

Eine besondere Herausforderung

Den demografischen Wandel gestalten



Die Bevölkerung in Deutschland wird weniger und älter. Darauf müssen sich vor allem auch die Betriebe einstellen. Victoria Schnier informiert, was es mit dem demografischen Wandel auf sich hat und wie dem begegnet werden kann.

In Deutschland ist der vielbesagte „demografische Wandel“ in vollem Gang. Er beschreibt in erster Linie, dass die Bevölkerung in Deutschland weniger wird und gleichzeitig altert. Das hat zum einen mit Geburtenrückgängen zu tun: es kommen weniger Menschen in Deutschland zur Welt als versterben (vgl. die Abbildung 1 auf der Seite 11, wonach sich seit dem Babyboom der 1960er Jahre die Zahl der Geburten in etwa halbiert hat). Zum anderen ist eine längere Lebenserwartung, unter anderem durch eine verbesserte medizinische Versorgung bedingt, als Grund für den demografischen Wandel festzustellen.

Gesellschaftliche Herausforderungen

Aktuell sind über 30 % der Bevölkerung 60 und mehr Jahre alt. Damit kommen gesellschaftliche Herausforderungen auf uns zu, die weniger in dem erfreulichen Umstand der längeren Lebenserwartung zu sehen sind, sondern vor allem aufzeigen, dass die gesellschaftlichen Strukturen nicht auf diesen Wandel vorbereitet sind. Die Rentensysteme mit ihrem Prinzip der Umlagefinanzierung sind schon jetzt auf zu-

sätzliche Steuermittel angewiesen. Diese Tendenz wird sich mit der prognostizierten weiter sinkenden Anzahl der Beitragszahler noch verstärken.

Um das Jahr 2025 gehen die Babyboomer sukzessive in Rente. Der demografische Wandel wirkt sich ebenso auf das Angebot an potenziellen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern aus (siehe Abbildung 2 auf der Seite 11). Die 30- bis 49-Jährigen stellen bislang noch die große Mehrheit der Beschäftigten dar; ihr Anteil wird sich zugunsten des Anteils der älteren Beschäftigten verringern. Die Über-50-Jährigen werden im Jahr 2050 rund ein Drittel des gesamten Arbeitskräftepotenzials darstellen.

Stichwort: Migration

Die Bevölkerungssituation in Deutschland wird zusätzlich zu den beschriebenen natürlichen Entwicklungen wie Geburten und Lebenserwartung auch von den Zu- und Abwanderungen bestimmt. Diese, auch als Migration bezeichneten Gegebenheiten, sind kaum zu prognostizieren. Am Beispiel der „Arbeitnehmerfreizügigkeit“ lässt sich aufzeigen, dass die Zu- und Abwanderungen im Land auch immer von bestimmten poli-

tischen Maßnahmen und Ausgangslagen beeinflusst werden, die sich nur schwer vorhersagen lassen. Dennoch sind sich die Arbeitsmarktexpertinnen und -experten weitgehend einig: Selbst bei einer Annahme einer steigenden Zuwanderung könnten die angekündigten Herausforderungen nicht gänzlich abgemildert werden.

Herausforderungen an die Betriebe

Wie sind die Betriebe auf diesen Wandel eingestellt und vorbereitet? Künftig werden vermehrt ältere Beschäftigte die Arbeit leisten. Jüngere sind nicht in dem gleichen Maße im Betrieb verfügbar, wie es derzeit noch der Fall ist. Gleichzeitig zu dieser Entwicklung, und auch in Teilen von ihr beeinflusst, entsteht eine neue, ergänzende Herausfor-



Victoria Schnier ist pädagogische Mitarbeiterin beim Bundesarbeitskreis ARBEIT UND LEBEN und Projektkoordinatorin in dem Projekt „female PROFESSIONALS“ www.arbeitundleben.de, www.female-professionals.de

derung für die Betriebe: der Fachkräftemangel.

