charta der **vielfalt**

JUNG – ALT – **BUNT**

Diversity und der demographische Wandel

Impressum

Herausgeber Charta der Vielfalt e.V., Schumannstraße 5, 10117 Berlin
www.charta-der-vielfalt.de

Das Online-Dossier wurde veröffentlicht auf **www.charta-der-vielfalt.de**
im Juni 2012.

Konzept und externe Redaktion Andreas Merx
Das Dossier wurde von Andreas Merx konzipiert und bearbeitet. Andreas Merx ist Politik- und Organisationsberater mit den Themenschwerpunkten Diversity, Chancengleichheit und Integration. Seit 2005 ist er Inhaber des Berliner Beratungsunternehmens pro diversity.

Redaktion Charta der Vielfalt e.V. Kerstin Tote

V.i.S.d.P. Kerstin Tote, Referentin in der Geschäftsstelle des Charta der Vielfalt e.V.

Layout/Satz/Titelbild Printgestalten, Berlin

Das gesamte Dossier und die einzelnen Beiträge stehen unter einer Creative Commons Namensnennung-Nicht-kommerziell-Weitergabe unter gleichen Bedingungen 3.0 Deutschland Lizenz.

Editorial

Aletta Gräfin von Hardenberg Seite 5

A Chancen und Herausforderungen

Seite 6

1. Bettina Sommer
Deutschlands Entwicklung bis zum Jahr 2060.
Zahlen und Fakten zum demographischen Wandel Seite 7

2. Prof. Dr. Axel Börsch-Supan
Ökonomische Auswirkungen des demographischen Wandels Seite 10

3. Dr. Johann Fuchs und Dr. Gerd Zika
Arbeitsmarktbilanz bis 2025
– Demographie gibt die Richtung vor Seite 15

4. Dr. Rosemarie Kay
Demographischer Wandel: personalpolitische
Herausforderungen, Problembewusstsein und
Anpassungsstrategien von KMU Seite 22

5. Dr. Ursula von der Leyen
Vielfalt als Chance für eine alternde Gesellschaft Seite 25

B Gute Praxis in Unternehmen

Seite 27

1. Jörg Hinsberger und Manfred Tassilo Wirth
Heute für Morgen –
Demographie Management bei der BMW Group Seite 28

2. Markus Dornseif
Altersgerechtes Management und Diversity bei einem KMU
– das Unternehmensbeispiel Dornseif Seite 30

3. Sabine Oppitz
Innovation leben. Beschäftigungsfähigkeit sichern:
Demographieorientierte Personalpolitik im Thüringer
Raumfahrtunternehmen Jena-Optronik Seite 33

4. Prof. Dr. Martin Klaffke
Generationen Diversity –
Ansätze für das Personalmanagement von Millennials Seite 35

C Gute Praxis im öffentlichen Sektor und im sozialen Bereich Seite 40

1. Dr. Beatrix Behrens
   Demographiesensibles Personalmanagement und
   Diversity Management bei der Bundesagentur für Arbeit Seite 41

2. Iris Frank
   „Alt für jung – jung für alt".
   Das Projekt Demographischer Wandel der Stadt Stuttgart Seite 45

3. Bernd Bogert
   Alters- und demographiegerechte Personalpolitik
   in einer sozialen Einrichtung – das Beispiel
   St. Gereon Seniorendienste Seite 48

D Strategien und Tools Seite 52

1. Marcel Temme und Julia Kramer
   Ein Werkzeugkasten für Ihre demographieorientierte
   Personalarbeit Seite 53

2. Dr. Jürgen Pfister
   Das Demographie-Netzwerk ddn e.V. –
   Wie Unternehmen demographische Herausforderungen
   in Chancen für eine neue Qualität der Arbeit verwandeln. Seite 58

3. Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann
   „Wir sind auf einem guten Weg,
   jetzt geht es ans Umsetzen" Seite 61

Liebe Leserinnen und Leser,

Aletta Gräfin von Hardenberg

Geschäftsführerin des Vereins „Charta der Vielfalt e.V.

sind die Herausforderungen des demographischen Wandels wirklich schon angekommen? Wir werden in Deutschland zukünftig „älter, weniger und bunter", die Belegschaften in Unternehmen und Organisationen zunehmend von einer wachsenden Vielfalt an Lebens- und Arbeitsstilen geprägt sein. Treffen heutige Annahmen ein, so werden in Deutschland im Jahr 2060 nur noch 65 Mio. Menschen leben – vorausgesetzt es wandern jährlich 100.000 Menschen nach Deutschland ein – und schon in 25 Jahren werden die 65-jährigen und Älteren rund ein Drittel der Bevölkerung ausmachen, prognostizieren Wissenschaftler/innen des Statistischen Bundesamts. Bis 2025 wird sich das Arbeitskräftepotential demographiebedingt um fast 7 Mio. Menschen verringern, bei einer gleichzeitig deutlichen Veränderung der Altersstruktur und Zusammensetzung in den Belegschaften, wie die Berechnungen des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) zeigen.

Die vielen kleinen und mittleren Unternehmen in Deutschland stehen damit ebenso wie Großunternehmen, öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen, Organisationen, Vereine, Verbände und Stiftungen vor der Aufgabe, ihre Strukturen und Prozesse sowie vor allem ihr Personalmanagement demographiegerecht anzupassen. Diversity Management und demographiefeste Personal- und Organisationspolitiken sind dabei zentrale Ansätze, um die Herausforderungen und Chancen des demographischen Wandels zukunftsfähig zu gestalten.

Damit sind zugleich viele Möglichkeiten für eine positive Veränderung verbunden. Es geht dabei aber nicht nur um einen guten Umgang mit älter werdenden Belegschaften. Wie werden ältere und jüngere Arbeitnehmer/innen zusammenarbeiten? Denn eine Herausforderung liegt eindeutig in der Beschäftigung von vier Generationen, die aktiv im Arbeitsleben stehen. Außerdem werden zukünftig vermehrt auch die Potentiale derjenigen gesellschaftlichen Gruppen erschlossen und genutzt werden müssen, die heute zum Teil noch nicht genügend in den Arbeitsmarkt integriert sind. Im zunehmenden Wettbewerb um immer weniger werdende Arbeitnehmer/innen wird es immer mehr darauf ankommen, besser als bisher auf Frauen, ältere und jüngere Arbeitnehmer/innen, Menschen mit Migrationshintergrund, Menschen mit Behinderungen, Menschen unterschiedlicher Religion und sexueller Orientierungen sowie Menschen aus sozial schwachen Kontexten zuzugehen. Es gilt, die vielen hier liegenden Talente und Fähigkeiten - zum Vorteil von Arbeitgeber/innen und Arbeitnehmer/innen – zu erkennen und zielgerichtet zu nutzen.

Viele Unternehmen, Organisationen und Akteure in Wirtschaft, Politik, Verwaltung, Wissenschaft und Gesellschaft haben die hier liegenden Handlungsmöglichkeiten bereits erkannt und begegnen dem demographischen Wandel und der wachsenden Vielfalt in ihren Belegschaften mit einer breiten Palette an innovativen Diversity-Maßnahmen und demographiefesten Strategien. Nicht zuletzt war dabei die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt oft der Startschuss für weitergehende Diversity-Aktivitäten. Sie ist Ausdruck einer Selbstverpflichtung, die in einer Kultur der Wertschätzung, Anerkennung und Einbeziehung von Vielfalt eine wichtige Voraussetzung sieht, den demographischen Wandel tatsächlich als Chance für wirtschaftlichen Erfolg und gesellschaftliche Veränderung zu nutzen.

Das Dossier „Jung – Alt – Bunt. Diversity und der Demographische Wandel" möchte Ihnen mit einer vielseitigen Auswahl an Beiträgen zu Trends und möglichen Folgen des demographischen Wandels, anwendungsorientierten Impulsen sowie vielen guten Beispielen aus der Unternehmenspraxis und dem öffentlichen Bereich die zahlreichen positiven Gestaltungsmöglichkeiten durch diversity- und demographieorientierte Ansätze vorstellen und Sie somit vor allem auch zum eigenen Gestalten anregen.

Ganz herzlich danken möchte ich den Autoren und Autorinnen und Interviewpartner/innen, die das Dossier mit viel Engagement und Kreativität durch Ihre Expertise bereichert haben.

Viel Spaß bei der Lektüre wünscht Ihnen
Ihre

charta der **vielfalt**

JUNG – ALT – **BUNT**
Diversity und der demographische Wandel

Chancen und Herausforderungen

Der demographische Wandel ist zugleich mit vielen Chancen als auch großen Herausforderungen verbunden. Wie sich unsere Gesellschaft durch die demographische Entwicklung bis zum Jahr 2060 verändern könnte, welche Folgen dies für das Wirtschaftssystem und das Personalmanagement in Unternehmen, Organisationen und öffentlichen Verwaltungen/ Einrichtungen haben würde, wie sich der Arbeitsmarkt der Zukunft und der wachsende Fachkräftebedarf in den unterschiedlichen Sektoren darstellen könnte und welche Konzepte, Strategien und Instrumente Wirtschaft und Politik bereits heute anwenden oder zukünftig ergreifen könnten, um den demographischen Wandel erfolgreich und zukunftsfähig zu gestalten, beleuchten die in diesem Kapitel versammelten Beiträge. Autor/innen des Statistischen Bundesamts, des Max-Planck-Instituts für Sozialrecht und Sozialpolitik, des Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) und des Instituts für Mittelstandsforschung (ifm) sowie die Bundesministerin für Arbeit und Soziales, Dr. Ursula von der Leyen, bieten Ihnen mit ihrer Expertise eine fundierte und breitgefächerte Einführung in die vielen Facetten der Thematik.

