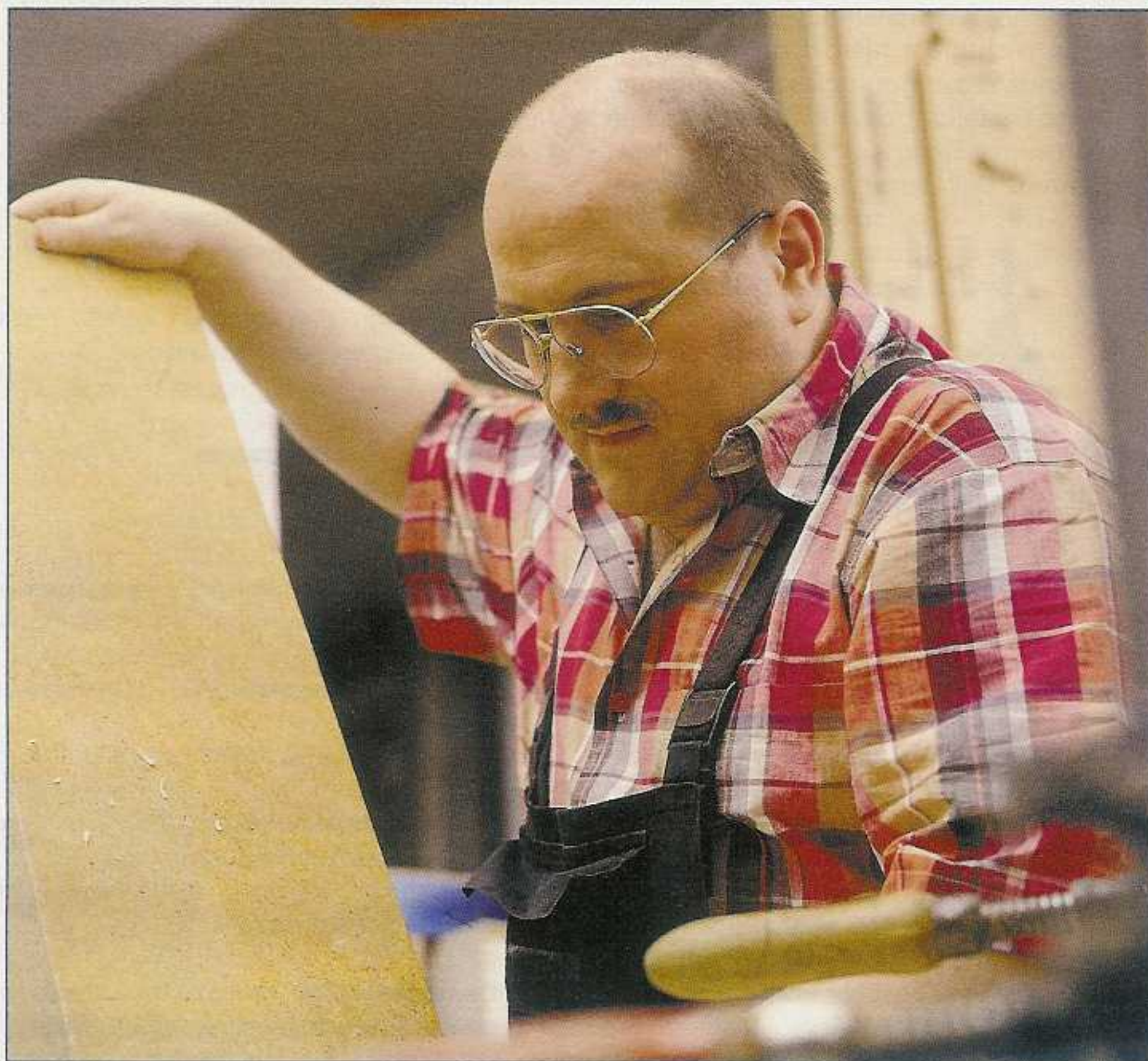


Folgen des demografischen Wandels für Gesellschaft, Wirtschaft und Unternehmen

Dr. Norbert C. Schepanski



Viele Unternehmen haben es noch nicht wahrgenommen – aber es gibt einen unausweichlichen Trend, dem sich alle in den nächsten Jahren stellen müssen: eine sich „auf den Kopf stellende“ Alterspyramide und deren Auswirkungen.