Eine Studie der Bund-Länder-Kommission zur „Zukunft von Bildung und Arbeit“ (<http://www.blk-bonn.de/papers/heft104.pdf>) hält die Prognosen aus der Analyse der anhaltenden Entwicklungen bis 2015 fest. Die Zeichen für den Arbeitsmarkt sind alarmierend: Vor allem ein Mangel an gut ausgebildeten Fachkräften steht an und wird großen Einfluss auf den wirtschaftlichen Fortschritt nehmen. Bis 2015 wird es an etwa sieben Mio. qualifizierten Erwerbstätigen mangeln, die Auswirkungen werden regional und branchenbezogen unterschiedlich sein. Die Herausforderungen einer alternden und schrumpfenden Bevölkerung werden durch den zunehmenden Bedarf an Fachkräften verstärkt und umgekehrt. Voraussichtlich ergeben sich unterschiedliche Auswirkungen aus dem demografischen Wandel in einem Stadt-Land-Vergleich und nach Branchen. Obwohl jeder Betrieb unterschiedlich ist und sich demnach keine allgemeinen Hinweise aus der Analyse ableiten lassen, können dennoch einige Faktoren genannt werden, die für das jeweilige Unternehmen geprüft werden können und einen Beitrag zur Vorbereitung auf die kommenden Engpässe leisten.

Strategische Personalplanung

Die Bedeutung der Weiterbildung und Qualifizierung der Beschäftigten sowie der Haltefunktion von Unternehmen hinsichtlich bereits beschäftigter Fachkräfte wird steigen. Die strategische Personalplanung der Betriebe ist jedoch meist noch nicht hinlänglich auf ältere Beschäftigte ausgerichtet. Auch

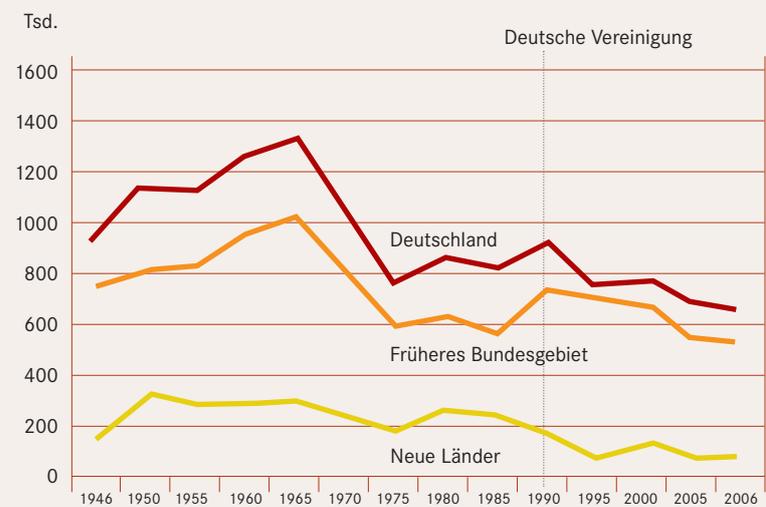
Abb. 2: Bevölkerung Deutschlands im Erwerbsalter

Bevölkerung im Erwerbsalter „Mittlere“ Bevölkerung		
	Untergrenze	Obergrenze in Mio.
2005	50,1	50,1
2020	48,0	49,0
2030	42,4	44,2
2050	35,5	39,1

Quelle: Statistisches Bundesamt: Bevölkerung Deutschlands bis 2050. 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Wiesbaden 2006

Abb. 1: Entwicklung der Geburten in Deutschland

Früheres Bundesgebiet ab 2011 ohne Berlin-West, neue Länder ohne Berlin-Ost



Quelle: Statistisches Bundesamt: Geburten in Deutschland. Wiesbaden 2007

vielfältig zusammengesetzte Belegschaften (Alter, Geschlecht, Migrationshintergrund, soziale Hintergründe), die aller Voraussicht nach zunehmen werden, stehen nicht im Fokus der Bemühungen. Davon sind in besonderem Maße kleine und mittlere Unternehmen (KMU) betroffen, weil sie oftmals gar nicht über eine strategische Personalentwicklung verfügen, sondern diese eher intuitiv und situativ anlegen. Eine aktive Entwicklung von Strategien ist jedoch erforderlich, um sich den Herausforderung auch künftig stellen zu können.

Anforderungen an die Unternehmenskultur

Es geht in der Unternehmenskultur auch um eine Veränderung der „Bilder“ von der Leistungsfähigkeit Älterer: Die Fähigkeiten älterer Beschäftigter können im Alter nicht nur ab-, sondern auch zunehmen. Fähigkeiten wie Zuverlässigkeit, Berufserfahrung, Qualitätsbewusstsein und Urteilsfähigkeit sind für den Erfolg der Arbeit im Betrieb unerlässlich und vorwiegend bei älteren Beschäftigten anzutreffen.

