somit, die internationale Entwicklungszusammenarbeit zu finanzieren.

#### **5.1.5 Bulgarien**

Laut Bozidar Danev, Chef der Bulgarischen Wirtschaftskammer, ist

“ menschliche Arbeitskraft in Bulgarien zum Defizit geworden.“

Jahrelang wurden Länder der EU mit billigen Arbeitskräften, besonders aus Bulgarien, versorgt. (<http://www.wieninternational.at/de/node/9828>, Abrufdatum: 23.03.2009)

Besonders die rückläufige Geburtenrate in Westeuropa sowie die vergreisende Bevölkerung hat Arbeitnehmer aus Bulgarien, sowie anderen osteuropäischen

Ländern, attraktiv gemacht. Doch seit 2002 hat auch Bulgarien, gefolgt von Tschechien und Ungarn, mit einer abnehmenden Geburtenrate zu kämpfen und ist sogar Spitzenreiter innerhalb der CEE Staaten. (Vidovic in Funck & Pizatti (Hrsg.) 2002)

Da sich seit der Transformation auch die Wirtschaftslage in Bulgarien wesentlich verbessert hat, wird das lokale Arbeitskräftepotential an Facharbeitern knapper und droht, das Wirtschaftswachstum des Landes zu bremsen. Rund eine Million Bulgaren sind Richtung Westen ausgewandert, was weniger als acht Millionen Bulgaren in ihrem Land zurücklässt. Die Regierung versucht nun, diese Auswanderer wieder zurückzuholen, da es sich bei den meisten um Hochschulabsolventen und Facharbeiter handelt, die nun dringend im eigenen Land gebraucht werden. (<http://www.wieninternational.at/de/node/9828>, Abrufdatum: 23.03.2009)

Die bulgarische Wirtschaft wächst seit Jahren um 6 %, die Arbeitslosenquote betrug vor einigen Jahren noch 20 %, und beläuft sich heute auf nur mehr knapp 7%. Es fehlt an gut ausgebildeten Arbeitskräften, da seit 1990 jeder zehnte Bulgare ausgewandert ist. Das Problem des Fachkräftemangels hat sich seit dem EU-Beitritt Bulgariens 2007 noch weiter verschärft, da der EU-Raum als attraktiver Arbeitsraum gesehen wurde und vor allem junge und gut ausgebildete Arbeitnehmer ausgewandert sind. In vielen Unternehmen stellt sich vorwiegend das Problem, dass sie sich nicht für die Aus- oder Weiterbildung ihrer Mitarbeiter verantwortlich fühlen. Erst mit Zuspitzung der Mangelsituation ändert sich allmählich ihre Einstellung, und Mitarbeitern werden mehr Anreize angeboten, in ihrem Heimatland zu bleiben. (Jordanova-Duda 2008)

Trotz Bulgariens wirtschaftlicher Wachstumsprognosen, die weit über dem EU-Durchschnitt liegen, gehört das Land zu einem der ärmsten unter den CEE Staaten. Dennoch herrscht Zuversicht. Denn die politische Stabilität und nicht zuletzt die dynamische Entwicklung und Attraktivität des Landes dürfen nicht außer Acht gelassen werden. (Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

### **5.1.6 Rumänien**

Rumänien gehört zu den bevölkerungsreichsten Ländern Mittel- und Osteuropas, was wahrscheinlich noch auf die Politik und Familienplanung unter Ceausescu zurückgeht.

Der zunehmende Mangel an Fachkräften ist auch in Rumänien spürbar, besonders weil hunderttausende qualifizierte Arbeitskräfte ausgewandert sind und meist in den alten EU-Ländern eine Arbeitsstelle gefunden haben. (<http://www.wieninternational.at/de/node/4323>, Abrufdatum: 05.02.2009) Gemeinsam mit Bulgarien zählt Rumänien zu den Ländern Mittel- und Osteuropas, die am meisten mit dem Brain-Drain zu kämpfen haben. (Landesmann & Vidovic 2006)

Aber auch das rasche Wirtschaftswachstum des Landes (mit knapp 8% und somit weit über dem europäischen Durchschnitt) hat den Bedarf an Fachkräften zunehmend verschärft. (Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

Viele ausländische Arbeitgeber bezeichnen rumänische Mitarbeiter als kreativ, anpassungsfähig und flexibel in ihrer Denkweise. Bemängelt wird jedoch die fehlende praktische Erfahrung der meisten Hochschulabsolventen, die nicht nur in Rumänien, sondern in den meisten osteuropäischen Ländern ein weitverbreitetes Problem darstellt. (Booker 2007)

### **5.1.7 Polen**

Der polnische Markt ist der größte der neuen EU-Mitgliedstaaten Osteuropas und hat sich während der letzten Jahre zu einem bedeutenden Wirtschaftspartner entwickelt. Aufgrund der ehemaligen kommunistischen Regierung stellte die Verarmung der Gesellschaft das Land vor eine große Herausforderung. Nur mit Hilfe radikaler Reformen gelang es Polen, sich in Richtung Wachstumskurs zu bewegen. Leider hat das Land auch heutzutage noch mit einer relativ hohen Arbeitslosigkeit zu kämpfen. (Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

Seit dem EU-Beitritt 2004 erlebt Polen die größte Auswanderungswelle der Geschichte, die die Regierung jedoch nach und nach zu bremsen versucht. Das Lohnniveau im Land wurde attraktiver und der Mangel an Arbeitskräften immer schmerzlicher. Es wurden Anreizsysteme wie etwa die Steueramnestie für Rückkehrer geschaffen, und man hofft, damit viele Auswanderer zurück ins Land zu holen. Offizielle Angaben darüber, wie viele Polen mittlerweile in Westen leben, gibt es nicht. Schätzungen zufolge handelt es sich jedoch um ein bis zu zwei Millionen. Ein Drittel der Auswanderer hat Hochschulausbildung, und um diese Arbeitskräfte ist die Regierung am meisten bemüht, sie wieder nach Polen zurückzuholen. Man erhofft sich dadurch eine Ankurbelung der Wirtschaft, sowie eine Verringerung der Armut im Lande. (<http://www.wieninternational.at/de/node/8085>, Abrufdatum: 23.03.2009)

#### **5.1.8 Das Baltikum**

Die baltischen Staaten haben aufgrund des niedrigen Lohnniveaus mit Emigration zu kämpfen. Besonders hoch qualifizierte Arbeitskräfte können keinen geeigneten Arbeitsplatz finden. Dadurch steigt ihre Bereitschaft, die Heimat zu verlassen, und die Hoffnung auf bessere Perspektiven im Ausland. (Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

Litauen ist wohl am stärksten von der Abwanderung der Facharbeiter betroffen. Ebenso wie in den übrigen CEE Ländern trifft es den Baubereich aber auch den Gesundheitssektor am schwersten. Es fehlt jedoch auch in Litauen an Hochschulabsolventen, besonders im Ingenieurwesen. Um dem ansteigenden Fachkräftemangel entgegenzuwirken, hat die litauische Regierung ein Anreizsystem geplant, um Arbeitnehmer im Land zu behalten. (Berger & Schuh (Hrsg.) 2008) Die große wirtschaftliche Hoffnung der größten Baltenrepublik ist wohl seit November 2008 am zerplatzen. Als Exportland leidet Litauen sehr unter der globalen Krise und ist von der internationalen Wirtschaftsentwicklung abhängig. (Lewonig 2009)

Die gewaltigen Veränderungen in der litauischen Wirtschaft sowie Gesellschaft haben auch Veränderungen des Arbeitsmarktes mit sich gebracht. Am Anfang der Transformation, die 1994 ihr Ende fand, hatte das Land mit einer Abnahme der industriellen Produktion, einer steigenden Inflation, sowie einem geringeren

Lebensstandard zu kämpfen. Nach 1994 verbesserte sich die Situation in Litauen gewaltig, wurde jedoch Ende 1998 durch eine Rezession, ausgelöst durch die Finanzkrise in Russland, unterbrochen. Erst im Jahr 2000 verbesserte sich die litauische wirtschaftliche Lage wieder allmählich, was sich besonders an der steigenden wirtschaftlichen Tätigkeit, sowie der Erwerbstätigenquote niederschlägt. Wie wichtig Ausbildung heute ist, spiegelt sich auch in der Arbeitslosenquote wider, beziehungsweise der Verteilung dieser: innerhalb von 10 Jahren (1991-2001) ist der Anteil der Arbeitslosen ohne Hochschulausbildung von 25 Prozent auf 60 Prozent gestiegen. (Kairelis in Funck & Pizzati (Hrsg.) 2002)

Auch Lettland hat die derzeitige Finanzkrise hart getroffen. Noch vor einem Jahr schrieb das Land zweistellige Zuwachsraten, nun steckt es in einer tiefen Rezession. Prognosen zufolge soll sich die Zahl der Arbeitslosen auf bis zu 20 Prozent verdreifachen. (Gamillscheg 2009)

#### **5.1.9 Betroffene Branchen**

Am stärksten ist überall in Osteuropa die Bauwirtschaft betroffen. Sie gilt als Boombranche und wächst seit zwei Jahren dreifach schneller als die Gesamtwirtschaft (<http://www.wieninternational.at/de/node/6437>, Abrufdatum: 23.10.2008) Und obwohl die Arbeitslosenraten in Mittel- und Osteuropa sinken (siehe Tabelle 1), sind die regionalen Unterschiede gewaltig. Viele schlecht ausgebildete Arbeitslose kommen aus Bereichen der Landwirtschaft und haben in ihren Heimatländern nur wenige Möglichkeiten, wieder eine Stelle zu finden. Die Aussicht auf eine Arbeitsstelle im Westen Europas kann aufgrund ihres Ausbildungsmangels ebenfalls fast gänzlich verworfen werden. Somit steht dem Fachkräftemangel ein Mangel an Ausbildung gegenüber. (Berger & Schuh (Hrsg.) 2008)

Größte Herausforderung der nächsten Jahre wird es sein, dem zunehmenden Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften entgegenzuwirken. Förderungen des Nachwuchses bzw. die frühzeitige Bindung junger Akademiker an ein Unternehmen stellen eine Möglichkeit dar.