Ausgangslage

Die Geburtenrate in der Bundesrepublik sank zwischen 1964 und 1975 abrupt ab, danach blieb sie anhaltend niedrig. Ursachen waren der „Pillenknicke“ und eine veränderte Orientierung bei jüngeren Generationen (Wohlstandsmaximierung und das Streben nach Bildung und Karriere statt Familienorientierung). Im Durchschnitts-Europa und auch in Deutschland werden je Frau heute lediglich 1,4 Kinder geboren (zum Vergleich USA: 2,0; Afrika: 5,6). Der Saldo aus Geburtenziffern und Sterblichkeitszahlen zeigt, inwieweit Bevölkerungen wachsen (in Europa z.B. Irland, Niederlande, Frankreich und Dänemark) oder schrumpfen (insbesondere Deutschland, gefolgt von Schweden und Italien). So wird in Deutschland (bei einer realistischen Zuwanderung von ca. 200.000 Personen pro Jahr) bis 2050 eine Abnahme der Bevölkerung um etwa 10 Prozent stattfinden.

Entwicklung des Altersaufbaus der Bevölkerung

Diese absolute Veränderung wird vergleichsweise geringe Probleme nach sich ziehen – viel gravierender ist demgegenüber die bereits eingetretene Umschichtung der Altersklassen, die weitreichende Auswirkungen auf die Arbeitswelt haben wird: Die Erwerbstätigen werden immer älter. In diesem Jahr gibt es erstmals mehr 50-jährige Erwerbstätige als unter 30-jährige; im Jahr 2015 wird jede dritte Person im arbeitsfähigen Alter 50 Jahre oder älter sein. Gleichzeitig werden Berufsanfänger zur „Mangelware“. Diese „demografische Zange“ führt nach 2010 zu einem erheblichen Arbeitskräftemangel, insbesondere bei höher qualifizierten Personen. Angesichts der bestehenden Arbeitslosigkeit von ca. 5 Mio. Erwerbspersonen erscheint dies kaum vorstellbar, stellt aber eine unausweichliche Tatsache dar, denn: Demografische Entwicklungen lassen sich sehr sicher prognostizieren – anders als z.B. das Wirtschaftswachstum, die Exportquote oder die Investitionsneigung.

Zwischenfazit: Die Politik ist gefordert, Rahmenbedingungen zu schaffen, die die

schlimmsten Auswirkungen der demografischen Entwicklung zumindest abmildern. Die geschilderten Entwicklungstrends sind seit mehr als 15 Jahren bekannt, ein konzentriertes und entschlossenes Handeln ist daher inzwischen um so dringender und wichtiger.

Konsequenzen für Unternehmen

Die Übersetzung dieser gesamtgesellschaftlichen Trends auf einzelne Unternehmen bedeutet notwendige und tief greifende Anpassungen im Personalbereich, denn

- ein kontinuierliches „Nachströmen“ von Berufsanfängern und jüngeren Mitarbeitern ist nicht mehr gewährleistet, die Rekrutierung wird damit schwieriger;
- das Reservoir der „nutzbaren“ Altersklassen verschiebt sich in Richtung älterer Arbeitskräfte, das Beschäftigten-Durchschnittsalter steigt an, damit ebenso altersbedingt eintretende Beeinträchtigungen der Arbeitnehmer.
- Hierauf müssen sich Unternehmen in vielfältiger Weise einstellen, denn die gesamte Personalpolitik und Organisationsentwicklung sind betroffen.