Bettina Sommer

Deutschlands Entwicklung bis zum Jahr 2060. Zahlen und Fakten zum demographischen Wandel

Bettina Sommer

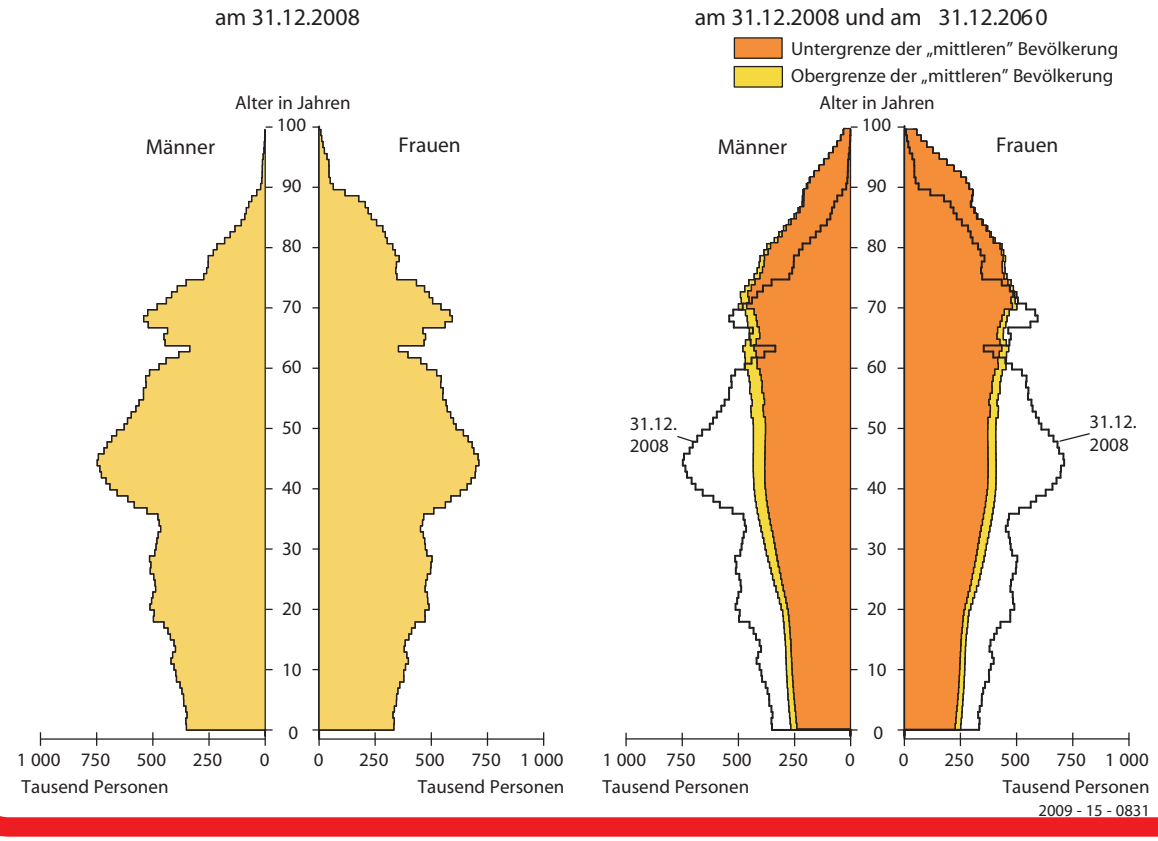
Bettina Sommer ist im Statistischen Bundesamt als Referatsleiterin für Bevölkerungsvorausberechnungen und demographische Analysen zuständig. Zu ihrem Tätigkeitsbereich gehören Berechnungen und Untersuchungen zum Geburtenverhalten und zur Lebenserwartung. Sie hat bereits mehrere Vorausberechnungen und Modellrechnungen zur Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und den Bundesländern durchgeführt.

In Deutschland werden künftig weniger Menschen leben als bisher und die Bevölkerung wird älter sein als jetzt – das ist inzwischen bekannt. Welche Veränderungen der Bevölkerungszahl und der Altersstruktur stehen im Einzelnen bevor? Dazu werden hier einige Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechung des Statistischen Bundesamtes, Variante „Untergrenze der mittleren Bevölkerung" vorgestellt. Nähere Erläuterungen zu dieser Vorausberechnung finden sich unten.
Die künftige Entwicklung ist für eine geraume Zeit wesentlich durch die gegenwärtige Altersstruktur der Bevölkerung bestimmt. Die Bevölkerungspyramide aus dem Basisjahr der Vorausberechnung – auf Grafik 1 links – zeigt, dass es momentan verhältnismäßig viele Menschen mittleren Alters und wenige junge Menschen gibt. Am stärksten besetzt sind die Altersjahre um Mitte 40, denn der geburtenstärkste Jahrgang in Deutschland ist derjenige von 1964. Das bedeutet, dass wir in den nächsten Jahrzehnten relativ viele ältere Menschen und wenige Menschen mittleren Alters haben werden.

Rückgang der Bevölkerungszahl

Deutschland hat heute fast 82 Millionen Einwohner/innen. In den letzten vier Jahrzehnten sind in jedem Jahr mehr Menschen gestorben als Kinder zur Welt gekommen. Dies wird voraussichtlich auch in den nächsten Jahrzehnten so sein. Dazu trägt bei, dass seit den 1970er Jahren weniger Kinder geboren werden, als zum Ersatz der Elterngeneration notwendig wären. Dieser Geburtenrückgang hat dazu geführt, dass heute deutlich weniger Menschen im Elternalter sind als eine Generation zuvor und heute schon deshalb weniger Kinder geboren werden. Die aktuelle Alterspyramide ist durch diesen Geburtenrückgang geprägt. Da sich die verhältnismäßig geringe Geburtenhäufigkeit mit einer durchschnittlichen Kinderzahl je Frau, die deutlich unter dem zum zahlenmäßigen Erhalt der Elterngeneration erforderlichen Wert liegt, nicht wesentlich verändern dürfte, wird sich dieser Prozess fortsetzen und die Geburtenzahlen werden künftig weiter absinken. Auf der anderen Seite wird die Zahl der Sterbefälle trotz der weiter steigenden Lebenserwartung lange Zeit zunehmen, weil die geburtenstarken Jahrgänge, die jetzt noch im mittleren Alter sind, allmählich in das hohe Alter auf-

Grafik 1



rücken werden. Sinkende Geburtenzahlen und steigende Sterbefälle führen zu einem wachsenden Geburtendefizit, das durch die hier angenommene Zuwanderung aus dem Ausland nicht ausgeglichen wird. Daher wird die Bevölkerung abnehmen.

Dabei wird die Zahl der Einwohner/innen Deutschlands zunächst allmählich absinken. 2030 werden noch etwa 77 Millionen Menschen hier leben. Dann wird sich der Rückgang beschleunigen. 2060 wird Deutschlands Bevölkerung schließlich noch etwa 65 Millionen Menschen umfassen, falls jährlich 100.000 Personen nach Deutschland zuwandern. Fällt die Zuwanderung doppelt so hoch aus, werden es etwa 70 Millionen sein. Gleichzeitig verschiebt sich die Altersstruktur erheblich.

In Zukunft werden Ältere und aus heutiger Sicht sehr alte Menschen die Bevölkerung erheblich stärker prägen als heute. Das zeigt ein Blick auf den Altersaufbau der Bevölkerung im Jahr 2060. Am stärksten besetzt werden dann die Jahrgänge der etwa 70-Jährigen sein, die um 1990 geboren wurden.

Alterung der Bevölkerung

Zu Beginn der Vorausberechnung lebten etwa gleich viele Kinder und junge Menschen unter 20 Jahren in Deutschland wie Menschen ab 65 Jahren. Sie stellten jeweils etwa ein Fünftel der Bevölkerung. Die anderen drei Fünftel waren Menschen im Erwerbsalter, das hier mit 20 bis 64 Jahren angesetzt ist (s.Grafik 2). In den kommenden beiden Jahrzehnten wird es eine deutliche Verschiebung hin zu den Älteren geben. Im Jahr 2035 werden die 65-Jährigen und Älteren etwa 31% der Bevölkerung ausmachen. Im Jahr 2060 schließlich sind gravierende Veränderungen zu erkennen, die als „Alterung" charakterisiert werden können: Ein Drittel der Bevölkerung ist dann 65 Jahre oder älter und etwa jede siebte Person ist mindestens 80 Jahre alt.
In absoluten Zahlen ist 2060 mit etwa 9 Millionen 80-Jährigen und Älteren zu rechnen; heute sind etwa 4 Millionen so alt. Die Zahl der unter 20-Jährigen wäre mit etwa 10 Millionen nicht sehr viel höher. Im Alter von 65 bis 79 Jahren werden dann etwa 13 Millionen Menschen in Deutschland sein. Besonders stark wird die Zunahme der Zahl der ab 80-Jährigen bei den Männern ausfallen. Während heute etwa 33% der 80-Jährigen und älteren Männer sind, wird ihr Anteil 2060 über 40% betragen. Ihre Zahl wird von unter 1,5 auf knapp 4 Millionen steigen, die der Frauen von etwa 3 auf rund 5 Millionen. Diese Altersgruppe wird also künftig nicht mehr so stark durch Frauen geprägt sein, sondern es wird auch viele Männer in hohem Alter geben.

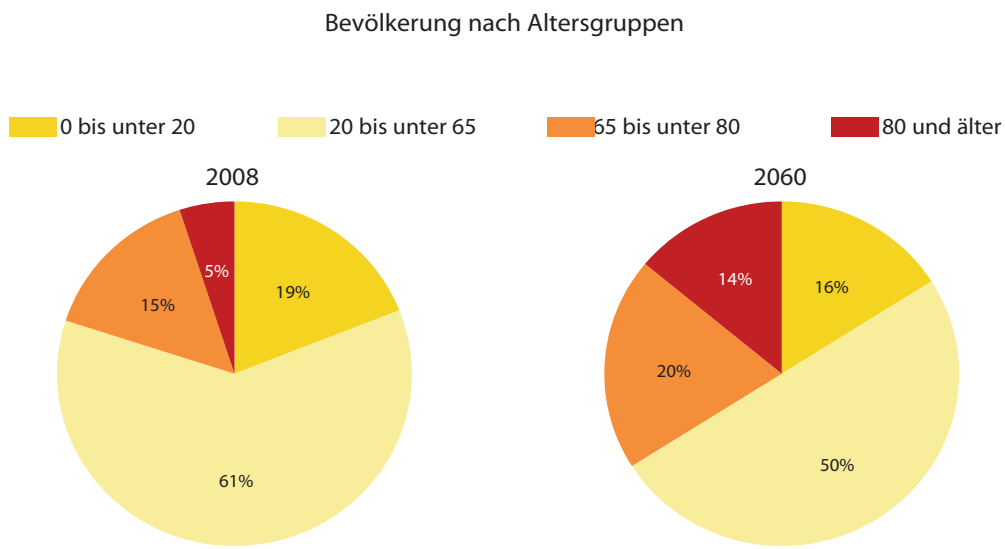
Rückgang der Bevölkerung im Erwerbsalter

Ähnlich wie für die Bevölkerung insgesamt zeichnet sich auch für die Bevölkerung im Erwerbsalter eine Schrumpfung und Alterung ab. Das Erwerbsalter wird hier mit 20 und 64 Jahren abgegrenzt. Heute gehören etwa 50 Millionen Menschen dieser Altersgruppe an. Ihre Zahl wird erst nach 2020 deutlich abnehmen und 2035 etwa 39 Millionen betragen, wenn jedes Jahr 100.000 Personen mehr nach Deutschland zuziehen als fortziehen. Im Jahr 2060 werden dann noch rund 33 Millionen Menschen im Erwerbsalter sein, 35% weniger als heute. Bei einer doppelt so hohen jährlichen Zuwanderung gehören 2060 etwa 36 Millionen Menschen zur Altersgruppe von 20 bis 64 Jahren.