Wie bereits erwähnt, betrifft der Fachkräftemangel mit wenigen Ausnahmen so gut wie alle Branchen. Arbeitsstellen bleiben über einen längeren Zeitraum unbesetzt, Unternehmen können ihre Aufträge nicht rechtzeitig erfüllen und müssen sie oftmals ablehnen und der Konkurrenz überlassen. Da eine große Anzahl an Unternehmen Schwierigkeiten hat, geeignete Fachkräfte zu finden, schwächt dies die gesamte Wirtschaft. Es ist daher von ungemeiner Bedeutung für Unternehmen, ihrem Fachkräftebedarf nach zu kommen und somit den Grundstein für eine erfolgreiche Zukunft zu legen.

Zusätzlich zum Fachkräftemangel gibt es in Mittel- und Osteuropa eine wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Herausforderung, nämlich die Ungleichheit im Einkommensniveau, die dazu führt, dass arbeitsintensive Produktionen ohne erhebliches technisches Know-how in Reformländer beziehungsweise in Billiglohnländer verlegt werden. Problematisch ist, dass bei solchen Anfertigungen meist nicht die Qualität, sondern der Preis von Bedeutung ist. Unternehmen müssen daher besonders den Schwerpunkt auf neue Technologien setzen und vor allem wieder ein besonderes Augenmerk auf Produktqualität, also auch Qualität bei Fachkräften, legen. (Zaunschirm 2003)

Die wahrscheinlich beste Möglichkeit, den Unterschied im Einkommensniveau zwischen West- und Osteuropa zu verringern, wäre eine reale Aufwertung der Ost-Währungen. Leider ist bis zum heutigen Zeitpunkt eher das Gegenteil eingetroffen: eine Abwertung vieler Währungen. Trotzdem sehen einige Experten einen baldigen Erholungskurs der Ostwährungen. Peter Brezinschek, Chefanalyst der Raiffeisen Zentralbank Österreich AG (RZB), erwartet ab Mitte 2009 eine erste Stabilisierung der CEE Wirtschaften. ([http://www.rcb.at/fileadmin/user\\_upload/rcb/Sonstiges/Diverse Brosch ren/2009/PressInfo\\_Q2\\_D.pdf](http://www.rcb.at/fileadmin/user_upload/rcb/Sonstiges/Diverse_Brosch ren/2009/PressInfo_Q2_D.pdf), Abrufdatum: 29.05.2009) Noch positiver fällt die Prognose des Osteuropa - Experten Juraj Kotian von der Erste Group aus. Er erwartet bis Jahresende 2009 bereits eine Aufwertung der Währungen. (Schuch 2009)

Die kommunistische Planwirtschaft Osteuropas ist schon seit Jahren Geschichte, doch auch das „grenzenlose Wachstum“, von dem in der

Wachstums- und Transformationsphase die Rede war, stößt allmählich an seine Grenzen. Am schwersten trifft es Länder, die sich während der letzten Jahre im Ausland stark verschuldet haben und nun mit Rückzahlungsschwierigkeiten kämpfen. Bestes Beispiel ist hier wohl das Trio Estland, Lettland und Litauen, das nach dem Zerfall der Sowjetunion einen rasanten Aufschwung erlebt und sein Defizit mit Krediten aus dem Ausland finanziert hat. Spitzenreiter des derzeit stärksten wirtschaftlichen Rückganges ist Lettland, das 2005 noch die höchste Wachstumsrate aller EU-Staaten aufgewiesen hat (10,2%). 2009 ist jedoch mit einem Minus von acht Prozent zu rechnen. (Trares 2009)

Währungen der meisten osteuropäischen Länder haben an Wert verloren, allen voran Rumäniens Leu, der innerhalb kürzester Zeit gegenüber dem Euro bereits 50 Prozent seines Wertes verloren hat. (Trares 2009)

Man muss die Länder Osteuropas differenziert betrachten, da nicht alle in gleichem Ausmaß von der Krise betroffen sind und sich einige sogar in einer besseren wirtschaftlichen Lage befinden als manche EU-Altmitglieder. Die Rede ist hier vor allem von Slowenien und der Slowakei (beides Mitglieder der Währungsunion), die zurzeit noch am wenigsten von einem Wirtschaftsabschwung zu spüren bekommen und sogar noch Wachstum ausweisen. (Trares 2009)

## **5.2 Neue Anforderung von Qualifikationen**

In den letzten Jahren ist es in den neuen EU-Mitgliedstaaten zu starken Angebotsproblemen von Arbeitskräften generell, insbesondere an qualifizierten Arbeitskräften, gekommen. Unternehmen haben zunehmend Schwierigkeiten, das richtige Personal mit den erforderlichen Kenntnissen und Fähigkeiten einzustellen. In den vergangenen Jahren gab es Debatten und Besorgnis bezüglich geringem Wachstum von Angestelltenverhältnissen, hohen langjährigen Arbeitslosenraten sowie dem relativ geringen Beschäftigungsgrad der meisten neuen Mitgliedstaaten. Heute hingegen ist vielmehr die Rede vom Mangel an Arbeitskräften, insbesondere an qualifizierten Arbeitskräften. Die

Struktur des Arbeitsmarktes, demographische Gründe - wie beispielsweise eine vergreisende Bevölkerung - Auswanderung von Fachleuten, längere Ausbildungsdauer, wie auch mangelnde regionale Mobilität innerhalb eines Landes, gehören zu den häufigsten Ursachen. (Iara, Stehrer & Vidovic in Havlik et al.2008)

Die sich ankündigende Verknappung an Fachkräften wird in den kommenden Jahren intensive Maßnahmen zur Verbesserung der Ausbildung erfordern. Dies betrifft sowohl die Erstausbildung, als auch die Weiterbildung innerhalb der Betriebe als auch extern. (Biffli 2002 in Hofstätter & Sturm) Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass es keine Statistiken für das genaue Ausmaß des Fachkräfte Fehlbedarfs gibt, da große Unterschiede zwischen verschiedenen Bereichen und dem Arbeitskräftemangel innerhalb dieser Bereiche bestehen. Folglich ist es schwierig, das Angebotsdefizit genau zu quantifizieren. Prognosen, wie sich der osteuropäische Markt in Hinsicht auf Fachkräfte in den kommenden Jahren entwickeln wird, sind aufgrund des Transformationsprozesses dieses Marktes nur schwer möglich. In den vergangenen Jahren ist es zu einem rasanten Anstieg der Wachstumsrate, Reformen und Verträge, die zu geringeren Barrieren und Auflagen geführt haben, sowie zu einer zunehmenden Erneuerung von Technologien gekommen, die Osteuropa allesamt immer mehr in Richtung Westen geführt haben. Eine Ausnahme stellt Ungarn dar, dessen Wirtschaft von 2006 auf 2007 gesunken ist und sich von den wirtschaftlich führenden Staaten Osteuropas allmählich zum „Sorgenkind“ entwickelt hat. (Schmitz 2008)

Der Anstieg in Qualifikationsanforderungen kann auch durch den Bildungsabschluss gemessen werden. Laut Angaben der Eurostat Arbeitskräfte Umfrage (Eurostat Labour Force Survey) ist der Bedarf an Arbeitern mit geringem Ausbildungsniveau im Erhebungszeitraum von 2000-2007 drastisch gefallen; Ausnahmen waren Estland und Lettland. Die Nachfrage nach hochqualifizierten Arbeitskräften hingegen ist außerordentlich angestiegen, mit knappen 4% jährlich in Tschechien, und bis zu 10% in Polen. Naheliegende Erklärungen sind der technologische Wandel, strukturelle Änderungen in

Richtung wissensintensiven Industrien, sowie angebotsorientierte Phänomene. (Iara, Stehrer & Vidovic in Havlik et al. 2008)

Die derzeitige Finanzkrise ist in ihrem Ausmaß schon soweit fortgeschritten, dass es zu spät sein mag, eine Konjunkturverlangsamung oder eine Rezession zu vermeiden, wobei es jedoch laut Dominique Strauss-Kahn, Direktor des internationalen Währungsfonds, nicht zu spät ist, eine weltweite Depression zu verhindern. (Strauss-Kahn 2008)

Wenn mittelfristig die Arbeitsplätze knapp werden, ist eine erfolgreiche Personalauswahl von immer größerer Bedeutung.