Qualifizierte Berufsanfänger werden einfach nicht mehr in dem Maß zur Verfügung stehen, wie dies noch vor einem Jahrzehnt der Fall war. Gleichzeitig werden nur noch prosperierende Unternehmen in der Lage sein, diese heftig umworbenen und damit „teurer“ werdenden jungen Fachkräfte an sich zu binden. In vielen Unternehmen wird man sich damit abzufinden haben, mit der aktuellen Belegschaft die zukünftig anstehende Unternehmensentwicklung zu bewältigen, weil man sich den 25-jährigen Absolventen mit Prädikatsexamen, Auslandsstudium und diversen Industriepraktika nicht mehr leisten kann. Insbesondere der Mittelstand wird bei dem zunehmenden Wettbewerb um Absolventen und jüngere Mitarbeiter weniger Anreize bieten können als Großunternehmen. Auf der anderen Seite wird man darauf verzichten müssen, 58-jährige Beschäftigte in den Vorruhestand zu schicken; selbst das bisherige (selten praktizierte) Pensionsalter von 65 Jahren wird kaum noch durchhaltbar sein. Vielmehr wird das Bestreben anwachsen, ältere Beschäftigte so lange wie möglich im Unternehmen zu halten.

Insgesamt betrachtet ist also nicht zu verhindern, dass die gesamtgesellschaftliche Entwicklung der Alterspyramide auf die Personalstrukturen der Unternehmen „abfärbt“. Im Rahmen der Personalplanung, insbesondere der Beschaffungs- und Freistellungsplanung, Karriere- und Nachfolgeplanung sind deshalb beizeiten Umorien-

tierungen notwendig, um zunächst diesen quantitativen Veränderungen Rechnung tragen zu können.

Aber auch qualitativ gesehen sind Anpassungen erforderlich. Etwa in der Personalentwicklung und Weiterbildung wird man sich darauf einrichten müssen, eine altersmäßig angewachsene Teilnehmerstruktur vorzufinden. Der ständige wechselseitige Ausgleich zwischen den Kompetenzen der Berufsanfänger und den Erfahrungen älterer Mitarbeiter wird im Vordergrund stehen. Weitere Auswirkungen ergeben sich für