Betriebliche Wirklichkeit

Wie aber reagieren die Betriebe derzeit auf die oben beschriebene Situation? Das IAB-Betriebspanel zeigt keinen fortschrittlichen und innovativen Umgang auf. Circa ein Fünftel der Betriebe haben demnach in Maßnahmen einer

betrieblichen Gesundheitsförderung investiert und Ältere partizipieren kaum an einer betrieblichen Weiterbildung. Zusätzlich sind betriebliche Maßnahmen für ältere Beschäftigte wenig verbreitet; nur 17 % der Betriebe hielt überhaupt Maßnahmen bereit. Altersteilzeit ist mit 10 % eine der häufigsten betrieblichen Maßnahmen im Umgang mit älteren Beschäftigten. Angesichts der oben skizzierten Entwicklungen dürfte deutlich sein, dass es sich dabei nicht um ein Erfolgskonzept im Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels und Fachkräftemangels handeln kann. Eine besondere Ausstattung der Arbeitsplätze erfolgte nur in 1 % der Betriebe, in 2 % wurde die Leistungsanforderung herabgesetzt. Altersgemischte Teams wurden in 5 % der Betriebe eingerichtet, eine Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung fand in 5 % der Betriebe statt, wobei nur 1 % auch spezielle Weiterbildungsangebote einrichteten. Diese Zahlen aus 2006 sind alle – mit Ausnahme des gleichbleibend geringen Werts für die speziellen Weiterbildungsangebote – rückläufig im Vergleich zu den Angaben aus 2002.

Viele Betriebe begegnen dem demografischen Wandel nicht aktiv, weil sie die Notwendigkeit noch nicht in der Beschäftigtenstruktur angekommen sehen. „Wir haben junge Beschäftigte“ oder „Unser Durchschnittsalter ist doch gering“ können die Einwände lauten, die gegen eine alternssensible Personalpolitik eingebracht werden. Dabei

wird jedoch außer Acht gelassen, dass sich bei einer Altersstrukturfortschreibung in den nächsten Jahren, mit Blick auf die Verrentungen, große Lücken in den Unternehmen ergeben können. Die Fragen, die dabei gestellt werden können, sind: Welche Kompetenz ist wie auf die unterschiedlichen Altersgruppen verteilt? Entschwindet mit den Verrentungen demnach auch ein Teil des Wissens aus den Betrieben? Antworten darauf können in einem gezielten Wissensmanagement und beispielsweise in der Umsetzung altersgemischter Teams gesehen werden.

Mögliche Handlungsfelder

Wo liegen die Optionen und die unausgeschöpften Potenziale? Betrachtet man die derzeit vernachlässigten Gruppen, dann fallen auch die Jugendlichen ins Auge. Politisch gesehen ist es ein „Luxus“, den sich Deutschland nicht leisten kann, dass derzeit etwa 15 % der jungen Erwachsenen ohne Berufsabschluss bleiben. Viele Jüngere erreichen auch keinen Schulabschluss. Es ergibt sich somit die Notwendigkeit, Strategien auf mehreren Ebenen zu verankern, um dem demografischen Wandel und dem Fachkräftemangel zu begegnen.

Betriebe sollten zum Beispiel altersgerechte Arbeitszeitgestaltungen anstreben, die betriebliche Gesundheitsförderung sichern, das im Betrieb vorhandene Wissen managen, um den Transfer zwischen jüngeren und älteren Beschäftigten zu sichern sowie in die Weiterbildung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Außerdem können Betriebe einen Beitrag dazu leisten, Vorurteile gegenüber Älteren und anderen Beschäftigtengruppen abzubauen und Stereotypisierungen zu verhindern. Das kann beispielsweise im Rahmen von Diversity-Konzepten in den Unternehmen geschehen. Auf der betrieblichen Ebene kann auch die Etablierung familienfreundlicher Maßnahmen zu einer Steigerung der Attraktivität für Fachkräfte beitragen und die Motivation sowie die Verbundenheit der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erhöhen. Damit kann ein bedeutender Beitrag zur Fachkräftesicherung seitens der Unternehmen geleistet werden. Ein besonders wichtiger Faktor der strategischen Personalentwicklung ist die betriebliche Bildung. Dabei ist auch die immer kürzer werdende Halbwertszeit von Wissen in den Blick zu

Abb. 3: Weiterbildung für Ältere ist meist kein Thema

Von 100 Betrieben sehen für die Qualifizierung älterer Arbeitnehmer ...