Eine Umfrage des Personalberatungsunternehmens strateg-it im Oktober 2008 hat ergeben, dass die meisten Klein- und Mittelbetriebe nicht an Kündigungen aus betriebswirtschaftlicher Sicht denken. Mehr als die Hälfte der Betriebe plant sogar, zusätzliches qualifiziertes Fachpersonal einzustellen, da man eingesehen hat, dass gerade wertvolle Facharbeitskräfte von immer attraktiveren Angeboten angelockt werden. Weiters sei es von großem Interesse, qualifizierte Fachkräfte in den eigenen Betrieben zu erhalten und zu fördern. (Bauer 2008) Besonders der kontrollierten Immigration von ausgebildeten Arbeitskräften wird auch in Zukunft immer größere Bedeutung zukommen.

### **5.3 Zukunftsprognosen**

Finanzexperten zufolge bleibt die Mehrheit der Industrien in den CEE Staaten im Jahr 2009 stabil. Besonders der Lebensmittel- und Agrarsektor weisen aufgrund ihrer relativen Unanfälligkeit für Veränderungen der Nachfrage die besten Perspektiven für das kommende Jahr auf. Ein Viertel der befragten Analysten sieht eine starke Leistung auch im Maschinenbau der meisten CEE Länder. Demgegenüber stehen jedoch 19 Prozent, die vom Gegenteil überzeugt sind, nämlich einem harten Kampf in dieser Branche. (Borell & Herrmann 2009)

2008 war ein Jahr der Krise der Finanzinstitute rund um den Globus. Für das Jahr 2009 sagen Experten stabile Ergebnisse voraus, und zwar in allen CEE Staaten mit Ausnahme von Bulgarien, Rumänien und Ungarn. (Borell & Herrmann 2009)

Der IWF jedoch sieht 2009 noch keine Erholung der Krise in den ehemaligen Reformländern. Ganz im Gegenteil: wie der IWF in seinem „World Economic Outlook 2009“ bekannt gab, wird die Rezession noch lange andauern und die Erholung nur sehr langsam erfolgen. (<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf>, Abrufdatum: 17.04.2009)

Auch das Wiener Institut für Internationale Wirtschaftsvergleiche (wiiw) rechnet mit einer relativ späten wirtschaftlichen Genesung des CEE Raums. Im Falle eines weltweiten Wirtschaftsaufschwungs wird ein Wachstum in Osteuropa erst ab 2010 oder 2001 erwartet. Jedoch wird abermals betont, dass die Krise in den einzelnen Ländern differenziert zu betrachten ist. In Tschechien, Polen und der Slowakei, wird 2009 noch mit einem leichten Wachstum gerechnet. Bulgariens, Rumäniens und Sloweniens Wirtschaften stagnieren, während im Baltikum und in Ungarn von einer Rezession die Rede ist. (APA 2009)

## **6. Fallbeispiel Slowenien**

Mit nur zwei Millionen Einwohnern ist ein kleines Land wie Slowenien sehr stark exportabhängig, besonders in seine unmittelbaren Nachbarländer und EU-Mitgliedsstaaten. Somit hängt auch die zukünftige Wirtschaftsentwicklung Sloweniens von diesen Ländern ab. Obwohl es äußerst schwierig ist, genaue Aussagen zu treffen, wird Prognosen zufolge die Auslandsnachfrage nach slowenischen Waren und Dienstleistungen in nächster Zeit etwas sinken. Dies wirkt sich unmittelbar auf das Wirtschaftswachstum des Landes aus, welches für das Jahr 2009 mit 3,1 Prozent erwartet wird. Dies entspricht einem Prozent weniger als den Prognosen des Vorjahres.

([http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AnglID=1&StID=433180&DstID=0&BrlD=0](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AnglID=1&StID=433180&DstID=0&BrlD=0), Abrufdatum: 23.03.2009)

## 6.1 Arbeitsmarktentwicklung

Die Übergangsphase Sloweniens in den 90er Jahren hatte einen großen Einfluss auf die Arbeitsmarktsituation des Landes. Die registrierte Arbeitslosigkeit ist in den frühen 90er Jahren wesentlich angestiegen. Dieser Anstieg der Erwerbslosigkeit hat sich jedoch schon 1993 wieder stabilisiert und im Jahre 1996 deutlich verbessert. Obwohl Slowenien seit 1996 eher günstige Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt aufweist, bestehen dennoch einige Probleme. Übernommene Arbeitsmarktreformen waren nicht drastisch genug oder wurden zu spät eingeführt. Änderungen der Bestimmungen des Arbeitsmarktes werden oft als Arbeitsmarktreformen bezeichnet und stellen eine notwendige Voraussetzung für die Verbesserung der Arbeitsmarktperformance dar. Sloweniens Arbeitsmarktsituation hat sich in den letzten zehn Jahren deutlich verbessert. Es gehört heute zu den EU-Ländern mit einer überdurchschnittlich niedrigen Arbeitslosenquote, sowie einer überdurchschnittlich hohen Beschäftigungsquote. Dennoch gibt es einige Herausforderungen zu bewältigen, wie zum Beispiel den hohen Anteil der Langzeitarbeitslosen (12 Monate und mehr), sowie den beträchtlichen Prozentsatz der unausgebildeten Erwerbslosen. (Brezigar-Masten & Kajzer 2008)

	<b>1996</b>	<b>2000</b>	<b>2006</b>
<b>Arbeitslosenrate</b>	6.9	6.9	6.0
<b>Jugendarbeitslosigkeit (15-24 Jahre)</b>	17.5	16.8	13.9
<b>Anteil der Langzeitarbeitslosen an Arbeitslosen</b>	50.0	62.6	50.8
<b>Erwerbstätigenquote</b>	61.6	62.9	66.6

**Tabelle 6: Arbeitsmarktindikatoren für Slowenien (in %)**

eigene Darstellung in Anlehnung an Brezigar-Masten & Kajzer 2008

In den Jahren 2007 und 2008 ist die Arbeitslosenrate weiter gefallen, von 4,9 % 2007 auf 4,4% 2008. ([http://www.stat.si/eng/novica\\_prikazi.aspx?ID=2262](http://www.stat.si/eng/novica_prikazi.aspx?ID=2262), Abrufdatum: 16.04.2009)

Wie aus der obigen Tabelle ersichtlich, ist die Arbeitslosenrate in Slowenien seit 1996 gefallen und liegt während des ganzen beobachteten Zeitraums sogar unter dem EU-27 Durchschnitt. Die Anzahl der ausgebildeten Arbeitskräfte ist in den letzten Jahren gleichmäßig angestiegen, wobei Hochschulabsolventen die höchste Steigerung aufweisen.

Obwohl die Zahl der Arbeitslosen in Slowenien innerhalb der letzten Jahre zurückgegangen ist, stellt die Langzeitarbeitslosigkeit ein erhebliches Problem dar. Die Langzeitarbeitslosenquote, d.h. der Anteil der Langzeitarbeitslosen am Arbeitsangebot in Prozent, ist zwar im Vergleich zum Jahr 2002 gesunken, lag jedoch 2006 noch immer bei 2,9 %. 2007 fiel der Anteil auf 2,2% und somit unter den EU-27 Durchschnitt von 3%. Auch die Beschäftigungsquote zeigt ein besseres Bild als der EU-27 Schnitt: Mit 67,8% Beschäftigten im Jahr 2007 liegt Slowenien über dem EU-27 Prozentsatz von 65,4% der Erwerbstätigen. ([http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_Slowenien.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_Slowenien.pdf), Abrufdatum: 02.05.2009)