Verschiebungen in der Altersstruktur der Bevölkerung im Erwerbsalter

Anders als die Zahl der Bevölkerung im Erwerbsalter insgesamt wird sich schon in den nächsten Jahren die Altersstruktur innerhalb des Erwerbsalters erheblich verändern. Unterteilt man das Erwerbsalter in drei Gruppen – 20 bis 29 Jahre, 30 bis 49 Jahre und 50 bis 64 Jahre - so ist heute die mittlere, die auch mehr Altersjahre als die beiden anderen umfasst, klar erkennbar am größten. Auf sie entfällt fast die Hälfte der Bevölkerung im Erwerbsalter insgesamt und ihr gehören derzeit etwa 24 Millionen Männer und Frauen zwischen 30 und 49 Jahren an. In den nächsten Jahren wird die mittlere Altersgruppe deutlich schrumpfen, weil mehrere Millionen in die nächste Altersgruppe von 50 bis 64 Jahren aufrücken werden. Das hat zur Folge, dass es um das Jahr 2020 fast gleich viele 50- bis 64-Jährige (19 Millionen im Jahr 2020) geben wird wie 30- bis 49-Jährige. Beide Gruppen werden damit jeweils etwa 40% der Menschen im Erwerbsalter stellen.

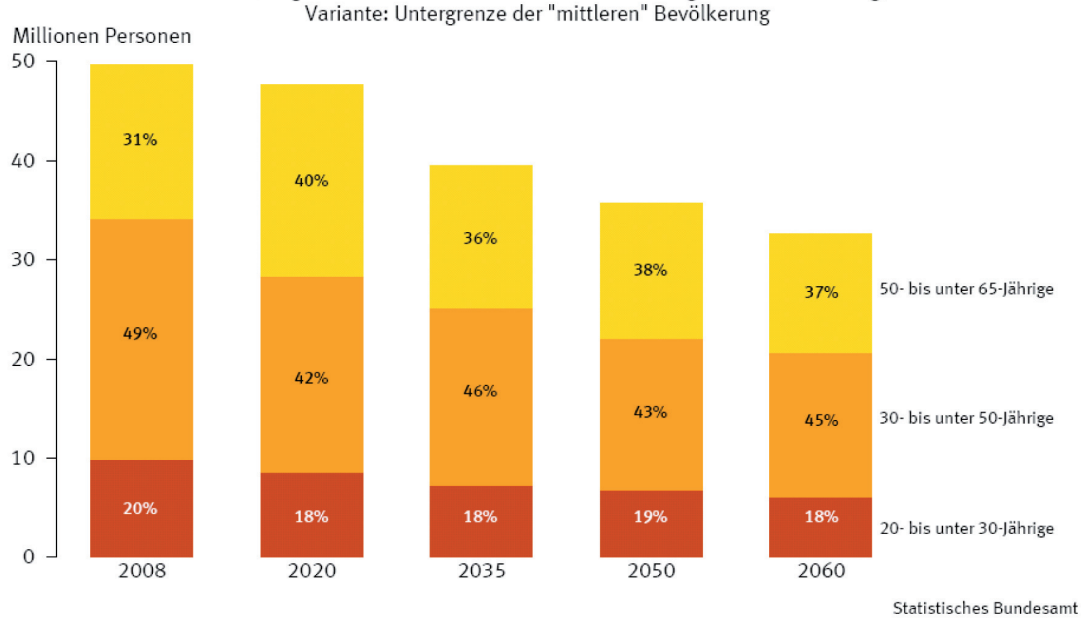
Grafik 2



12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Untergrenze der "mittleren" Bevölkerung

Statistisches Bundesamt

Grafik 3



Ein Blick auf die weitere Entwicklung bis 2035 zeigt die bereits erwähnte deutliche Abnahme der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter auf 39 Millionen Personen. Grund dieser erheblichen Veränderung ist, dass in der Zeit zwischen 2020 und 2035 die Angehörigen der geburtenstarken Jahrgänge aus den 1960er Jahren in das Rentenalter übergehen werden. Der Altersaufbau der Bevölkerung im Erwerbsalter verschiebt sich geringfügig zugunsten der mittleren Altersgruppe. Im Jahr 2060 werden schließlich etwa 45% der mittleren und 37% der älteren Gruppe im Erwerbsalter angehören. Insgesamt gesehen nimmt damit das Arbeitskräfteangebot ab und die älteren Menschen im Erwerbsalter erhalten größeres Gewicht. Das Erwerbspersonenpotenzial der Zukunft wird zu einem erheblichen Teil aus Menschen bestehen, die älter als 50 Jahre alt sind.

Berücksichtigt man die Verschiebung des Rentenalters auf 67 Jahre, so ergibt sich für das Jahr 2060 eine Zunahme der Bevölkerung im Erwerbsalter von dann 20 bis 66 Jahren um knapp 2 Millionen gegenüber der Bevölkerung nach der bisherigen Abgrenzung des Erwerbsalters bei 65 Jahren. Von den insgesamt 34 Millionen zwischen 20 und 67 Jahren sind dann etwa 6 Millionen 60 Jahre oder älter. Damit erhalten die älteren Menschen im Erwerbsalter ein noch größeres Gewicht.

Insgesamt wird sich die Bevölkerung 2060 als deutlich kleiner und stark durch die Älteren geprägt darstellen. Das Bild, das wir vom Alter haben, und die Einstellungen gegenüber „Älteren" werden sich mit diesen Verschiebungen wandeln.

Annahmen der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung

Die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung ist keine Prognose, die die Zukunft vorhersagt. Sie zeigt vielmehr auf, welche Entwicklung sich ergeben würde, falls bestimmte Annahmen eintreffen.

Die 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung umfasst 12 Varianten, die sich aus der Kombination verschiedener Annahmen zur Geburtenhäufigkeit, zur Lebenserwartung und zum Wanderungsgeschehen ergeben. Hier sind Ergebnisse der Variante „Untergrenze der mittleren Bevölkerung" dargestellt. Bei dieser Variante wird davon ausgegangen, dass die Geburtenhäufigkeit annähernd konstant bei durchschnittlich 1,4 Kindern je Frau bleibt, sich das Alter der Mütter aber weiter erhöht. Zur Lebenserwartung wird angenommen, dass sie vom Beginn der Vorausberechnung bis 2060 für neugeborene Jungen um etwa 8 auf 85 Jahre und für neugeborene Mädchen um etwa 7 auf rund 89 Jahre steigt. Zu den Wanderungen wird angenommen, dass langfristig pro Jahr 100.000 Personen mehr nach Deutschland zuziehen als von hier in das Ausland fortziehen. Die „Obergrenze der mittleren Bevölkerung" entsteht, wenn der jährliche Wanderungssaldo mit 200.000 Personen angesetzt wird. Diese beiden Varianten der „mittleren Bevölkerung" markieren die Grenzen eines Korridors, in dem sich Bevölkerungsgröße und Altersaufbau entwickeln werden, wenn sich die aktuellen demographischen Trends fortsetzen.

Weitere Informationen

- Die Veränderungen der Bevölkerung von Jahr zu Jahr und über den gesamten Zeitraum hinweg lassen sich mit der animierten Bevölkerungspyramide nachvollziehen.
- Nähere Erläuterungen zur Ableitung der Annahmen und weitere Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung sowie weitere Informationen zu Vorausberechnungen enthält das Internetangebot des Statistischen Bundesamtes hier.

Prof. Dr. Axel Börsch-Supan
Ökonomische Auswirkungen des demographischen Wandels

Prof. Dr. Axel Börsch-Supan

Professor für Makroökonomie und Wirtschaftspolitik, ist Direktor am Max-Planck-Institut für Sozialrecht und Sozialpolitik in München und leitet das Munich Center for the Economics of Aging (MEA). Er ist Mitglied der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften und der Deutschen Nationalakademie Leopoldina und koordiniert den Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE). Desweiteren ist er Research Associate am National Bureau of Economic Research (NBER, Cambridge, Massachusetts, USA).

1. Bedrohung oder Chance?

Der demographische Wandel ist einer der „Megatrends" des 21. Jahrhunderts, der die politische, soziale und ökonomische Situation unseres Landes entscheidend verändern wird. In 25 Jahren wird jede/r dritte Bürger/in Deutschlands über 60 Jahre alt sein. Anteilsmäßig sind dies mehr als doppelt so viele pro Kopf der 20 bis 60jährigen wie heute. Dies ist ein dramatischer Strukturwandel der deutschen Bevölkerung. Die Alterung unserer Gesellschaft hat daher tief greifende Auswirkungen auf die Alters- und Gesundheitsvorsorge. Sie ist zudem eine Herausforderung an unser gesamtes Wirtschaftssystem, an den Arbeitsmarkt, die Produktion und den Kapital- und Immobilienmarkt unseres Landes.

Wird unser Lebensstandard sinken, weil die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter zurückgeht? Oder wird der natürliche Produktivitätsfortschritt auch weiterhin für einen steigenden Lebensstandard sorgen? Könnte der bislang „natürliche" Produktivitätsfortschritt nicht durch die Alterung vermindert oder gar gestoppt werden, weil den Alten die Ideen ausgehen? Oder gibt es einen entgegen gesetzten Rückkopplungsprozess, nach dem die Gesellschaft unter dem Druck der (demographischen) Verhältnisse neue Produktivitätsreserven erschließt? Dies sind beispielhafte Fragen, die zeigen, wie fundamental der demographische Wandel unsere ökonomische Situation beeinflussen kann.

Leider hat sich in Deutschland eine eher pessimistische Sicht eingestellt. Der demographische Wandel wird von den meisten als Bedrohung, die gesetzliche Rente als Auslaufmodell und das deutsche Gesundheitssystem nur als Kostenfaktor gesehen. Wir halten dies für eine Fehleinschätzung. Stattdessen ist unsere steigende Lebenserwartung und die stetig besser werdende Gesundheit eine Ressource, die eine höhere Erwerbstätigkeit ohne größere Einbußen an Lebensqualität ermöglicht und das Bedrohungspotential des demographischen Wandels in eine große Chance für Jung und Alt wendet. Auch das beliebte Argument, dass ältere Menschen den jüngeren die Arbeitsplätze wegnehmen, ist nach aller Evidenz grundlos.