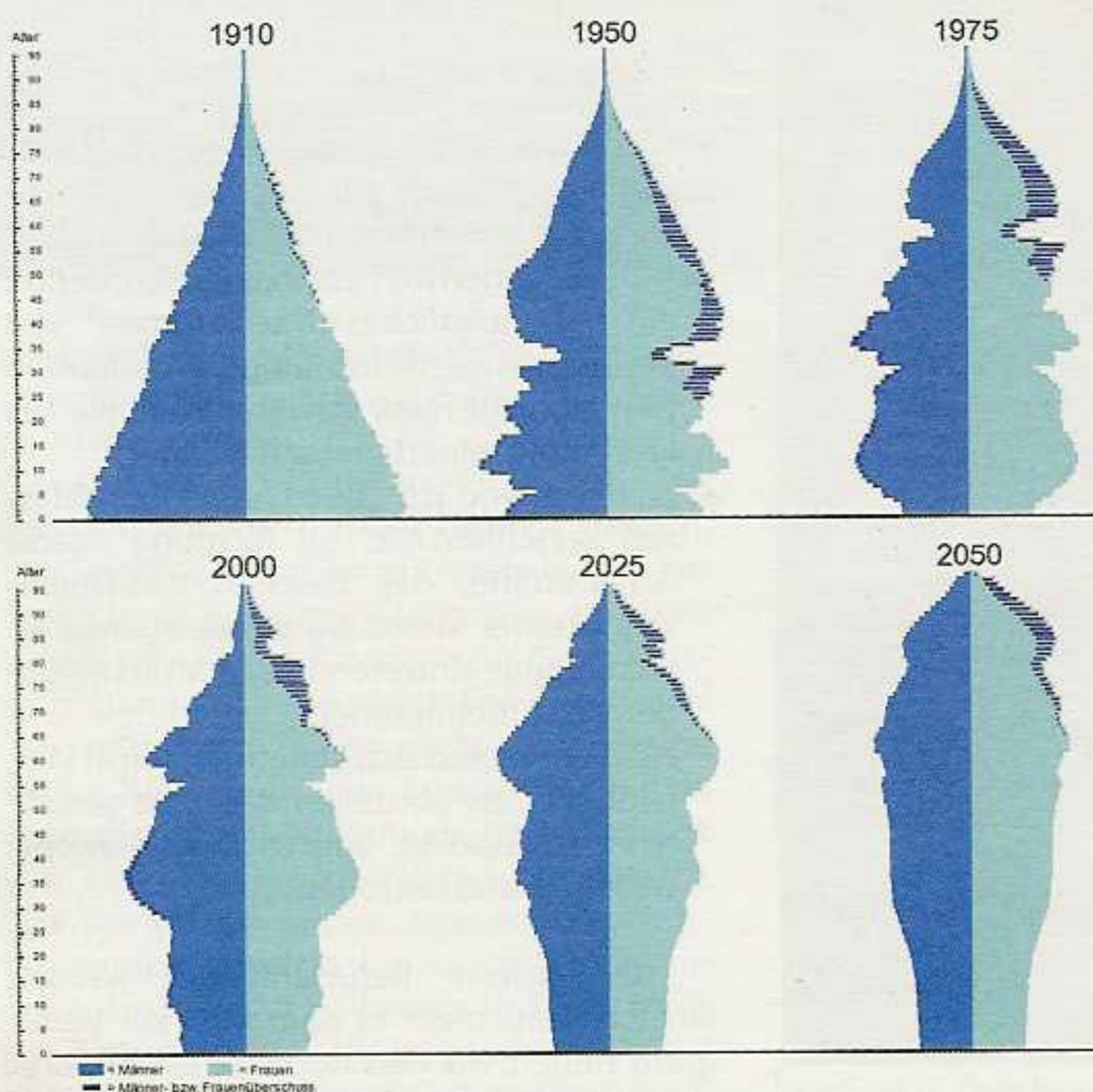
- die Personalpolitik,
- die Organisation,
- die Gesundheitserhaltung und -förderung,
- die Qualifizierung.

Die vielfältigen Konsequenzen aus der demografischen Entwicklung wirken in vielen Bereichen und beeinflussen sich wechselseitig. Wichtig ist hierbei die frühzeitige Auseinandersetzung mit diesen Fragen und die aktive Gestaltung der unternehmerischen Zukunft unter Einfluss und Kenntnis dieser Tendenzen. Das Kunstwort **AGE-Management** mag hierbei weiterhelfen; es bedeutet,

die **Arbeitsfähigkeit** und **Gesundheit** der Mitarbeiter dauerhaft zu **Erhalten**. Arbeitsfähigkeit zielt sowohl auf die körperliche als auch die mentale Arbeitsfähigkeit (etwa durch ständige Qualifizierung), Gesundheit auf die Vermeidung altersbedingt auftretender Beeinträchtigungen und die dauerhafte Erhaltung impliziert das Erfordernis einer grundlegenden, langfristig angelegten Konzeption. Nur eine übergeordnete Strategie stellt sicher, dass die verschiedenen Maßnahmen ineinander greifen. Ein einzelnes Raucherentwöhnungstraining

oder Fitnessprogramm beruhigt zwar das Gewissen, etwas getan zu haben, derartige Insellösungen führen aber nicht zu einer nachhaltigen Verbesserung der Situation. AGE-Management zielt daher insgesamt ab auf das koordinierte und geplante Bewältigen des demografischen Wandels im Unternehmen und wird zu einem festen Bestandteil der Personalpolitik. In öffentlich geförderten Verbundprojekten werden zur Zeit entsprechende einzelbetriebliche Lösungen gesucht, erprobt, umgesetzt und auf ihre Übertragbarkeit geprüft. Externe Unterstützungs- und Umsetzungsleistungen können hier aus einem Pool abgerufen werden, außerdem findet ein betriebsübergreifender Erfahrungsaustausch statt (interessierte Unternehmen können sich an den Autor dieses Artikels wenden).