Es herrscht eine schwere Mismatch-Situation zwischen den benötigten neuen Qualifikationen und den bestehenden Qualifikationen bzw. mangelhaften Fähigkeiten der registrierten Arbeitslosen. Dies hemmt vor allem das Beschäftigungswachstum des Landes. Der in den letzten Jahren stattgefundene technologische und wirtschaftliche Wandel hat zu neuen Berufsmöglichkeiten geführt. Eine weitere Folge war aber leider auch der Mangel an qualifizierten Arbeitskräften, sodass leere Stellen nicht gefüllt werden konnten und der Bedarf an Facharbeitern aus dem Ausland gestiegen ist. Der Übergang Sloweniens von einer Industriegesellschaft zu einer wissensbasierten Gesellschaft hat große Investitionen in das Humankapital des Landes erfordert. Der Schlüssel zum Erfolg wird auch in Zukunft darin liegen, die Qualifikationen der Arbeitnehmer zu verbessern, besonders in weniger entwickelten Regionen. Lebenslanges Lernen wird immer wichtiger und damit verbunden auch ein flexibles und adaptionsfähiges Bildungssystem. Um vor allem der in Slowenien

vorherrschenden Langzeitarbeitslosigkeit entgegen zu wirken, bedarf es einer sorgfältigen Gestaltung der Bildungsstruktur. (Kovac, Kluzer & Kaizer in Funck & Pizzati (Hrsg.) 2002)

### **6.1.1 Einführung des Flexicurity Modells?**

Wie bereits angedeutet, weist der slowenische Arbeitsmarkt einige Schwächen auf, die es in den kommenden Jahren zu beseitigen gilt. Größtes Problem sind rigide Strukturen und die generell mangelnde Flexibilität am Arbeitsmarkt. In letzter Zeit hat es häufig Diskussionen darüber gegeben, ob das dänische Flexicurity-Modell auch in Slowenien eingeführt werden soll, um die starre Arbeitsmarktsituation zu durchbrechen und einfache und sichere Beschäftigungsübergänge zu garantieren. Dadurch sollte besonders auch den Langzeitarbeitslosen eine Möglichkeit geboten werden, sich relevante Qualifikationen anzueignen und wieder ins Berufsleben einzusteigen. Der Ausdruck Flexicurity setzt sich aus den beiden englischen Wörtern „flexibility“ (Flexibilität) und „security“ (Sicherheit) zusammen. Das Modell basiert auf der Idee, dass Flexibilität eines Arbeitsmarktes und Beschäftigungssicherheit keinen Widerspruch bilden, sondern sich im Rahmen neuer Veränderungen und Herausforderungen - wie beispielsweise der Globalisierung - gegenseitig unterstützen. (Brezigar-Masten & Kajzer 2008) Ein integriertes Flexicurity-Modell kann weiters dazu beitragen, Arbeitsplätze in gesunden Unternehmenssparten und Industrien zu erhalten, um so der Arbeitslosigkeit vorzubeugen. Damit soll auch gewährleistet werden, dass Unternehmen ihre Kernkompetenzen erhalten, um wirtschaftlichen Aufschwung zu garantieren. Die Verbesserung der Arbeitnehmerqualifikationen ist von entscheidender Bedeutung für Wachstum und Produktivität. Sie verstärkt die Kompetenz der Arbeitskräfte, sich an den raschen technologischen Wandel und kontinuierliche Innovationen anzupassen und verbessert gleichzeitig die Beschäftigungsfähigkeit. Im Zusammenhang mit der hohen Langzeitarbeitslosigkeit in Slowenien ist es von entscheidender Bedeutung, eine bessere Übereinstimmung zwischen den verfügbaren Kenntnissen der Arbeitssuchenden und den Bedürfnissen des Arbeitsmarktes zu erhalten. Besonders langfristig gesehen, kann die Adaption des Flexicurity-Modells dazu beitragen, eine bessere Verbindung zwischen Bildung, Ausbildung und

Beschäftigung herzustellen, und insbesondere eine Vorhersage für in Zukunft benötigte Fähigkeiten.

(<http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2121&langId=en>,

Abrufdatum: 15.03.2009) Slowenien sollte jedoch sein eigenes Flexicurity-Modell einführen, das mit der Tradition, Kultur und Wirtschaft des Landes im Einklang steht und eine effiziente und aktive Arbeitsmarktpolitik garantiert. (Brezigar-Masten & Kajzer 2008).

### **6.1.2 Situation der Fachkräfte**

Auch in Slowenien wird das Angebot an qualifizierten Arbeitskräften zunehmend knapp. Es fehlt vor allem in den Bereichen Elektrotechnik, Maschinenbau, Gewerbe und Handwerk, aber auch andere Branchen wie die Bauwirtschaft sind betroffen. Obwohl seit dem Jahr 2000 viele Rückwanderer verzeichnet wurden, und dies quasi als Entgegenwirken des sogenannten „Brain-Drain“ gesehen wurde, verschärft sich der Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften nach und nach.

([http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_Slowenien.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_Slowenien.pdf), Abrufdatum: 02.05.2009)

Lebenslanges Lernen ist ein wichtiger Teil der Lissabon Strategie. Die EU und als Teil von ihr somit auch Slowenien, hat es sich zum Ziel gemacht, bis 2010 zum dynamischsten und wettbewerbsfähigsten wissensbasierten Wirtschaftsraum der Welt zu werden. Der Erwerb und die kontinuierliche Verbesserung von Fähigkeiten und Kompetenzen ist Voraussetzung für die persönliche Entwicklung der Bürger die Möglichkeit zur Teilnahme an der Entwicklung der Gesellschaft in allen Bereichen. Veränderungen im wirtschaftlichen und sozialen Bereich, rasche technologische Entwicklungen und der demographische Druck, verursacht durch eine alternde Bevölkerung, erfordern einen neuen Ansatz im Bereich Bildung und Ausbildung, ausgehend von dem Konzept des lebenslangen Lernens. In einer modernen Gesellschaft ist Wissen rasch veraltet. Lebenslanges Lernen ist daher für die Wettbewerbsfähigkeit einer Person am Arbeitsmarkt, für die persönliche Entwicklung und soziale Eingliederung und auch aus gesellschaftlicher Sicht umso wichtiger. Es ist erschreckend festzustellen, dass gerade unter den erwerbslosen Einwohnern Sloweniens wenig Interesse an Bildung besteht.

Studien zufolge nehmen nur 25 % der Arbeitslosen an einem Bildungsseminar teil. Der Großteil der Teilnehmer an formeller und informeller Ausbildung ist erwerbstätig. Alle Befragten gaben Auskunft über den Sachverhalt, der sie daran hindert, an einer Ausbildung teilzunehmen. Personen, die an Bildungsseminaren teilnahmen, wurden gefragt, ob sie Interesse hätten, an weiteren Seminaren teilzunehmen. Nichtteilnehmer wurden gefragt, ob sie generell Interesse hätten, teilzunehmen. Die Antworten sind erschreckend und auf Lücken in der Durchsetzung von Bildungseinrichtungen zurückzuführen. Die Ergebnisse zeigen, dass 60 % der Befragten nicht an Seminaren teilnahmen, obwohl sie es gerne täten. Gründe dafür sind vielfältig. Die wohl schwerwiegendsten Gründe sind der zeitliche Konflikt zwischen Ausbildung und Arbeitszeit, sowie finanzielle Aspekte. Die restlichen 40% der Befragten nahmen keine Bildungsmöglichkeiten in Anspruch, weil sie es nicht wollten und weil sie der Überzeugung waren, keine Ausbildung für ihren Beruf zu benötigen. Unter den 18 Mitgliedsstaaten der EU, die bei der Studie zur Erwachsenenbildung teilgenommen haben, liegt das Ergebnis für Slowenien in der Mitte, aber dennoch über dem EU-Durchschnitt. Am besten beim Thema Bildung haben die skandinavischen Länder abgeschnitten, am schlechtesten Italien, Polen, Griechenland und Ungarn. ([http://209.85.129.132/search?q=cache:NA\\_gXBJTucwJ:www.stat.si/eng/PrikaziPDF.aspx%3FID%3D2338+http://www.stat.si/eng/PrikaziPDF.aspx%3FID%3D2338&cd=1&hl=de&ct=clnk](http://209.85.129.132/search?q=cache:NA_gXBJTucwJ:www.stat.si/eng/PrikaziPDF.aspx%3FID%3D2338+http://www.stat.si/eng/PrikaziPDF.aspx%3FID%3D2338&cd=1&hl=de&ct=clnk), Abrufdatum: 11.05.2009)

## 7. Schlussfolgerungen

Verschärfungen am Arbeitsmarkt und eine steigende Nachfrage nach Arbeitskräften in EU-8+2 Ländern haben in den letzten Jahren zu einem Engpass an Arbeitskräften, insbesondere an Fachkräften, geführt. Mangel an ausgebildetem Personal ist zu einem bedeutenden Problem innerhalb Unternehmen verschiedener Branchen geworden und wird immer öfter als wesentliche Wirtschaftshemmung angesehen, besonders bei expandierenden Betrieben. Arbeitskräfte mit den erforderlichen Qualifikationen zu finden und einzustellen ist keine leichte Aufgabe und erfordert Zeit und Kosten, die mit Höhe der Fähigkeiten steigen. (World Bank 2007)

Die Fachliteratur schenkt den Migrationswellen hoch qualifizierter Arbeitskräfte kaum Beachtung. Es wurde jedoch versucht, im Rahmen dieser Arbeit, die Situation der Fachkräfte und ihren Wandel so gut wie möglich darzustellen.