Ob der dramatische Strukturwandel unseren Lebensstandard und unseren Sozialstaat bedroht, ist daher keineswegs ausgemacht, sondern hängt von unseren künftigen wirtschafts-, sozial- und arbeitsmarktpolitischen Entscheidungen und unserer Reaktion auf diese politischen Maßnahmen ab.

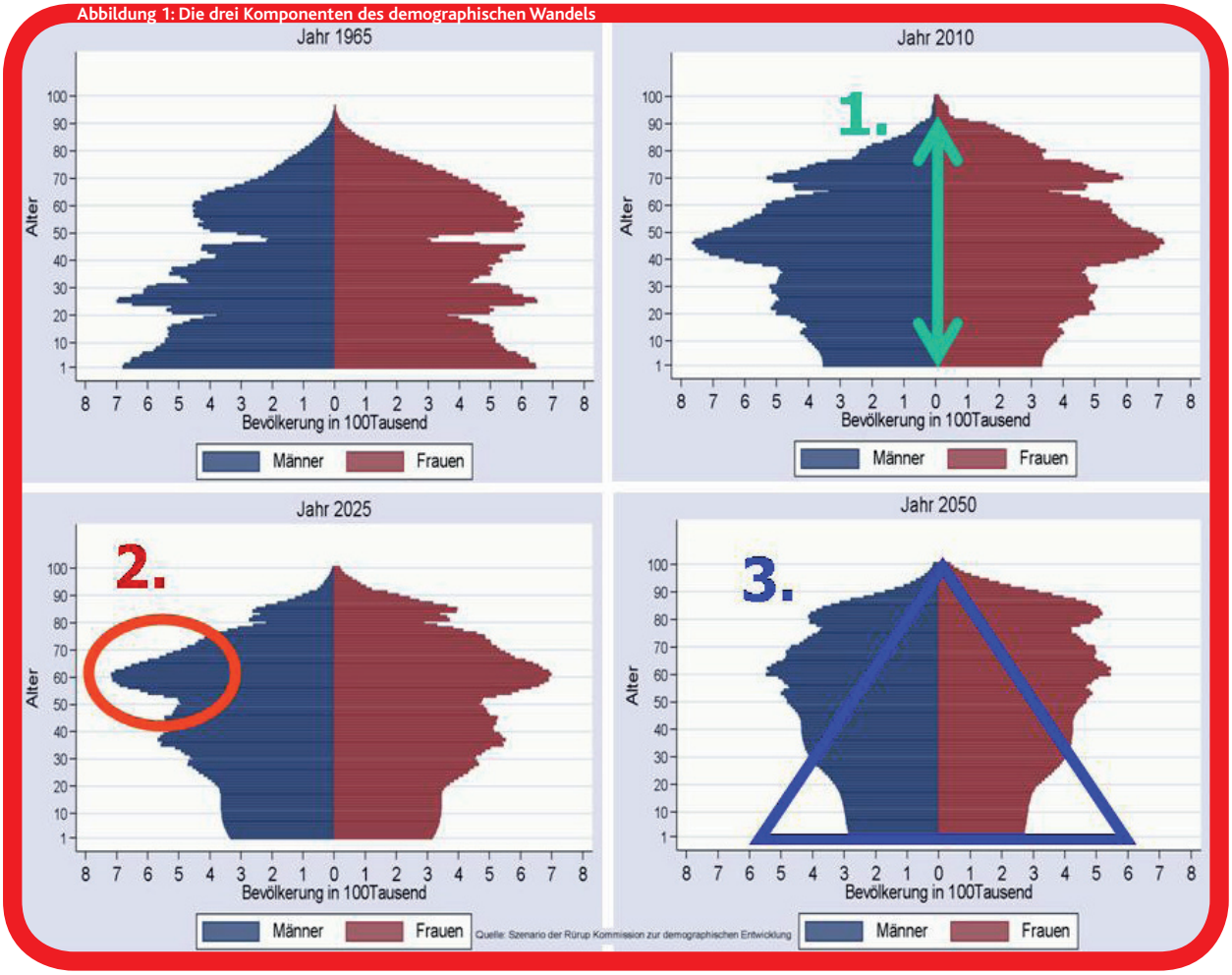
Dieser Beitrag umfasst also spannende, hoch politische und daher sehr kontroverse Themen (Wissenschaftlicher Beirat beim Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Alterung und Familienpolitik 2005: Gutachten für das Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit, Berlin). Der folgende Abschnitt schildert zunächst die demographischen und ökonomischen Rahmendaten, um die Herausforderung des demographischen Wandels und mögliche Lösungsansätze zu charakterisieren. Abschnitt 3 detailliert die ökonomischen Auswirkungen, denen Abschnitt 4 Lösungsansätze gegenüberstellt. Abschnitt 5 wendet ein typisches Simulationsmodell der Volkswirtschaftslehre auf die Problematik des demographischen Wandels an und zeigt, welchen Verlauf unser Lebensstandard annehmen kann, je nachdem welche Lösungsansätze ergriffen oder nicht ergriffen werden. Abschnitt 6 schließt mit einem kurzen Fazit.

2. Demographie und Erwerbstätigkeit

Abbildung 1 zeigt die Grundstrukturen des demographischen Wandels in Deutschland, aufbauend auf den Daten des Statistischen Bundesamtes und der Rürup-Kommission (Kommission für die Nachhaltigkeit in der Finanzierung der Sozialen Sicherungssysteme 2003). Dargestellt sind vier Bevölkerungspyramiden, rechts ist die Anzahl der Frauen, links die Anzahl der Männer eingetragen, und zwar auf der horizontalen Achse ansteigend von Alter 0 bis Alter 100. Das Jahr 1965 (oben links) ist der Höhepunkt des Babybooms. Abgesehen von den Einschnitten der Weltkriege und Wirtschaftskrisen erkennt man durchaus den Aufbau einer Alters"pyramide". Heute hat sich dies grundlegend geändert (oben rechts: Jahr 2010). Drei Entwicklungen haben dazu geführt: die steigende Lebenserwartung, der auf den Babyboom folgende Pillenknick und die anwährend niedrige Geburtenrate. Die Fortsetzung dieser drei Entwicklungen macht zusammen den demographischen Wandel aus.
Erstens hat sich der Altersaufbau 2010 im Unterschied zu 1965 gestreckt: weit mehr Personen erreichen heute das Alter von 100 Jahren. Die Streckung der Pyramide repräsentiert die bislang ungebrochene Erhöhung der Lebenserwartung, die nach wie vor etwa linear ansteigt: Pro zehn Jahre erhöht sich die Lebenserwartung um zwischen 1,5 Jahre (die vorsichtige Prognose des Statistischen Bundesamtes) bis 3,5 Jahre (die sehr optimistische Prognose des Max-Planck-Instituts für Demographische Forschung in Rostock) (Oeppen, Vaupel 2002: 1029–1031). Ebenso sieht man den starken Einbruch der Kinderzahlen im so genannten Pillenknick, der auf die Babyboomjahre folgte.

Im Jahr 2010 sind die Babyboomer etwa Mitte Vierzig. Die rasche Abfolge von Pillenknick auf Babyboom ist die zweite große Komponente des demographischen Wandels, die historisch gegeben ist, an der wir nichts mehr ändern können, die aber dennoch in etwa 15 Jahren ganz dramatisch die sozialpolitische und ökonomische Lage Deutschlands bestimmen wird. Dies sieht man auf der Bevölkerungspyramide des Jahres 2025 (links unten). Im Vergleich zum Jahr 2010 hat sich die Abfolge von Pillenknick auf Babyboom um 15 Jahre vorgearbeitet, nun sind die Babyboomer etwa 60 Jahre alt und beginnen, in Rente zu gehen.

Abbildung 1: Die drei Komponenten des demographischen Wandels



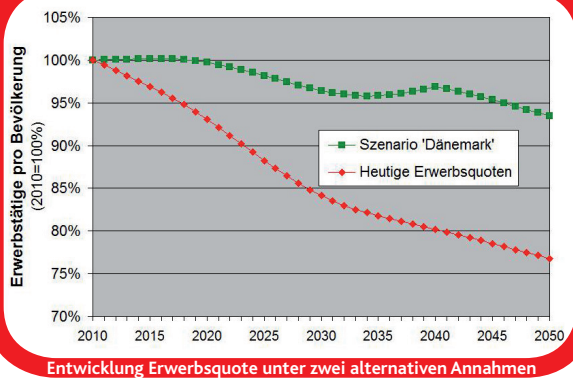
Weitere 25 Jahre später (rechts unten im Jahr 2050) ist der Babyboom schon recht alt, die meisten von ihnen sind verstorben. Die erwartete Altersstruktur im Jahre 2050 zeigt, dass wir mit dem demographischen Wandel das ganze Jahrhundert lang leben müssen. Solange die Geburtenraten so niedrig bleiben wie sie sind – dies ist die dritte, langfristig besonders wichtige Komponente des demographischen Wandels – wird die Bevölkerungsstruktur nie wieder die Form der eingezeichneten Pyramide erreichen, sondern wird einen Kopf haben, der größer als die Basis ist. Von Generation zu Generation wird uns etwa ein Drittel der Bevölkerung fehlen. Dies liegt daran, dass die Geburtenrate von derzeit 1,4 Kindern pro Frau nur zwei Dritteln der Geburtenrate entspricht, die für eine Bestandserhaltung nötig ist (dies sind etwa 2,1 Kinder pro Frau: sie muss sich und ihren Mann ersetzen unter Einbeziehung der zum Glück in Deutschland sehr niedrigen Kinder- und Jugendsterblichkeit).

Für die wirtschaftliche Entwicklung ist weniger die Altersschichtung grundlegend als die Aufteilung in Menschen, die zur Wirtschaft und den sozialen Sicherungssystemen direkt oder indirekt finanziell beitragen, und Menschen, die von ihnen alimentiert werden – sei es, weil sie noch in Ausbildung stehen oder sei es, weil sie sich nach dem Erwerbsleben im verdienten Ruhestand befinden. Altersschichtung und Erwerbsphase hängen zwar eng zusammen, aber hier gibt es viele Spielräume: Wenn wir uns z.B. mit Dänemark vergleichen, kommen dort die jungen Menschen etwa zwei Jahre früher in ihren Beruf; es arbeiten deutlich mehr dänische Frauen als bei uns, vor allem nach der Kindererziehungsphase; schließlich gehen die Dänen und Däninnen über zwei Jahre später in die Rente als die Deutschen. Bei ähnlicher Altersschichtung gibt es in Dänemark also deutlich mehr Erwerbstätige pro Kopf der Bevölkerung als bei uns.