Fazit: Aufhalten lässt sich der demografische Wandel nicht mehr – seine Auswirkungen lassen sich allenfalls noch eindämmen. Inwieweit dies gelingt, hängt davon ab, wie kreativ man mit diesen Herausforderungen umgehen wird. Eine frühzeitige Auseinandersetzung mit den bereits eingetretenen Veränderungen und die Bereitschaft, dieses Thema tabufrei zu behandeln, sind sicherlich die besten Voraussetzungen für dessen Bewältigung.



die Nachfolge- und Karriereplanung: Früher haben die jüngeren Mitarbeiter die älteren verdrängt, in den kommenden Jahrzehnten werden ältere Mitarbeiter die jüngeren blockieren. Daher sind Ansätze der Zusammenarbeit im Unternehmen zu finden, die potenzielle Generationskonflikte im Unternehmen gar nicht erst entstehen lassen. Dies erfordert neue Wege in der Organisationsentwicklung und schließt eine intensiviertere Förderung von Teamfähigkeit, Motivation und Arbeitszufriedenheit mit ein, um die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen zu erhöhen. Zudem wird die Gesundheitsvorsorge und -förderung einen höheren Stellenwert einnehmen. Auch wenn körperliche Belastungen und Beanspruchungen durch die Humanisierung der Arbeit in den letzten Jahrzehnten reduziert wurden und momentan der Krankenstand historische Tiefstwerte aufweist, werden sich mit veränderten Altersstrukturen das Spektrum und die Intensität der Maßnahmen ändern.

Wie können sich Unternehmen darauf einstellen?

Um auch weiterhin mit qualifiziertem Personal im Wettbewerb bestehen zu können, sind also neue Strategien und Maßnahmen erforderlich; dies betrifft

Wer braucht ältere Arbeitnehmer?

- Folgen des demografischen Wandels für Unternehmen -

In dieser Veranstaltung sollen u. a. folgende Fragen beantwortet und diskutiert werden:

- Wie wird sich die Arbeitswelt aufgrund des demografischen Wandels in fünf, zehn oder fünfzehn Jahren verändert haben?
- Was müssen Unternehmen bereits heute „unternehmen“, um sich hierauf einzustellen?

Programm

- 1. Begrüßung**
Klaus Beckmann, IHK zu Essen
- 2. Demografischer Wandel – eine Komponente der strategischen Unternehmensführung**
Dr. Norbert Schepanski, MBS – Mittelstandsberatung, Essen
Dr. Michael Krause, ARÖW GmbH, Duisburg
- 3. Älter werdende Belegschaften aus dem Blickwinkel der Arbeitsmedizin**
Dr. Dagmar Siebecke, Werksarztzentrum GmbH, Recklinghausen
- 4. Demografischer Wandel im Unternehmen – Herausforderungen und Handlungsfelder für die betriebliche Personalpolitik**
Roland Dittrich, STEAG AG, Essen
- 5. Altersstrukturwandel in der Region – branchenorientierte Wirtschaftsförderung am Beispiel der Präventionsmedizin**
Winfried Book, Essener Wirtschaftsförderungsgesellschaft mbH
- 6. Arbeit und Innovation im demografischen Wandel (arbid) – eine Initiative für Betriebe in NRW**
Dr. Thomas Mühlbradt, arbid c/o GOM – Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH, Aachen
- 7. Diskussion**
Abschließend besteht auch Gelegenheit zu Einzelgesprächen

Termin: Mittwoch, 18. Mai 2005, 15:00 Uhr bis ca. 18:00 Uhr

Ort: IHK Essen, Am Waldthausenpark 2, 45127 Essen

Kosten: keine

Anmeldung: Jessica Hallmann, Tel.: 0201 18 92-154, Fax: 0201 18 92-172, E-Mail: hallmann@essen.ihk.de