Wie bereits erwähnt ist die Zukunft schwer vorhersehbar, besonders im Zusammenhang mit einzelnen Berufsgruppen. Eines ist jedoch sicher: es wird immer einen Wandel geben, in allen möglichen Bereichen, und aus diesem Grund ist es für Unternehmen und ihre Mitarbeiter wichtig, sowohl eine hohe Anpassungsfähigkeit, also auch Flexibilitätsbereitschaft zu zeigen und auszuüben. (<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>, Abrufdatum: 10.04.2009)

Das Wirtschaftswachstum eines Landes hat sowohl Einfluss auf das Ausmaß der Arbeitslosigkeit als auch auf die Beschäftigungsentwicklung. Somit sollte die derzeitige schlechte konjunkturelle Entwicklung auch das Beschäftigungswachstum sowie die Nachfrage nach Fachkräften hemmen. Prognosen sind jedoch mit großer Unsicherheit behaftet und meist nur kurzfristig.

([http://www.stebep.at/fileadmin/RedFiles/Textfiles/09\\_03\\_Studie\\_Fachkraeftemangel\\_Endbericht\\_2009.pdf](http://www.stebep.at/fileadmin/RedFiles/Textfiles/09_03_Studie_Fachkraeftemangel_Endbericht_2009.pdf), Abrufdatum: 28.05.2009)

Es gibt bisher noch keine fundierten Studien bzw. Statistiken, über die Auswirkung der derzeitigen Finanzkrise auf den Fachkräftemangel in den

Ländern Osteuropas. Logischen Betrachtungen zufolge, sei der Mangel in der Wachstumsphase der CEE Staaten gravierender gewesen sein als in der derzeitigen Phase des wirtschaftlichen Rückgangs, da in Zeiten einer Hochkonjunktur auch mehr Fachkräfte benötigt werden. Es fehlt jedoch an grundlegenden empirischen Nachweisen dafür, weil es an Daten zur kontinuierlichen Entwicklung nach Berufssparten mangelt. Dies hat zur Folge, dass der konkrete Einfluss der Weltwirtschaftskrise auf das Angebot bzw. die Nachfrage nach Fachkräften ungewiss ist.

Fehlannahmen bzw. -interpretationen haben einen großen Einfluss auf die zukünftige wirtschaftliche Entwicklung eines Landes. Entgegen der klassischen ökonomischen Theorie - deren wohl wichtigste Vertreter Adam Smith und David Ricardo waren - können Marktteilnehmer ihre Entscheidung nicht auf vollkommenem Wissen gründen, da Eventualitäten und Unsicherheiten in die Entscheidungsfindung miteinfließen. (Soros 2008)

Generell kann festgestellt werden, dass die allgemeine Nachfrage nach qualitativ hochwertigen Arbeitskräften sowie Arbeitnehmern im Dienstleistungssektor nicht nachlassen, und der Bedarf an Absolventen von Fachhochschulen und Universitäten sogar ansteigen wird. Infolgedessen müssen die bestehenden Arbeitskräfte effizienter als zuvor genutzt werden. Erwerbslosen Personen muss die Möglichkeit geboten werden, ihre Fähigkeiten zu verbessern. Die erforderlichen Maßnahmen müssen Teil einer strukturierten Migrationspolitik werden, die nicht nur numerisch, sondern auch in Bezug auf Qualifikationen ermittelt werden. Ein flexibles Migrationssystem wird benötigt, um Angebot und Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt auszugleichen. Es ist besonders wichtig, hochqualifizierte Arbeitskräfte aus dem Ausland zu gewinnen, deren innovative Fähigkeiten und technologisches Wissen einen entscheidenden Beitrag zur Sicherung einer besseren wirtschaftlichen Zukunft leisten könnten. Es sollte sichergestellt werden, dass die internationale Mobilität der Arbeitskräfte für beide Seiten vorteilhaft ist. Ein entscheidendes Element ist es auch, Mobilität in beide Richtungen zu ermöglichen und zu fördern sowie Anreize für eine Rückkehr in die Herkunftsländer zu schaffen. (Suessmuth in Funck & Pizatti (Hrsg.) 2002)

Das Ende der Krise der Finanzmärkte, die zu einer Wirtschaftskrise geführt hat, und somit auch das sich zunehmend verschärfende Problem des Fachkräftemangels ist noch nicht absehbar und wird uns unglücklicherweise auch in den kommenden Monaten begleiten. (Boric, Rudolf & Knaus 2009)

Der Schlüssel zum Erfolg ist ein stabiles und nachhaltiges Wirtschaftswachstum und eine fortwährende Verbesserung der Qualifikation der Arbeitnehmer.

## Zusammenfassung

Wir befinden uns derzeit in der wohl schwersten Finanzkrise seit 1930. Prognosen zufolge wird die Krise auch schwerwiegendere und länger anhaltende Konsequenzen haben als ähnliche Situationen in der Vergangenheit. Die Zukunft ist nicht vorhersehbar, es können nur Annahmen getroffen werden, die meist auf Prognosen beziehungsweise auf situativen, bereits vergangenen Ereignissen beruhen. Es müssen bereits heute Entscheidungen getroffen werden, deren Auswirkungen sich erst in der Zukunft zeigen werden. Diese Aufgabe ist nicht einfach, da meist nicht genügend Wissen zur Verfügung steht, um exakte Vorhersagen treffen zu können und Fehlentscheidungen zu vermeiden.

Unsicher ist zunächst die Zukunft der Fachkräfte sowohl in den CEE Staaten als auch in Westeuropa. In den letzten Jahren hat sich in Westeuropa ein zunehmender Mangel an hoch qualifizierten Arbeitskräften abgezeichnet, der durch die derzeitige Wirtschaftskrise verstärkt wurde. Im dritten Quartal letzten Jahres glaubte man noch nicht daran, dass sich die weltweite Krise auch auf Osteuropa ausbreiten würde und der Fachkräftemangel zu einem zunehmend größeren Problem werden könnte. Man erhoffte sich, durch junge, gut ausgebildete Arbeitskräfte aus den CEE Staaten dem Mangel an Fachkräften entgegenwirken zu können. Nun hat die Rezession auch osteuropäische Staaten eingeholt, wobei die Situation der einzelnen Länder differenziert betrachtet werden muss. Einige Länder wie beispielsweise Ungarn stecken in einer tiefen Rezession und konnten Ende 2008 nur mithilfe eines 15 Milliarden schweren Kredites vor dem Staatsbankrott bewahrt werden.

Obwohl immer wieder betont wird, dass die Wirtschaftskrise unterschiedlich starke Auswirkungen auf die einzelnen CEE Staaten hat, haben alle Länder Zentral- und Osteuropas Eines gemeinsam: die Phase der Transformation und den derzeit vorherrschenden Fachkräftemangel. Länder, aus denen seit dem EU-Beitritt besonders viele Arbeitnehmer ausgewandert sind (wie z.B. Polen), bemühen sich nun mithilfe von Anreizsystemen, ihre Arbeitskräfte zurückzuholen. Dies ist jedoch nur eine kurzfristige Lösung, da mittel- und

langfristig nur Arbeitsmarktreformen sowie lebenslanges Lernen zu einem Gleichgewicht am Arbeitsmarkt führen können.

Es muss bedacht werden, dass sich der Fachkräftemangel auf spezifische Branchen beschränkt und nicht alle Berufssparten betrifft. Weiters gibt es nicht nur eine einzige Ursache des Mangels, sondern meist eine Kombination verschiedener Faktoren. Ein bedeutender Faktor ist zweifellos die Flexibilität bzw. Reaktionsfähigkeit des Bildungssystems in einem Land.

Wir befinden uns in einer Zeit des ständigen Wandels und fortwährender Innovation. Daher ist es besonders wichtig, Veränderungen von Qualifikationsanforderungen frühzeitig zu erkennen und umzusetzen. Unternehmen müssen lernen langfristig zu planen und sich nicht von kurzfristigen Kosteneinsparungen blenden zu lassen. Vor allem in innovationsaktiven Unternehmen ist der Fachkräftemangel besonders stark ausgeprägt, da Qualifikationsanforderungen aufgrund des raschen technologischen Wandels ständig ansteigen.

Dem Humankapital der Länder muss größere Beachtung geschenkt werden und eine Verbesserung der Aus- sowie Weiterbildungsmöglichkeiten gewährleistet werden. Fast alle CEE Staaten weisen im Vergleich zu westeuropäischen Ländern geringere Quoten von Hochschulabsolventen auf. Die unzureichende Ausbildung und der ständige technologische Wandel spiegeln sich auch in der Arbeitslosenquote einiger Länder wider. Obwohl die Arbeitslosigkeit in Osteuropa innerhalb der letzten Jahre gesunken und die Marktwirtschaft gewachsen ist, hemmt der Mangel an Fachwissen das Wirtschaftswachstum. Eine aktive Arbeitsmarktpolitik sowie Arbeitsmarktreformen sollen den Ländern Osteuropas helfen, Engpässe bei qualifizierten Arbeitnehmern zu beheben und ihnen möglichst sogar vorzubeugen. Im Vordergrund muss bessere Ausbildung sowie eine effektivere Integration von Hochschulabsolventen in den Arbeitsmarkt stehen. Denn allgemeine Bildung ist sowohl in wirtschaftlicher als auch in sozialer Hinsicht bedeutsam und generell kann festgestellt werden, dass je höher der Grad der Ausbildung ist, desto geringer ist die Wahrscheinlichkeit der Arbeitslosigkeit.