Die Kenngröße Erwerbstätige pro Kopf der Bevölkerung ist zentral für die ökonomischen Auswirkungen des demographischen Wandels; sie ist aber auch eine der wichtigsten Schlüsselgrößen für Lösungsansätze, die aus dem Bedrohungspotential des demographischen Wandels eine Chance machen können. Sie ist nicht einfach zu prognostizieren, da sie von vielen Annahmen wie Länge von Schulzeit und Studium, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, und von dem Verhalten der Arbeitnehmer/innen und -geber/innen beim Renteneintritt abhängt. Abbildung 2 zeigt zwei mögliche Verläufe, basierend auf einer Erwerbsprognose des Mannheimer Forschungsinstituts Ökonomie und Demographischer Wandel (Börsch-Supan, A. und C. Wilke 2008). Ihr liegen zwei sehr verschiedene Annahmen („Szenarien") zugrunde. Einem ersten Szenario („Status Quo") liegt die Annahme zugrunde, dass die Erwerbstätigkeit nach Alter und Geschlecht, wie sie derzeit in Deutschland vorherrscht, auch in Zukunft so bleibt. Wir passen uns also z.B. mit dem Rentenalter nicht dem demographischen Wandel an, sondern bleiben so, wie wir es derzeit gewohnt sind.

Dem zweiten Szenario („Dänemark") liegt stattdessen zugrunde, dass wir Deutschen in einem Anpassungsprozess das oben beschriebene Erwerbsverhalten der Dänen und Däninnen übernehmen. Die höhere dänische Erwerbsbeteiligung ist nicht vom Himmel gefallen oder Ausdruck einer etwaigen traditionellen dänischen Lust am Arbeiten, sondern war Resultat eines etwa 10 Jahre langen Arbeitsmarktreformprozesses in den 90er Jahren.
Die beiden Verläufe sind höchst unterschiedlich. Unter den heutigen Erwerbsquoten sinkt die Zahl der Erwerbstätigen in Deutschland rapide und beträchtlich: 2030 wird es etwa 17% weniger Erwerbstätige pro Kopf der Bevölkerung geben, im Jahr

Abbildung 2:



Entwicklung Erwerbsquote unter zwei alternativen Annahmen

2050 sogar 23%. Erhöhen wir in den nächsten 10 Jahren unsere Erwerbstätigkeit auf das dänische Niveau, bleibt die Zahl der Erwerbstätigen pro Kopf der Bevölkerung in etwa gleich und sinkt danach bis zum Jahr 2030 lediglich um etwa 4%, bis 2050 um etwa 6% ab. Die Demographie selbst ist also nicht unser Schicksal, sondern ob wir es schaffen, uns durch eine Erhöhung der Erwerbsbeteiligung an den demographischen Wandel anzupassen. Abbildung 2 zeigt, dass dies keineswegs unmöglich ist, wenn es unsere dänischen Nachbarn, die viel Freizeit und ein enges soziales Netz haben, ja bereits geschafft haben.

3. Ökonomische Auswirkungen

Der demographische Wandel bedeutet in der mittleren Frist, also etwa in 15 Jahren, vgl. Abbildung 1, links unten, dass wir viele Rentner/innen haben werden, aber wenige Beitragszahler/innen in die Rentenversicherung. Das ist gut bekannt. Dementsprechend wird es aber auch viele Personen geben, die Leistungen aus der gesetzlichen Krankenkasse benötigen, aber nur wenige Menschen, die Beiträge in die gesetzliche Krankenversicherung einzahlen. Tatsächlich sind alle unserer sozialen Sicherungssysteme bedroht, wenn es weniger Erwerbstätige, also weniger Beitragszahler/innen für die beitragsfinanzierten Sozialversicherungen geben wird.

Die Alterung bedeutet aber auch fundamentale Veränderungen für die makroökonomische Entwicklung. Denn in den nächsten zwanzig Jahren wird sich die Bevölkerungszahl der Bundesrepublik kaum ändern, sie schrumpft erst nach dem Ableben der Babyboom-Generation. Es wird also weiterhin viele Konsumenten geben in Deutschland, aber, wenn das untere Szenario der Abbildung 2 eintrifft, deutlich weniger Erwerbstätige, die die Güter und Dienstleistungen produzieren, die diese Menschen konsumieren wollen.

Weniger Erwerbstätige, also Produzent/innen von Gütern und Dienstleistungen, heißt notwendigerweise, dass das Bruttoinlandsprodukt, nachdem wir zumindest approximativ unseren Wohlstand messen, sinken wird. Der ökonomische Lebensstandard, definiert als Bruttoinlandsprodukt pro Kopf der Bevölkerung, wird erzeugt als Produkt der in die Volkswirtschaft gesteckten Ressourcen (vor allem die Anzahl der Arbeitsstunden, aber auch des Realkapitals, also Maschinen und Ausrüstungen), multipliziert mit der Produktivität, mit der Arbeit und Maschinen eingesetzt werden.

Die zukünftige Entwicklung des Bruttoinlandsprodukts pro Kopf besteht daher aus drei Komponenten, nämlich der zukünftigen Entwicklung der Produktivität, der Wachstumsrate der Erwerbsquote, und der Wachstumsrate des Realkapitals, das pro Kopf der arbeitenden Bevölkerung aufgewendet wird.

Hier gibt es zunächst einmal nur schlechte Nachrichten. Erstens gehen viele vom unteren Szenario der Abbildung 2 aus und erwarten nicht, dass die Erwerbsquote deutlich steigen könnte. Zweitens behaupten viele Menschen, dass ältere Menschen weniger produktiv sind als jüngere Menschen. Sollte diese Behauptung stimmen, würde eine Alterung der Bevölkerung, die auch immer eine Alterung der Belegschaft impliziert, einen Rückgang der Produktivität zur Folge haben. Drittens hat eine ältere Bevölkerung eher die Tendenz dazu, Vermögenswerte abzubauen, anstatt neue anzusammeln. Dies gilt natürlich auch für die Sparguthaben, mit denen Investitionen finanziert werden. Ein Wachstum des Produktivkapitals pro Kopf der arbeitenden Bevölkerung ist daher schwerer zu finanzieren in einer alternden Bevölkerung.

Zudem wird sich auch auf den Immobilien- und Kapitalmärkten eine wesentliche Strukturveränderung ergeben, wenn die Babyboom-Generation ihr angespartes Vermögen und viele ihrer erworbenen Häuser verkaufen möchte. Denn dann gibt es viele Verkäufer/innen von Vermögensgegenständen, aber relativ wenige Käufer/innen aus der jungen Generation. Einige sehen hier die nächste große Finanzkrise mit einem Abschmelzen der Vermögenswerte.

4. Lösungsansätze

Dass es nicht so kommen muss, haben wir bereits in Abbildung 2 gesehen. Die Lösungsansätze liegen im Prinzip auf der Hand: eine höhere Erwerbstätigkeit, mehr Aus- und Weiterbildung, und ein Abpuffern der stärksten Belastung durch eine echte „Nachhaltigkeitsreserve".

Erstens müssen wir uns anstrengen, damit die im internationalen Vergleich niedrige deutsche Erwerbsquote trotz des demographischen Wandels ansteigt, indem jüngere Menschen früher in den Beruf eintreten, mehr Frauen Familie und Beruf miteinander vereinbaren können und wir die Menschen nicht schon mit Anfang 60 in den Ruhestand schicken. Das bereits zitierte Beispiel Dänemark zeigt, dass dies machbar ist. Gesundheitlich geht es uns Deutschen sogar besser als den Dänen und Däninnen, so dass einer Anpassung auch im Alter über 55 Jahren eigentlich nichts im Wege steht. Zudem hilft uns die Entwicklung der Lebenserwartung und unserer Gesundheit dabei. Die durchschnittliche Lebenserwartung des Menschen wird sich bis 2029, wenn die Rente mit 67 voll eingeführt sein wird, um drei Jahre erhöhen, die Arbeitsphase jedoch nur um zwei: die Rente mit 67 bedeutet also ein um ein Jahr längeren Rentenbezug und keine Rentenkürzung.

Nun könnte man meinen, dass diese gewonnenen Jahre ganz oder zu einem Großteil mit großen gesundheitlichen Einschränkungen verbracht werden. Dies ist falsch, alle Anzeichen deuten darauf hin, dass das Gegenteil der Fall sein wird: Die Anzahl der Jahre, in der die Menschen ohne gesundheitliche Einschränkungen leben, bleibt nicht nur anteilsmäßig gleich, sondern sie steigt noch schneller an als die Lebenserwartung. Die Jahre, vor denen wir uns fürchten, verschwinden nicht, leider, aber sie werden kürzer, obwohl wir länger leben (Fries 2003: 455-459). Dies liegt nicht daran, dass die typischen Alterskrankheiten später auftreten, denn die Biologie des Menschen ändert sich nur langsam. Die behindernden Auswirkungen dieser typischen Alterskrankheiten kommen jedoch erst später zum Tragen, weil die moderne Medizin und die moderne Technik uns das Leben mit diesen Krankheiten deutlich leichter macht.

Eine Erhöhung der Erwerbstätigkeit insbesondere der über

55jährigen ist politisch kontrovers, weil er Besitzstände angreift, aber volkswirtschaftlich unumstritten.

Zweitens ist es keineswegs erwiesen, dass die Produktivität älterer Menschen sinkt. Eher scheint sich Erfahrung und körperliche Leistungsfähigkeit zu ergänzen: Während erstere steigt, sinkt letztere, und die Summe bleibt konstant über alle Altersklassen (Börsch-Supan, Düzgün, I. und M. Weiss 2006: 9). In Zukunft ist es aber wichtig, dass eine älter werdende Belegschaft durch vermehrte Aus- und Weiterbildungsanstrengungen neue Techniken erlernen und flexibel bleiben kann. Auch hier können die skandinavischen Länder als Vorbild dienen, in denen Menschen über 40 weit mehr weitergebildet werden als in Deutschland. Eine Verbesserung der Weiterbildung und lebenslanges Lernen ist politisch unkontrovers und eine volkswirtschaftliche Binsenweisheit, ist aber bislang ein Lippenbekenntnis geblieben, weil Arbeitgeber/innen, Arbeitnehmer/innen und der Staat sich um die Finanzierung streiten.

