

Die Ausgangslage

Wir können so gut wie sicher die Zukunft der demographischen Entwicklung vorhersagen: Niedrige Geburtenraten und eine gleichzeitige Steigerung der Lebensdauer führen zu einer erheblichen Veränderung der Altersstrukturen auf dem Arbeitsmarkt, in Deutschland wie auch in Europa. Im Kern stellt sich die Frage, wie mit einem steigenden Anteil Älterer die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der deutschen und der europäischen Wirtschaft erhalten und ausgebaut werden kann.

Während der Bevölkerungsrückgang etwa ab 2020 in Deutschland ein spürbarer Vorgang sein wird, erfolgt die Änderung der Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen hauptsächlich in den Jahren 2000 bis 2020. Erstmals gibt es mehr über 50-Jährige als unter 30-jährige Erwerbstätige, da die geburtenstarken Jahrgänge (Babyboomer) älter werden. Diese Veränderung der Alterszusammensetzung des Arbeitskräfteangebots schlägt sich auch in den betrieblichen Altersstrukturen nieder. Heute liegt das Durchschnittsalter in Betrieben aus den westdeutschen Bundesländern meist zwischen 38 und 42 Jahren. Bei schrumpfenden Märkten und steigender Produktivität wird die Zahl der Neueinstellungen weiterhin niedrig bleiben. Der zusätzliche Wegfall von Vorruhestandsregelungen sorgt für eine kontinuierliche, oftmals lineare Erhöhung des Altersdurchschnitts der Beschäftigten vieler Unternehmen.

Der Umgang mit alternden Belegschaften stellt somit eine zentrale Herausforderung für die nächsten Jahre dar. Den Unternehmen wird gar nichts anderes übrig bleiben, als die kommenden wirtschaftlichen Umbrüche und die dazu notwendigen Innovationen mit älter werdenden Beschäftigten zu bewältigen. Also müssen wir umdenken: Innovation und Veränderung ist nicht nur mit jungen Mitarbeitern möglich. Forschungsergebnisse zeigen vielmehr, dass Leistungskraft und Innovationsfähigkeit weniger mit dem biologischen Alter zu tun haben,

als vielmehr damit, ob Menschen in ihren individuellen Lebens-, Erwerbs- und Berufsverläufen fördernden oder hemmenden Bedingungen unterliegen und ob ihre Potentiale organisatorisch richtig genutzt und eingebunden werden. Der Stellenwert der Personal- und Organisationsentwicklung wird in der innerbetrieblichen Werteskala zwangsläufig steigen müssen.

Die Reaktion der Unternehmen

Das Interesse am Thema demographischer Wandel hat in der öffentlichen Diskussion stark zugenommen. Inzwischen wird auch nicht mehr nur über die Folgen einer alternden Gesellschaft für die sozialen Sicherungssysteme geschrieben und gesprochen. Gerade in Großunternehmen beschäftigen sich inzwischen zumindest die Stabsabteilungen, aber auch die Führungsebenen mit den Folgen alternder Belegschaften. Die Sensibilisierung dafür, dass etwas geschehen muss, um etwa Fehlzeiten, abnehmender Einsatzflexibilität und sinkender Motivation effektiv zu begegnen, hat zugenommen. Allerdings befinden sich aktuell viele unternehmensinterne Projekte zur Bewältigung alternder Belegschaften in der Phase der Risikoabschätzung und der Planung. Größere Gestaltungs- und Umsetzungsprojekte zur Neuausrichtung der Personal- und Arbeitspolitik stehen noch aus.

Für viele mittelständische Betriebe stehen Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels noch nicht auf der Tagesordnung. Unsere Erfahrung zeigt, dass hier die Konzentration auf das Tagesgeschäft oft keinen Raum lässt, sich mit strategischen Personalfragen zu beschäftigen, die auf die Zukunftssicherung hin ausgelegt sind, auch wenn die Rahmenbedingungen dieser Zukunft ziemlich sicher prognostiziert werden können. Gerade Unternehmen mittlerer und kleiner Größe sind aber im Wettbe-



Hartmut Buck*

* Hartmut Buck ist Leiter des Marktstrategie Teams »Entwicklungsförderliche Organisationsgestaltung« am Fraunhofer IAO (Institut Arbeitswirtschaft und Organisation), Stuttgart.

werb um qualifizierte Fachkräfte gegenüber den Großen im Nachteil. D.h. die deutliche Mehrheit der bundesdeutschen Unternehmen nimmt demographisch bedingte Probleme unzureichend wahr und richtet ihre Personaleinsatz- und Rekrutierungsstrategien nicht frühzeitig auf die absehbaren Alterungsprozesse aus. Fatalerweise besteht die Herausforderung darin, sich entgegen den üblichen Planungshorizonten auf die veränderten demographischen Rahmenbedingungen frühzeitig einzustellen, da die betriebliche Personalpolitik sich nicht kurzfristig grundlegend verändern lässt.

Handlungsbedarf

Die Notwendigkeit, Komplexitätssteigerungen zu bewältigen und neues Wissen zu erwerben, wird zukünftig nicht allein über die Rekrutierung junger Fachkräfte oder Hochschulabgänger zu lösen sein. Die heute noch weit verbreitete Praxis der vorzeitigen Verrentung oder mangelhaften Einbindung älterer Erfahrungsträger wird in ihrem bisherigen Ausmaß nicht mehr möglich sein. Verstärkte Investitionen in die Personalentwicklungs- und Karrierepläne der eigenen älter werdenden Mitarbeiter werden notwendig.

Es verbleibt weiterhin eine zentrale Aufgabe, den betrieblichen Nutzen einer integrierten Personalpolitik für alternde Belegschaften (Age Management) herauszuarbeiten, wenn Unternehmen von einer Änderung ihrer Human-Resource-Strategie überzeugt werden sollen.

Bei einer Personalpolitik für alle Altersgruppen geht es nicht mehr nur um die Rekrutierung qualifizierter und leistungsstarker Mitarbeiter, sondern auch um ihre bestmögliche und schnelle Integration in das Unternehmen. Sind die Arbeitnehmer im Unternehmen, besteht die Herausforderung im optimalen Einsatz der Mitarbeiter unter Nutzung der vorhandenen Qualifikationen durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten. Neben vertikalen müssen vor allem horizontale Karrierepfade geschaffen werden, damit die Motivation der Mitarbeiter 40+ nicht abnimmt. Viele Arbeitnehmer können sich heute noch nicht vorstellen, wie sie bis 65 gesund, leistungsfähig und kompetent arbeiten sollen. Es werden erhebliche Anstrengungen notwendig sein, um hierfür die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen.

Resümee

Die Betriebe müssen sich schon heute mit einem steigenden Durchschnittsalter auseinandersetzen und bereits frühzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen. Unternehmen, die

keine nachhaltigen Konzepte im Umgang mit alternden Belegschaften entwickeln, befinden sich in der Gefahr, an Innovationskraft und Leistungsfähigkeit zu verlieren. Aber nicht nur die Unternehmen, sondern auch überbetriebliche Organisationen wie Kammern, Verbände und Tarifparteien müssen sich auf die Auswirkungen des demographischen Wandels einstellen und Strategien zur Unterstützung einer altersgerechten Erwerbsarbeit für ihre jeweiligen Zielgruppen entwickeln.