Auch wenn es keine allgemein gültige Methode für die Messung von Fachkräftemangel gibt, und es an berufsspezifischen Beschäftigungsstatistiken fehlt, wird auf der Grundlage der verfügbaren Daten der Arbeitsmarkt in Osteuropa voraussichtlich auch in Zukunft einen Mangel an Fachkräften verzeichnen. Der technologische Wandel sowie abnehmbare Geburtenraten scheinen dieses Ungleichgewicht noch stärker negativ zu beeinflussen. Positiv ist zu vermerken, dass bis Ende 2009 in den meisten CEE Staaten eine Aufwertung der Währungen erwartet wird. (Schuch 2009) Es muss auch in den kommenden Jahren verstärkt darauf geachtet werden, dass das wirtschaftliche Potenzial der Länder ausgeschöpft wird, alte Fehler vermieden werden, und aus der Geschichte gelernt wird. Es wäre daher ratsam, auf Veränderungen des Arbeitsmarktes positiv zu reagieren und sie als Chance zu nutzen.

## **Abstract**

We are currently in the most serious financial crisis since 1930. Projections show that the crisis will have even more severe and longer lasting consequences than similar situations in the past.

One cannot tell the future, however assumptions can be made which are mostly based on forecasts or situations from the past. Decisions have to be taken today, which will not show their impacts till much later. It is not an easy task though, as usually there is not enough knowledge available to make accurate predictions and avoid uncertainties.

One uncertainty lies is the future of skilled workforce, in both the CEE countries, as well as in Western Europe. In recent years, Western Europe shows an increasing shortage of highly skilled workers which has been aggravated by the current economic crisis. In the third quarter of last year, no one believed that the global crisis would also spread over Eastern Europe and that the shortage of professionals could become an increasingly bigger problem. It was hoped that this shortage could be counteracted by the immigration of young, educated workers from the CEE countries. Now the recession has reached the Eastern Europe countries, but the effect is different in each country and their situation must be looked at from varying perspectives. Some countries such as Hungary, for example, are in a deep recession and could only be saved from state bankruptcy with the help of a 15 billion dollar loan.

It is important to emphasise that the crisis shows varying degrees of impact within each CEE country, however all countries of Central and Eastern Europe, have one thing in common: the phase of transformation and the currently prevailing shortage of skilled workers. Since the EU accession many workers have emigrated from Eastern Europe (especially from Poland), and governments are now giving incentives to retract their labour force back to their countries of origin. However this is only a short term solution, since in the medium and long term only labour market reforms and life-long learning lead to an equilibrium in the labour market.

It must be noted, that the shortage of skilled workers doesn't concern all industries only specific ones. Furthermore, there is no single cause of the shortage, but usually a combination of different factors. A major issue is undoubtedly the flexibility and responsiveness of the educational system in a country.

We are in a time of constant change and continuous innovation. Therefore, the early detection and implementation of changes in qualification requirements is particularly important. Companies must learn to plan long term and not be blinded by short-term cost savings. Especially in innovation active enterprises is the shortage of skilled workers particularly pronounced as skill requirements constant increasing, due to rapid technological changes.

More attention needs to be given to human capital of the countries and an improvement of education and training opportunities. In comparison with Western European countries, almost all CEE countries show a lower rate of graduates. The lack of training and constant technological change is also reflected in the unemployment rate of some countries.

Although unemployment in Eastern Europe has fallen within the last few years and the market economy has grown, the lack of knowledge within the workforce inhibits the economic growth. Active labour market policies, as well as labour market reforms, will help the countries of Eastern Europe to remedy shortages of skilled workers and even prevent them in the best case. Better education must be the highest priority, as well as a more effective integration of graduates into the labour market. Because education is both economically and socially important, generally it can be noted that the higher the degree of training, the lower the probability of unemployment.

Based on the available data, the labour market in Eastern Europe is expected to report a shortage of skilled workers in the future. However it must be noted that there is no generally accepted way to measure exact shortages in the skilled workforce, nor specific occupational employment statistics. Technological change as well as removable birth rates seem to negatively influence this

imbalance even more. Prospects are not only negative though: by the end of 2009 an appreciation of currencies in most CEE countries is expected. In the coming years, it must further be ensured that the economic potential of the country is utilised, old mistakes are avoided, and that these mistakes have been noted and learned from. It would therefore be advisable to respond positively to changes in the labour market and to see them as a chance for future growth.

## Abkürzungsverzeichnis

CEE	Central and Eastern Europe
ENSR	European Network for SME Research
EU	Europäische Union
EU-8+2	EU-10 Mitgliedsstaaten außer Malta und Zypern
EU-10	alle Mitgliedsstaaten die am 1. Mai 2004 der EU beigetreten sind
EU-15	alle Mitgliedsstaaten die schon vor dem 1. Mai 2004 Mitglieder der EU waren
EU-27	alle EU-Mitgliedsstaaten
HRM	Human Ressource Management
INFER	International Network for Economic Research
ISCO 88-COM	International Standard Classification of Occupations
ISLED	International Standard Classification of Education
IWF	Internationaler Währungsfonds
OECD	Organisation for Economic Co-operation and Development
PES	Public Employment Services
SME	Small and Medium-sized Enterprises; Klein und Mittelbetriebe (KMU)
WIFO	Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung

## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Arbeitslosenquote der Bevölkerung im Alter von 25-64 Jahren gemessen am Ausbildungsniveau (ISCED Level 0-2)..... - 34 -

Abbildung 2: Arbeitslosenquote der Bevölkerung im Alter von 25-64 Jahren gemessen am Ausbildungsniveau (ISCED Level 3-4)..... - 35 -

Abbildung 3: Arbeitslosenquote der Bevölkerung im Alter von 25-64 Jahren gemessen am Ausbildungsniveau (ISCED Level 5-6)..... - 36 -

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Arbeitslosenrate 2004-2007 ..... - 6 -

Tabelle 2: Hochschulabsolventen der Alterklasse 25-64 (in %) ..... - 14 -

Tabelle 3: Veränderung der ansässigen Bevölkerung in den neuen Mitgliedstaaten nach ihrem EU-Beitritt im Mai 2004..... - 18 -

Tabelle 4: European Human Capital Index für Osteuropa..... - 21 -

Tabelle 5: Erwerbstätige (15 Jahre und älter) gegliedert nach Hauptberuf für das Jahr 2006 in Prozent ..... - 25 -

Tabelle 6: Arbeitsmarktindikatoren für Slowenien (in %)..... - 57 -

# Literaturverzeichnis

## Monographien

Androsch, H 1996, *Investitionsleitfaden Osteuropa: eine Jahrhundertchance*, Ueberreuter, Wien

Booker, R 2007, *Wachstumsmärkte in Osteuropa - Strategien für den langfristigen Erfolg in den neuen EU-Ländern*, Redline Wirtschaft, Heidelberg

Chies L 1994, *Das Migrationsproblem in der Europäischen Gemeinschaft - theoretische und empirische Analyse der Bestimmungsfaktoren und Folgen internationaler Arbeitskräftewanderungen*, Peter Lang GmbH, Europäischer Verlag der Wissenschaften, Frankfurt am Main

Lutz, B, Meil, P & Wiener, B 2000, *Industrielle Fachkräfte für das 21. Jahrhundert - Aufgaben und Perspektiven für die Produktion von morgen*, Campus Verlag, München

Soros, G 2008, *Das Ende der Finanzmärkte- und deren Zukunft*, Finanzbuch Verlag, München

Zaunschirm, K 2003, *Erfolgsfaktor Fachkräfte - Mit dem Everest Prinzip® zur konkurrenzlosen Fachkräfteausbildung*, Leykam Verlag, Graz

## Sammelwerke

Berger, MF & Schuh, A (Hrsg.) 2008, *Grow East - Wachstumsstrategien in CEE*, Linde Verlag, Wien

Bosswick, W. & Heckmann, F (Hrsg) 1995, *Migration policies: a Comparative Perspective*, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart

Funck, B & Pizatti, L (Hrsg.) 2002, *Labor, Employment, and Social Policies in the EU Enlargement Process - Changing Perspectives and Policy Options*, The World Bank, Washington, D.C.