Drittens hilft es uns, wenn durch teilweise kapitalgedeckte soziale Sicherungssysteme (Rente, Krankenversicherung, Pflegeversicherung) ein Kapitalstock angesammelt wird, der über die Dauer seiner Akkumulation uns hilft, zusätzliches Produktivkapital zu schaffen, und gleichzeitig die jüngere Generation von zukünftigen Sozialabgaben entlastet. Ein höherer Bestand an produktivem Kapital in den Sozialversicherungssystemen hilft, die Spitzenbelastung der jungen Generation durch hohe Beitragssätze abzumildern, die in den Jahren 2020-2035 entsteht. Abbildung 1 (links unten) zeigt, wie für ca. 15 Jahre eine Spitzenlast an Renten- und sonstigen Sozialversicherungsleistungen für Ältere von den Jüngeren getragen werden muss.

Dieser dritte Punkt ist sehr kontrovers. Vor allem mag uns die Finanzkrise der letzten Jahre skeptisch machen – tatsächlich ist das Altersvorsorgevermögen z.B. der Riesterrenten von der Finanzkrise praktisch unberührt geblieben, weil es sicher und nicht spekulativ angelegt war. Die Ansprüche auf die gesetzliche Rente ist stärker von der Finanz- und Wirtschaftskrise 2008-2009 betroffen gewesen als die Ansprüche auf Auszahlungen aus Riestervermögen (Börsch-Supan, Gasche, Ziegelmeyer 2010: 383–406). Und ein dramatisches Abschmelzen der Vermögenswerte, wenn die Babyboom-Generation in Rente geht, lässt sich ebenfalls ausschließen (Poterba 2001: 565–584).

5. Simulationsrechnungen

Alle drei Komponenten des Bruttoinlandsprodukts – Erwerbstätigkeit, Produktivität und Kapitalstock – können also auch bei einer alternden Gesellschaft wachsen. Eine alternde Gesellschaft ist keineswegs zum Stillstand oder gar Rückschritt verdammt, ganz im Gegenteil bietet die Tatsache, dass Menschen im Alter von 60 Jahren heute eher den Menschen im Alter von 50 Jahren vor einer Generation ähneln, eine enorme Chance.

Die moderne Volkswirtschaftslehre bedient sich relativ komplizierter Rechenmodelle, um diese für viele vielleicht intuitive, für andere schwer nachvollziehbare Überlegungen wissenschaftlich zu fundieren und quantitativ auszudrücken. Die Komplikationen liegen weniger in den in den vorhergehenden Abschnitten erläuterten Grundlinien, sondern in den gegenseitigen Abhängigkeiten (z.B.: weniger Produktivkapital verringert auch die Arbeitsproduktivität), der internationalen Einbindung der deutschen Volkswirtschaft, und den Verhaltensreaktionen auf Gesetzesänderungen.
Abbildung 3 zeigt das Ergebnis eines solchen Rechenmodells, das die ökonomischen Auswirkungen des demographischen Wandels simuliert – so wie ein Flugsimulator nachbildet, wie ein Flugzeug auf starke Gegenwinde reagiert (Börsch-Supan, A. und A. Ludwig 2011). Zielvariable ist der ökonomische Lebensstandard eines Durchschnittsdeutschen während des demographischen Wandels, der hier bis zum Jahr 2050 verfolgt wird, und zwar gemessen an den durch Arbeits- und Renteneinkommen definierten Konsummöglichkeiten im Vergleich zu einer Bevölkerung, die nicht altert. In Abbildung 3 bedeutet 100% im Jahr 2050 also, dass es einem typischen Deutschen genauso gut geht wie wenn es den demographischen Wandel nicht geben würde.
Die unterste Trajektorie, mit der Zahl 1 bezeichnet, beschreibt den wirtschaftspolitischen Status Quo im Sinne, dass die Menschen während des demographischen Wandels unter den gleichen arbeitsmarkt- und rentenpolitischen Rahmenbedingungen leben wie heute. Diese Trajektorie entspricht, was die Erwerbsbeteiligung angeht, der unteren Entwicklung von Abbildung 2. Man sieht, dass der Lebensstandard deutlich absinkt, bis 2050 um etwa 17%, also um ein gutes Sechstel. Wegen der deutlich kleineren Zahl von Erwerbstätigen schrumpft der gesamtwirtschaftliche „Kuchen", weil weniger Menschen Güter und Dienstleistungen produzieren. Dies kann auch nicht durch Importe wettgemacht werden, denn diese müssen aus den in Deutschland hergestellten Exporten bezahlt werden, für die es ebenso wie für die inländische Produktion weniger Erwerbstätige gibt.

Abbildung 3 ist relativ zu einer Entwicklung ohne den demographischen Wandel. Absolut gesehen wird die Produktivitätsentwicklung dies mehr als ausgleichen, wir werden also nicht real ärmer trotz des demographischen Wandels. Aber da die Produktivität in unseren Nachbarländern ebenso steigt (in den meisten unserer Nachbarländern übrigens stärker als bei uns), der Alterungsprozess in Deutschland aber mit der Ausnahme Italiens deutlich ausgeprägter ist, würden wir im Vergleich mit unseren Nachbarländern Jahr für Jahr ärmer werden.

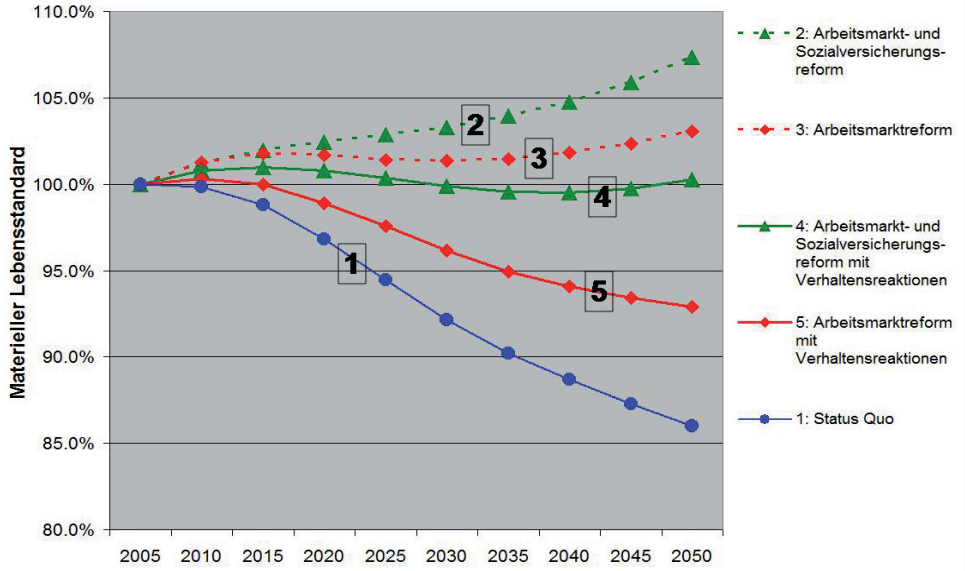
Die übrigen Trajektorien zeigen, dass es nicht so kommen muss. Dem Status-Quo-Szenario werden zwei Politikmaßnahmen (Arbeitsmarkt- und Sozialversicherungsreform) mit und ohne Verhaltensreaktionen gegenüber gestellt.

Im besten Falle wird die Zukunft wie Trajektorie 2 aussehen. Ihr liegt eine Reform des Arbeitsmarktes zugrunde, die die Erwerbstätigkeit auf das dänische Niveau erhöht, also der oberen Entwicklung der Abbildung 2 entspricht. Zudem werden die alterungsabhängigen umlagefinanzierten Sozialversicherungen – also die Renten-, Kranken- und Pflegeversicherungen – stärker kapitalgedeckt finanziert. Konkret werden das Riester- und Betriebsrentensystem weiter ausgebaut, die gesetzliche Krankenversicherung muss ebenso hohe Rücklagen bilden wie die privaten Krankenversicherungen, und die Pflegeversicherung wird komplett kapitalgedeckt. Werden alle diese Reformen vollständig umgesetzt und von der Bevölkerung angenommen, zeigt Trajektorie 2, dass im Zuge des demographischen Wandels unser Lebensstandard sogar deutlich steigen kann.

Schafft man reformpolitisch nur eine Angleichung der deutschen Erwerbstätigkeit an die dänische, verzichtet aber auf eine stärkere kapitalgedeckte Finanzierung der Sozialversicherungen, ergibt Trajektorie 3 immer noch einen leichten Anstieg des Lebensstandards, allerdings nur dann, wenn die Arbeitsmarktreformen, einschließlich der Rente mit 67, auch vollständig von der Bevölkerung angenommen werden.

Typischerweise ist das jedoch nicht der Fall. Die Verhaltensreak-

Abbildung 3: Entwicklung des materiellen Lebensstandards unter alternativen Annahmen



tionen auf Gesetzesänderungen sind komplex. In den seltensten Fällen machen die Menschen genau das, was der Gesetzgeber im Sinn hatte – meistens gibt es Ausweichreaktionen. So wird die Einführung der Rente mit 67 aller Wahrscheinlichkeit nicht zu einer Erhöhung des durchschnittlichen Renteneintritts um 2 Jahre führen, sondern um deutlich weniger, weil dann z.B. mehr Menschen Erwerbsminderungsrenten beantragen. Auch die Riesterrente haben bei weitem nicht alle Haushalte angenommen, sondern, je nach Einkommensschicht, zwischen ein und zwei Drittel der Anlageberechtigten.
Die Trajektorien 4 und 5 versuchen, diese ausweichenden Verhaltensreaktionen zu simulieren und entsprechen den Trajektorien 2 und 3. Nun wird es schon schwieriger, die Folgen des demographischen Wandels abzufedern: nur mit einer Kombination aus Arbeitsmarkt- und Sozialversicherungsreform wird das gelingen.

6. Fazit

Eine deutlich sinkende Zahl von Menschen im erwerbsfähigen Alter, höhere Sozialausgaben bei weniger Beitragszahler/innen, Kapitalmarktverluste für die Babyboomer, die Gefahr eines sinkenden Lebensstandards: die ökonomischen Herausforderungen an eine alternde Gesellschaft sind groß und vielfältig. Hinzu kommen die vielfältigen gesellschaftlichen und medizinischen Herausforderungen einer alternden Gesellschaft. Sie reichen von der Ausgestaltung eines demographiefesten Gesundheitssystems über Pflege und Zuwendung einer großen, immer älter werdenden Babyboom-Generation zu den Auswirkungen auf die große Politik: ein alterndes Deutschland wird nicht den Platz in der globalen machtpolitischen Hackordnung ausüben können, den es derzeit hat.