Quelle: BIBB, Juli 2005, Befragung von 537 Betrieben in Deutschland. Hier entnommen den Böckler Boxen, online verfügbar unter: <http://www.boeckler-boxen.de/3566.htm>

nehmen.

Viele Betriebe sehen die Notwendigkeit von betrieblicher Bildung aber gerade in Bezug auf ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht (vgl. Abbildung 3).

Aus der Befragung von 537 Betrieben in Deutschland hinsichtlich des Bedarfs an Weiterbildung für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter geht hervor, dass 52 % der befragten Betriebe wenig oder keinen Bedarf äußern. 30 % sehen den Bedarf teilweise gegeben und nur 18 % können einen steigenden Bedarf identifizieren. Ältere sind dabei oftmals mehrfach von Benachteiligung betroffen.

Der Betrieb ist ein wichtiger Ort für Entscheidungen über die Zukunft der Beschäftigung. Dazu können auch Überlegungen hinsichtlich der Aneignung von Wissen gehören. Die oben skizzierten Ergebnisse und Prognosen weisen darauf hin, dass ein Vorratslernen in jüngeren Jahren kein Erfolgsrezept mehr darstellt. Vormals war es ausreichend, eine gute und fundierte Ausbildung zu erhalten, um damit den Großteil seines Berufslebens die Qualität der Arbeit gewährleisten zu können. Heute sind die Anforderungen verändert und bezüglich der Innovationsfähigkeit und des Schritthaltes mit den technologischen, ökonomischen, politischen und sozialen Weiterentwicklungen und Neuerungen gestiegen. Der Trend und erfolgversprechendere Weg entwickelt sich hin zum lebensbegleitenden Lernen und alternativen Konzepten des Lernens und der Bil-

dung im Lebensverlauf. Es kann unter diesen geänderten Vorzeichen durchaus sinnvoll sein, auch in fortgeschrittenem Alter noch eine Ausbildung zu beginnen oder ein Studium zu verfolgen. Das Konzept des ausschließlichen Lernens in der Jugend steht auf dem Prüfstand; es erscheint sinnvoller, Lernen und Alter zu entkoppeln, da ansonsten die über 40jährigen abgehängt werden und damit ein großes Erwerbspotenzial verloren geht. Berufliche Weiterbildung kann demnach bis zum Austritt aus dem Erwerbsleben als wichtig erachtet werden.

Auch die starren Arbeitszeitmodelle sollten zugunsten einer neuen Organisation der Lebensarbeitszeit aufgegeben werden. Hier lässt sich keine einheitliche, branchenübergreifende Lösung finden, da die Herausforderungen an die Leistungsfähigkeit vielfältig und verschieden sind. Es gibt jedoch Tendenzen, die auf eine Integration von Erwerbstätigkeit und Weiterbildung weisen und die herkömmliche Dreiteilung von Ausbildung, Erwerbstätigkeit und Ruhestand differenzierter betrachten. Hinsichtlich der steigenden Zahlen zur Altersarmut in Deutschland ist es fraglich, ob mit den derzeitigen tariflichen Regelungen und der Teilzeitarbeit im Alter das Auskommen im Rentenalter gesichert werden kann.

Ausblick

Der Aufwand der vorgeschlagenen Maßnahmen ist hoch, wird aber direkte Auswirkungen auf die Innovationsfähigkeit und die Fachkräftesicherung im Unternehmen haben. Eine positiv beeinflusste Unternehmenskultur trägt darüber hinaus auch zu einer Verbesserung der Qualität der Arbeit und damit zur Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens bei. Die besonderen Herausforderungen des demografischen Wandels anzunehmen und ihnen positiv zu begegnen kann betrieblich und politisch eine große Priorität beigemessen werden. Von einem innovativen Umgang mit den Anforderungen wird die Zukunftsfähigkeit der Betriebe in Deutschland abhängen. ■

Mehr zum Thema

> ifb-Seminar: Älter werden im Betrieb. Gute Konzepte für Arbeitnehmer 50 plus, 14.–18.11.2011 in Berlin. Weitere Informationen: www.ifb.de/422.