### **Beiträge in Sammelwerken**

Berger, MF 2008, ‚Grow East - oder: Wie internationale Markenartikler und Retailer die radikalen Veränderungen in Mittel- und Osteuropa als Chance begreifen‘, in MF Berger & A Schuh (Hrsg.), *Grow East - Wachstumsstrategien in CEE*, Linde Verlag, Wien

Bretschneider, R 2008, ‚Unsere alten neuen Nachbarn aus anderer Perspektive - die neuen EU-Länder aus Marktforschungssicht‘, in MF Berger & A Schuh (Hrsg.), *Grow East - Wachstumsstrategien in CEE*, Linde Verlag, Wien

Fischer, G 2002, ‚Chapter 25: Discussant Notes‘, in B Funck & L Pizatti (Hrsg.), *Labor, Employment, and Social Policies in the EU Enlargement Process - Changing Perspectives and Policy Options*, The World Bank, Washington, D.C.

Hönekopp, E 1995, ‚The East-West Migration in Europe - Normalization after some Years of Growth‘, in W Bosswick, & F Heckmann (Hrsg.), *Migration policies: a Comparative Perspective*, Ferdinand Enke Verlag, Stuttgart

Kairelis, R 2002, ‚Labor Market Trends and Issue in Lithuania‘, in B Funck & L Pizatti (Hrsg.), *Labor, Employment, and Social Policies in the EU Enlargement Process - Changing Perspectives and Policy Options*, The World Bank, Washington, D.C.

Kovac, Z, Kluzer, F & Kaizer, A 2002, ‚The Main Challenges of the Slovenian Labor Market‘, in B Funck & L Pizatti (Hrsg.), *Labor, Employment, and Social Policies in the EU Enlargement Process - Changing Perspectives and Policy Options*, The World Bank, Washington, D.C.

Linn, JF 2002, 'Introductory Remarks', in B Funck & L Pizatti (Hrsg.), *Labor, Employment, and Social Policies in the EU Enlargement Process - Changing Perspectives and Policy Options*, The World Bank, Washington, D.C.

Riboud, M, Sanchez-Paramo, C & Silva-Jauregui, C 2002, 'Does Eurosclerosis Matter? Institutional Reform and Labor Market Performance in Central and Eastern European Countries', in B Funck & L Pizatti (Hrsg.), *Labor, Employment, and Social Policies in the EU Enlargement Process - Changing Perspectives and Policy Options*, The World Bank, Washington, D.C.

Schuh, A 2008, 'Einleitung und Übersicht', in MF Berger & A Schuh (Hrsg.), *Grow East - Wachstumsstrategien in CEE*, Linde Verlag, Wien

Schuh, A & Ploszajski, P 2008, 'What the West can learn from the East', in MF Berger & A Schuh (Hrsg.), *Grow East - Wachstumsstrategien in CEE*, Linde Verlag, Wien

Suessmuth, R 2002, 'Immigration Aspects of European Enlargement', in B Funck & L Pizatti (Hrsg.), *Labor, Employment, and Social Policies in the EU Enlargement Process - Changing Perspectives and Policy Options*, The World Bank, Washington, D.C.

Umundum, P 2008, 'CEE: Chance und Herausforderung für heimische Investoren', in MF Berger & A Schuh (Hrsg.), *Grow East - Wachstumsstrategien in CEE*, Linde Verlag, Wien

Vidovic, H 2002, 'Labour Market Trends in Central and Eastern European Countries', in B Funck & L Pizatti (Hrsg.), *Labor, Employment, and Social Policies in the EU Enlargement Process - Changing Perspectives and Policy Options*, The World Bank, Washington, D.C.

Weseloh, M 2008, 'Mittel- und Osteuropa im Fokus: Die Handelslandschaft in CEE und Erfolgsfaktor der Marktbearbeitung', in MF Berger & A Schuh (Hrsg.), *Grow East - Wachstumsstrategien in CEE*, Linde Verlag, Wien

## Zeitschriften

Aghion, P & Blanchard, OJ 1993, *On the Speed of Transition in Central and Eastern Europe*, European Bank, Working Paper No.6, July

APA 2009, ‚Länder sind auf das Ausland angewiesen‘, *Der Standard*, 05.03.2009

Bauer, K 2008, ‚KMU reden die Krise nicht herbei‘, *Der Standard*, 25./26.10.2008, S.K27

Boeri, T & Keese, M 1992, ‚Labour Markets and the Transition in Central and Eastern Europe‘, *OECD Economic Studies* No.18, OECD, Paris

Böhmer, M 2001, ‚Migrationseffekte der Osterweiterung auf die EU-Arbeitsmärkte‘, *INFER Research Report*. No.3, Verlag für Wissenschaft und Forschung, Berlin

Borrel, M & Herrmann, O 2009, ‚Economic prospects for Central and Eastern Europe recover‘, *ZEW Financial Market Report CEE*, Volume 3, March 2009

Boric, T, Rudolf, C & Knaus, M 2009, ‚Die Wirtschaftskrise als rechtliche Herausforderung‘, *Eastex 01*, 02/2009

Brezigar-Masten, A & Kajzer, A 2008, ‚Labour Market Developments, Flexibility and the Search for Flexicurity Model in Slovenia‘, *Journal of Economics*, 02/2008, S.154-167

Chaloff, J & Lemaitre, G 2009, ‚Managing highly-skilled labour migration: a comparative analysis of migration policies and challenges in OECD countries‘, *OECD Social, Employment and Migration Working Paper* N.79, 18.03. 2009

Cooper, T, Hofheinz, P & Purdy, M 2007, ‚Skills for the future‘, *The Lisbon Council*, Accenture, Brussels

Ederer, P 2006, 'Innovation at Work: The European Human Capital Index', *The Lisbon Council Policy Brief*, Vol.1, No.2, Brussels

Ederer, P, Schuler, P & Willms, S 2007, 'The European Human Capital Index: The Challenge', *The Lisbon Council Policy Brief*, Vol.2, No 3, Brussels

Fihel, A, Kaczmarczyk, P, Wolfeil, N & Zylicz, A 2007, 'Labour mobility within the EU in the context of enlargement and the functioning of the transitional arrangements- Brain drain, brain gain and brain waste', *European Integration Consortium IAB, CMR, fRDB, GEP, WIFO, wiiw*, Centre of Migration Research, University of Warsaw

Gamillscheg, H 2009, 'Aufstieg und Fall der Letten: Anatomie eines Krisenlandes', *Die Presse*, 18.04.2009, S.7

Havlik, P 2001, 'EU Enlargement: Economic Impacts on Austria, the Czech Republic, Hungary, Poland, Slovakia and Slovenia', *wiiw Research Reports*, No.280, Wien

Havlik, P, Holzner, M et al.2008, 'Weathering the Storm, yet Rising Costs and Labour Shortages May Dampen Domestic Growth', *wiiw Current Analyses and Forecasts 1*, Economic Prospects for Central, East and Southeastern Europe, 02/2008, Wien

Hofstätter, M & Sturm, R (Hrsg.)2002, 'Qualifikationsbedarf der Zukunft - Beiträge zur Fachtagung „Qualifikationsbedarf der Zukunft - Qualifikationsentwicklung“ des AMS', *AMS Report 28*, Verlag Hofstätter

Huber, P, Brücker, H, Köllö, J, Traistaru, I & Mickiewicz, T 2002, *Regional and Labour Market Development in Candidate Countries - A Literature Survey*, Österreichisches Institut für Wirtschaftsforschung, Wien

Hutar, H 2008, 'Als wäre Kalter Krieg', *Wiener Zeitung*, 29.11. 2008, S.25

Kabst, R 2009, 'Zukunft sichern', *Personal* Nr.03, 01.03.2009

Kistner, J, Maier M 2009, ‚Gefahr Osteuropa: Wird der CEE -Bonus zum Malus?‘, *Gewinn* 01/2009, 28.Jahrgang

Landesmann, M & Vidovic, H 2006, ‚Employment Developments in Central and Eastern Europe: Trends and Explanations‘, *wiiw Research Reports* 332, 11/2006, Wien

Lewonig, J 2009, ‚Wir haben die Blase ignoriert‘, *Die Presse*, 23.04.2009, S.22

Pöll, R 2008, ‚Blue Card kommt: EU definiert Regeln für Einwanderung‘, *Die Presse*, 24.09.2008

Schmitz, W 2009, ‚Bildung, um für den Aufschwung gerüstet zu sein‘, *VDI Nachrichten Nr.11* vom 13.03.2009, S.19, Düsseldorf

Schmitz, W 2008 ‚Personalmanagement: Bei Deutschlands Nachbarn im Osten greift der Wettbewerbsgedanke, Osteuropa wird westlich‘, *VDI Nachrichten Nr.49* vom 05.12.2008, S.24, Düsseldorf

Schuch, A 2009, ‚Wenn sich die Geschichte wiederholt, bleiben Anleger in Osteuropa besser „on hold“ ‘, *Wirtschaftsblatt*, 22.05.2009, S.4&5