Grund zu einem fundamentalen Pessimismus gibt es dennoch keinen. Die ökonomischen Auswirkungen des demographischen Wandels sind kein unabänderliches Schicksal, sondern sie können abgewendet werden, wenn man sich nur an eine sich verändernde Welt anpasst. Zentrale Stellhebel sind eine erhöhte Erwerbsquote, vor allem unter den Älteren, und deren Aus- und Weiterbildung. Mit einer geschickten Kombination von Arbeitsmarkt- und Sozialversicherungsreform kann unser Lebensstandard auch in Zukunft zumindest gehalten werden, vielleicht sogar steigen.

Der Beitrag von Prof. Börsch-Supan ist zunächst in der Zeitschrift „Aus Politik und Zeitgeschichte" der Bundeszentrale für politische Bildung erschienen (ApuZ 10-11/2011).

Wir danken der Bundeszentrale für politische Bildung (BpB) für die Genehmigung einer Zweitveröffentlichung.

Zum Weiterlesen: Online-Dossier der BpB „Demographischer Wandel in Deutschland"

Literatur

Börsch-Supan, A. und A. Ludwig 2011: Old Europe is Aging: Reforms and Reform Back-lashes, In: Shoven, J. (Ed.): Demography and the Economy, University of Chicago Press, Chicago.

Börsch-Supan, A., Düzgün, I. und M. Weiss 2006: Age and Productivity: Evidence from the Assembly Line, Demographie-Mitteilungen der Deutschen Gesellschaft für Demographie e.V., Vol. 5, No. 9: 9.

Börsch-Supan, A., M. Gasche und M. Ziegelmeyer 2010: Auswirkungen der Finanzkrise auf die private Altersvorsorge, Perspektiven der Wirtschaftspolitik, Vol. 11, No. 4: 383–406.

Börsch-Supan, A. und C. Wilke 2008: Zur mittel- und langfristigen Entwicklung der Erwerbstätigkeit in Deutschland, Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung ZAF 2008.

Fries, J. A. 2003: Measuring and Monitoring Success in Compressing Morbidity, Annals of Internal Medicine 139/2003: 455-459.

Kommission für die Nachhaltigkeit in der Finanzierung der Sozialen Sicherungssysteme 2003: Abschlußbericht. Bundesministerium für Gesundheit und Soziale Sicherheit, Berlin.
Oeppen, J., und J. Vaupel 2002: Enhanced: Broken Limits to Life Expectancy, Science 296: 1029–1031.

Poterba, J.M. 2001: Demographic structure and assets returns. Review of Economics and Statistics, 83(4): 565–584.

Dr. Johann Fuchs

Dr. Johann Fuchs hat eine Ausbildung zum Bankkaufmann und studierte Sozialwissenschaften. Das Studium schloss er 1985 als Diplom-Sozialwirt ab. 1989 promovierte er am Lehrstuhl für Statistik I der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg zum Dr. rer. pol. Von 1990-1991 war er Projektleiter bei der GfK Marktforschung Nürnberg. Seit 1991 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter im Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB).

Dr. Gerd Zika

Dr. Gerd Zika hat Betriebswirtschaftslehre an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg studiert (Diplom-Betriebswirt 1991). Danach war er als Assistent am Lehrstuhl für Statistik und Ökonometrie der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen/Nürnberg tätig (Promotion 1994). Seit 1995 ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am IAB. Sein Forschungsschwerpunkt liegt in der Analyse des Arbeitskräftebedarfs nach Sektoren, Berufsfeldern und Qualifikationen für die kurze als auch für die lange Frist.

Johann Fuchs und Gerd Zika

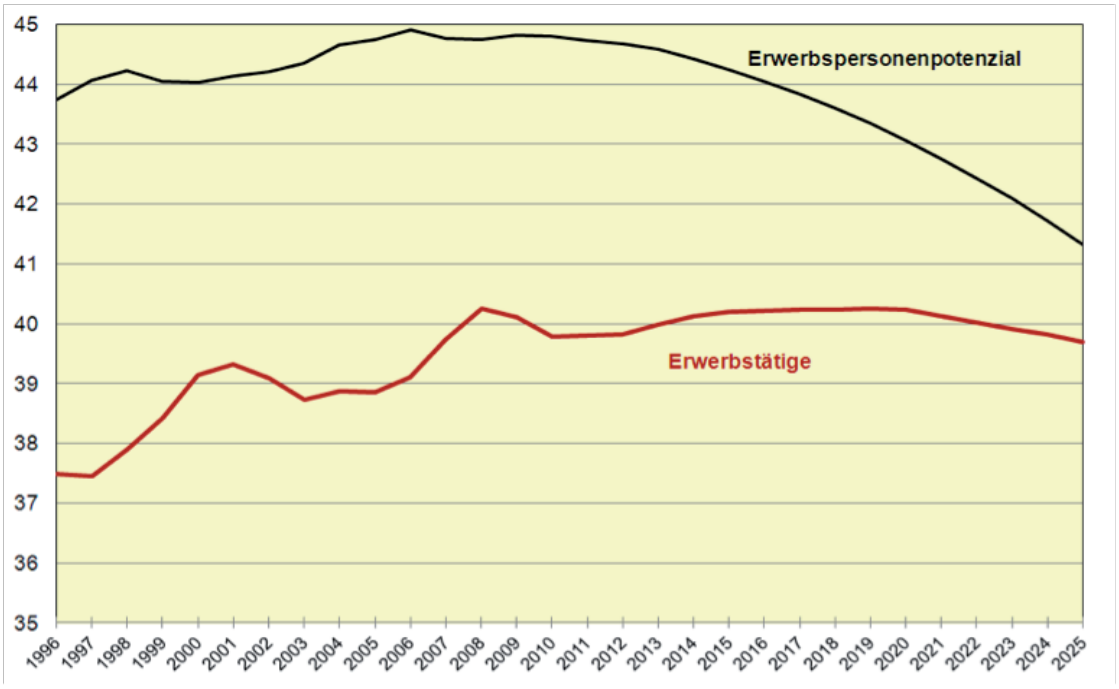
Arbeitsmarktbilanz bis 2025 – Demographie gibt die Richtung vor

Abstract

- Das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland schrumpft aus demographischen Gründen von 2010 bis 2020 um 1,7 Mio. Personen und danach bis 2025 um weitere 1,7 Mio.
- Zugleich wird die Beschäftigung bis 2020 um fast 400.000 Arbeitskräfte steigen. Danach wird sie aber aus demographischen Gründen bis 2025 um 500.000 Personen sinken.
- Die aktuellen Modellrechnungen bestätigen die bekannten sektoralen Trends: In den Dienstleistungssektoren, vor allem in den unternehmensbezogenen Diensten, wird die Erwerbstätigkeit steigen, während sie im produzierenden Gewerbe teilweise massiv abgebaut wird.
- Die Bilanz aus Erwerbspersonenpotenzial und Erwerbstätigen zeigt, dass die gesamte Unterbeschäftigung (Arbeitslosigkeit plus Stille Reserve) rein rechnerisch deutlich kleiner wird und bis 2025 auf unter 1,5 Mio. Personen sinken könnte. Dies gilt allerdings nur, wenn der künftige Arbeitskräftebedarf auch qualifikatorisch gedeckt werden kann, sonst droht Arbeitskräftemangel.

Die künftige Entwicklung der Wirtschaft und damit auch des Arbeitsmarktes gehört sicherlich zu den zentralen Fragen, die sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft derzeit stellen. Eine Vielzahl von Facetten der künftigen Entwicklungen ist bereits

Abbildung 1: Arbeitsmarktbilanz bis 2025, in Mio. Personen



bekannt und auch hinreichend belegbar. Dazu zählt insbesondere die künftige demographische Entwicklung. Die Zahl der in Deutschland lebenden Menschen wird in den kommenden Jahren rückläufig sein und die Bevölkerung wird zudem älter (vgl. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung der Statistischen Ämter des Bundes und der Länder: Statistisches Bundesamt 2009). Bereits jetzt ist die Zahl der Menschen über 65 Jahre größer als die der unter 15-Jährigen. Wenn in den kommenden Jahren die geburtenstarken Jahrgänge sukzessive dem Rentenalter näher kommen, verschiebt sich auch das Durchschnittsalter der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Mithilfe von Modellrechnungen untersuchen wir unter einem Kranz von Annahmen, wie sich unter diesen Voraussetzungen der Arbeitsmarkt bis zum Jahr 2025 entwickeln könnte. Dazu wird in einer Arbeitsmarktbilanz das zu erwartende Angebot an Arbeitskräften dem zu erwartenden Bedarf an Arbeitskräften gegenübergestellt.

Gegenwärtig bestimmen die Schuldenkrise der Währungsunion die öffentliche Debatte. Darüber sollte aber der Blick über die aktuelle Situation hinaus nicht vernachlässigt werden. Denn langfristig zeichnen sich Herausforderungen ab, die es rechtzeitig zu beachten gilt. So wird der demographische Wandel zu gravierenden Veränderungen beim Arbeitskräfteangebot führen. Weil auf längere Sicht die Beschäftigung demographisch bedingt sinken könnte, dürften sich beide Marktseiten auf niedrigerem Niveau angleichen.

Arbeitsmarktbilanz bis 2025

In der Bilanzierung von Arbeitskräfteangebot und Arbeitskräftebedarf zeigen die Modellrechnungen, dass die Unterbeschäftigung langfristig stark zurückgeht (vgl. Abbildung 1). Dies ist das Ergebnis der gegenläufigen Tendenzen beider Marktseiten, d. h. einer Reduktion des Arbeitskräftepotenzials bei einem vorübergehend noch ansteigenden Bedarf an Arbeitskräften.