Strauss-Kahn, D 2008, ‚Wider die Dynamik der Angst‘, *Der Standard*, 31.10./01/02 11., S.47

Thanei, C 2009, ‚Bad Bank? Das gab´s hier alles schon‘, *Die Presse* 28.02.2009, S.26

Trares, T 2009, ‚Finanzmarktkrise als große Bewährungsprobe für die erweiterte Europäische Union - Auch Osteuropa halt die Hände auf‘, *die Sparkassenzeitung* 06.03.2009 Nr.10, S.5

Urschitz, J 2008, ‚Propheten, die im Dunkeln tappen‘, *Die Presse*, 20/21.12.2008, S.1

World Bank 2005, *Enhancing Job Opportunities: Eastern Europe and the Former Soviet Union*, World Bank, Washington, DC

World Bank 2007, 'From the shortage of jobs to the shortage of skilled workers', *Regular Economic Report EU 8+2*, Part II: Special Topic, 09/2007

## **Internetquellen**

<http://ocde.p4.siteinternet.com/publications/doifiles/09-01-03-t1.xls>

Abrufdatum: 23.04.2009

<http://www.europarl.europa.eu/sides/getDoc.do?language=DE&type=IM-PRESS&reference=20081022BRI40443&secondRef=ITEM-001-DE>

Abrufdatum: 03.12.2008

[http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle\\_ausgabe/article.asp?cat=4&id=39503&source=archiv](http://www.vdi-nachrichten.com/vdi-nachrichten/aktuelle_ausgabe/article.asp?cat=4&id=39503&source=archiv)

Abrufdatum: 25.03.2009

[http://209.85.129.132/search?q=cache:NA\\_gXBJTucwJ:www.stat.si/eng/PrikaziPDF.aspx%3FID%3D2338+http://www.stat.si/eng/PrikaziPDF.aspx%3FID%3D2338&cd=1&hl=de&ct=clnk](http://209.85.129.132/search?q=cache:NA_gXBJTucwJ:www.stat.si/eng/PrikaziPDF.aspx%3FID%3D2338+http://www.stat.si/eng/PrikaziPDF.aspx%3FID%3D2338&cd=1&hl=de&ct=clnk)

Abrufdatum: 11.05.2009

[http://www.eds-destatis.de/en/downloads/sif/qa\\_07\\_010.pdf](http://www.eds-destatis.de/en/downloads/sif/qa_07_010.pdf)

Abrufdatum: 10.04.2009

<http://www.ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2121&langId=en>

Abrufdatum: 15.03.2009

<http://www.europeanunionbluecard.com/?p=29>

Abrufdatum: 04.01.2009

<http://www.forschungsnetzwerk.at/downloadpub/AMSreport33.pdf>

Abrufdatum: 10.04.2009

<http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1007&context=intlvf>

Abrufdatum: 21.11.2008

[http://www.oecd.org/document/6/0,3343,en\\_2649\\_33931\\_36770438\\_1\\_1\\_1\\_1,00.html](http://www.oecd.org/document/6/0,3343,en_2649_33931_36770438_1_1_1_1,00.html)

Abrufdatum: 23.04.2009

<http://www.evertiq.de/news/2955>

Abrufdatum: 21.10.2008

[http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li\\_Slowenien.pdf](http://www.wisdom.at/euost/pdf/Li_Slowenien.pdf)

Abrufdatum: 02.05.2009

[http://portal.wko.at/wk/format\\_detail.wk?AngID=1&StID=433180&DstID=0&BrID=0](http://portal.wko.at/wk/format_detail.wk?AngID=1&StID=433180&DstID=0&BrID=0)

Abrufdatum: 23.03.2009

[http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1568&context=key\\_workplace](http://digitalcommons.ilr.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1568&context=key_workplace)

Abrufdatum: 12.01.2009

<http://www.wieninternational.at/de/node/4323>

Abrufdatum: 05.02.2009

<http://www.wieninternational.at/de/node/9828>

Abrufdatum: 23.03.2009

<http://www.wieninternational.at/de/node/6439>

Abrufdatum: 23.03.2009

<http://www.wieninternational.at/de/node/8085>

Abrufdatum: 23.03.2009

<http://www.tagesschau.de/ausland/meldung494018.html>

Abrufdatum: 12.11.2008

<http://www.tagesschau.de/wirtschaft/meldung17668.html>

Abrufdatum: 12.11.2008

[http://www.stat.si/eng/novica\\_prikazi.aspx?ID=2262](http://www.stat.si/eng/novica_prikazi.aspx?ID=2262)

Abrufdatum: 16.04.2009

[http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1  
&init=1&pcode=tsdec430&language=en](http://epp.eurostat.ec.europa.eu/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&init=1&pcode=tsdec430&language=en)

Abrufdatum: 23.04.2009

<http://www.wieninternational.at/de/node/6437>

Abrufdatum: 23.10.2008

<http://www.europeanunionbluecard.com/?p=73>

Abrufdatum: 04.01.2009

<http://www.imf.org/external/pubs/ft/weo/2009/01/pdf/text.pdf>

Abrufdatum: 17.04.2009

[http://www.faz.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~E55E  
BA559B3C24144B2225DEE88A23918~ATpl~Ecommon~Scontent.html](http://www.faz.net/s/RubC43EEA6BF57E4A09925C1D802785495A/Doc~E55EBA559B3C24144B2225DEE88A23918~ATpl~Ecommon~Scontent.html)

Abrufdatum: 21.10.2008

[http://karriere.suite101.de/article.cfm/bedarf\\_an\\_fachkraeften\\_trotz\\_der\\_finanz  
krise](http://karriere.suite101.de/article.cfm/bedarf_an_fachkraeften_trotz_der_finanz_krise)

Abrufdatum: 28.05.2009

<http://www.absolventa.de/blog/arbeitsmarkt-und-finanzkrise-5-unternehmen-und-bewerber-reden-aneinander-vorbei>

Abrufdatum: 28.05.2009

[http://derstandard.at/?url=/?id=1234509169305%26sap=2%26\\_pid=12320967](http://derstandard.at/?url=/?id=1234509169305%26sap=2%26_pid=12320967)

Abrufdatum: 28.05.2009

<http://www.spectator.sk/articles/view/35173>

Abrufdatum: 29.05.2009

[http://www.rcb.at/fileadmin/user\\_upload/rcb/Sonstiges/Diverse Brosch ren/2009/PresseInfo Q2 D.pdf](http://www.rcb.at/fileadmin/user_upload/rcb/Sonstiges/Diverse_Brosch_ren/2009/PresseInfo_Q2_D.pdf)

Abrufdatum: 29.05.2009

# Lebenslauf

---

## Angaben zur Person

---

**Vorname:** Sanja  
**Nachname:** Tomanic  
**Adresse:** Schönburgstraße 13/3, 1040 Wien  
**E-Mail:** sanja.tomanic@hotmail.com  
**Geburtsdatum:** 03.07.1985  
**Nationalität:** Österreich

---

## Akademischer Werdegang

---

### SS 2007

Auslandssemester im Rahmen des Diplomstudiums Internationale Betriebswirtschaft  
University of the Sunshine Coast  
Sippy Downs, QLD 4556  
Australia

### 10/ 2003 - laufend

Diplomstudium Internationale Betriebswirtschaft  
Gewählte Vertiefungen: Internationales Management, Energie- & Umweltmanagement  
Universität Wien, Fakultät für Wirtschaftswissenschaften  
1210 Wien, Brünner Strasse 72

### 09/1995 – 06/2003

Erworbene Qualifikation: Matura: Abschluss mit gutem Erfolg  
Theresianische Akademie  
1040 Wien, Favoritenstrasse 15

---

## **Berufserfahrung**

---

### **11/2008 – laufend**

Fitness Center der Firma Baxter: Rezeption/Sekretariat

Industriestrasse 67

1220 Wien

### **seit 2005 - laufend**

Französisch und Englisch Nachhilfe für Gymnasiasten

### **02/2008-06/2008**

Passenger Service Agent bei Austrian Airlines

Flughafen Wien-Schwechat

### **09/2005 - 2007**

Fitness Center der Bank Austria-Creditanstalt: Rezeption/Sekretariat

Lassallestrasse 5

1020 Wien

### **07/2003-09/2004**

Dr. Müller Marktforschungsinstitut: Telefoninterviews

Wallensteinplatz 3-4

1200 Wien

### **07/2002**

Praktikum bei Bank Austria Creditanstalt

Rotenturmstrasse

1010 Wien

---

## **Sprachkenntnisse**

---

Deutsch	Muttersprache
Englisch	fließend in Wort und Schrift
Französisch	fließend in Wort und Schrift
Slowenisch	fließend in Wort und Schrift
Serbisch	fließend in Wort und Schrift
Russisch	Grundkenntnisse
Italienisch	Grundkenntnisse
Spanisch	Grundkenntnisse