Arbeitskräfteangebot

Das Erwerbspersonenpotenzial Deutschlands ist in den 1990er Jahren stark gestiegen, stagniert aber seit der Jahrtausendwende nahezu und ist seit 2009 tendenziell rückläufig. Wie stark das Erwerbspersonenpotenzial künftig sinken wird, hängt von den Einflussgrößen Demographie, Erwerbsverhalten und Migration ab (Fuchs/Söhnlein/Weber 2011).
Der demographische Effekt spiegelt den isolierten Einfluss des Rückgangs und vor allem der Alterung der Bevölkerung auf das Erwerbspersonenpotenzial wider und kann für den Prognosezeitraum 2008 bis 2025 mit einer hohen Sicherheit geschätzt werden. Im Jahr 2008 wurde ein negativer Einfluss von etwas mehr als 100.000 Personen berechnet. Diese Tendenz wird sich beschleunigen: Bis 2025 verringert sich das Erwerbspersonenpotenzial demographisch bedingt um fast 7 Mio. Personen, d. h. im Durchschnitt um 390.000 pro Jahr.
Die Zunahme der Erwerbsbeteiligung von Frauen wird nicht mehr den häufig erwarteten Beitrag zur Abschwächung des demographischen Einflusses leisten. Dies liegt in erster Linie an dem sehr hohen Niveau, den inzwischen die Erwerbsquoten deutscher Frauen mittleren Alters aufweisen. Für sich allein genommen hat die Veränderung der durchschnittlichen Erwerbsquote der 30- bis 49-jährigen Frauen den Effekt, dass das weibliche Erwerbspersonenpotenzial bis 2025 um 400.000 Arbeitskräfte zunimmt, was fast ausschließlich durch die höhere Erwerbsbeteiligung deutscher Frauen in Westdeutschland zustande kommt. Angesichts dessen, das über die Hälfte der Frauen in Teilzeit arbeitet (Wanger 2011), würde jedoch eine Ausweitung der Arbeitszeiten weitaus größere Erwerbspotenziale erschließen, als es diese reine Pro-Kopf-Betrachtung andeutet. Die Projektion berücksichtigt auch die Einführung der sogenannten „Rente mit 67" ab 2012. Diese führt sukzessive zu deutlich höheren Erwerbsquoten der Älteren. Aus der Änderung im Erwerbsverhalten von Frauen und Älteren resultiert ein Potenzial mehrender Effekt, der für 2025 auf rund 1,7 Mio. Personen geschätzt wird.

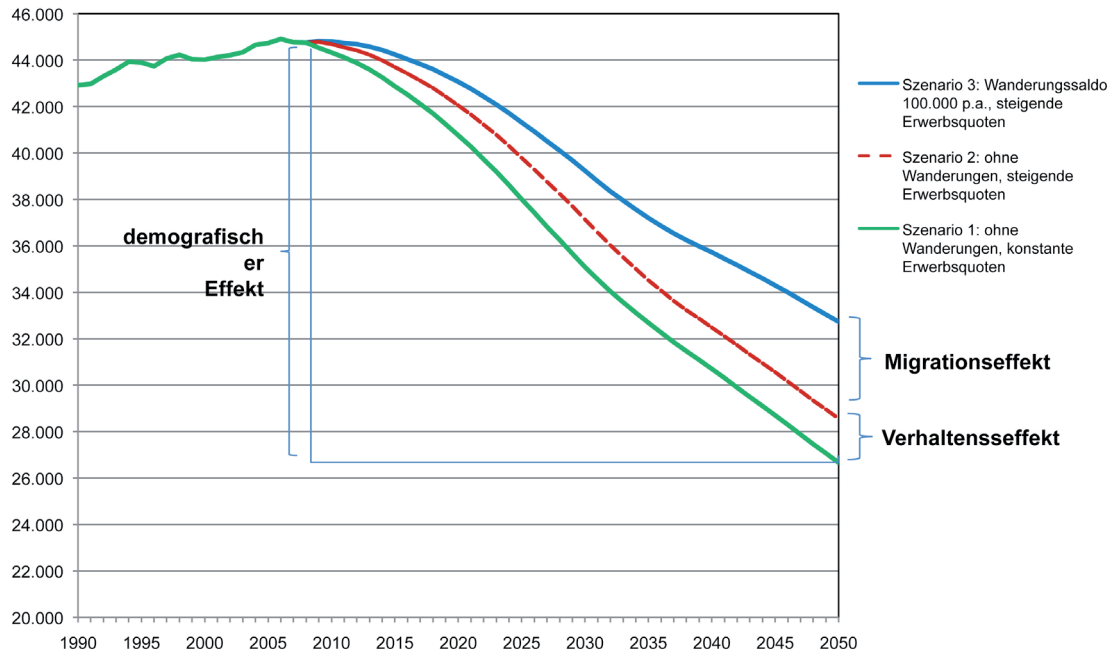
Bei der Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials spielt die Zuwanderung eine große Rolle. Anders als Geburten- und Sterberaten lässt sie sich jedoch nicht prognostizieren: Zahlreiche Einflussfaktoren in Deutschland wie im Herkunftsland sind weder vorhersehbar noch in ihren Auswirkungen auf das Wanderungsgeschehen exakt quantifizierbar. Deshalb arbeitet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) mit unterschiedlichen Wanderungsannahmen, die ein breites Spektrum an Möglichkeiten abdecken. In den letzten 50 Jahren sind in jedem Jahr durchschnittlich fast 150.000 Ausländer/innen und 50.000 Deutsche mehr zu- als fortgezogen. Betrachtet man jedoch die jüngeren Entwicklungen, dann sind diese Wanderungssalden deutlich zurückgegangen. Zwischen 2001 und 2010 sind im Durchschnitt jährlich weniger als 100.000 Ausländer/innen im Saldo nach Deutschland zugezogen und bei den Deutschen war der Wanderungssaldo sogar leicht negativ (-4.000). Nach den letzten verfügbaren Daten des Statistischen Bundesamtes (StBA) für das Jahr 2010 war der Wanderungssaldo bei den Ausländern und Ausländerinnen mit 154.000 Nettozuzügen allerdings wieder überdurchschnittlich hoch. Der Wanderungssaldo der Deutschen – der seit 2008 seinen negativen Höhepunkt erreichte – schwächte sich auf Minus 26.000 auf. Bisher liegen keine Anhaltspunkte dafür vor, dass sich infolge der EU-Osterweiterung die Nettozuwanderungen drastisch erhöhen werden (Baas u.a. 2011).
In Abbildung 2 ist die Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bei unterschiedlichen Annahmen zur künftigen Erwerbsbeteiligung und zum Wanderungsgeschehen dargestellt. Basisjahr der Projektion ist das Jahr 2008 mit einem Arbeitskräfteangebot von 44,75 Mio. Erwerbspersonen.

Szenario 1: Schließt man das Wanderungsgeschehen aus der Betrachtung aus und nimmt konstante Erwerbsquoten an, würde das Erwerbspersonenpotenzial schon in den kommenden Jahren stark schrumpfen. Bereits 2020 wäre es unter 41 Mio. Personen gesunken und im Jahr 2025 betrüge es gerade noch 38 Mio. Der jährliche Rückgang wird in diesem Zeitraum immer stärker. Dieser Effekt entsteht, weil die geburtenstarken Jahrgänge aus den 1960er Jahren nach und nach das rentennahe Alter erreichen. Da der Bevölkerungsbestand immer kleiner wird, schwächt sich der Abwärtstrend nach 2026 wieder ab. Dazu trägt bei, dass nach 2030 die Babyboom-Generation weitgehend aus dem Erwerbsleben ausgeschieden ist. Im Jahr 2050 würde das Erwerbspersonenpotenzial unter diesen Annahmen weniger als 26,7 Mio. Menschen umfassen. Die Veränderungen aus diesem Szenario spiegeln den rein demographischen Effekt wider (Fuchs 2009).

Szenario 2: Auch bei diesem Szenario wird von Wanderungen abgesehen. Gegenüber Szenario 1 werden jedoch steigende Erwerbsquoten angenommen. Deshalb fällt der Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials etwas schwächer aus: Bis 2025 sinkt es auf 39,8 Mio. und bis 2050 auf knapp 28,6 Mio. Personen. Aus dem Unterschied zu Szenario 1 folgt der o.g. Verhaltenseffekt.

Szenario 3: Im Falle steigender Erwerbsquoten und einer Nettozuwanderung von 100.000 Personen pro Jahr würde das Er-

Abbildung 2, Quelle: Fuchs/Söhnlein/Weber 2011



werbspersonenpotenzial in den kommenden Jahren nur wenig sinken. Erst im Jahr 2017 läge es unter 44 Mio. Die annahmegemäß konstant bleibende jährliche Zuwanderung kann den demographischen Effekt jedoch zunehmend weniger kompensieren. Im Jahr 2025 sind es deshalb noch 41,3 Mio. Erwerbspersonen und 2030, im Jahr des stärksten jährlichen Rückgangs in dieser Variante, zählen nur noch 39,2 Mio. Personen zum Arbeitskräfteangebot. Für 2050 ergibt dieses Szenario ein Erwerbspersonenpotenzial von 32,7 Mio. Personen. Aus der Differenz zu Szenario 2 errechnet sich der Wanderungseffekt. Szenario 3 liegt im Übrigen auch Abbildung 1 zugrunde.

In Tabelle 1 sind zwei weitere Szenarien mit einem Jahr für Jahr ausgeglichenen Wanderungssaldo (Null-Wanderungssaldo) und einem Wanderungssaldo von jährlich 200.000 Personen angegeben. Mit diesem Spektrum dürfte die ganze Breite der aus heutiger Sicht denkbaren Zuwanderung abgedeckt sein.

Das Erwerbspersonenpotenzial könnte im Übrigen erst bei einer jährlichen Nettozuwanderung von 400.000 Personen annähernd konstant gehalten werden. Einen jährlichen Saldo in dieser Höhe – vor allem über längere Zeit – halten wir jedoch für wenig plausibel. Der Wanderungssaldo ist in den letzten Jahren deutlich gesunken, er war in den Jahren 2008 und 2009 sogar negativ. Im Zuge der wirtschaftlichen Erholung von der Finanzkrise und der im europäischen Vergleich sehr günstigen Arbeitsmarktentwicklung in Deutschland wurde 2010 wieder ein positiver Wanderungssaldo von 128.000 Personen erreicht. Mit der weiteren wirtschaftlichen Erholung und der Öffnung des deutschen Arbeitsmarkts für Arbeitskräfte aus den neuen

Tabelle 1: Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2025

	Konstante Erwerbsquoten aus dem Jahr 2008	Steigende Erwerbsquoten			
	Wanderung nicht berücksichtigt	Wanderung nicht berücksichtigt	Wanderungssaldo p.a. + 0	Wanderungssaldo p.a. + 100.000	Wanderungssaldo p.a. + 200.000
1990	42.925	42.925	42.925	42.925	42.925
1995	43.890	43.890	43.890	43.890	43.890
2000	44.031	44.031	44.031	44.031	44.031
2005	44.743	44.743	44.743	44.743	44.743
2008	44.748	44.748	44.748	44.748	44.748
2010	44.327	44.694	44.709	44.805	44.895
2015	42.887	43.709	43.811	44.239	44.667
2020	40.771	42.057	42.289	43.064	43.882
2025	38.023	39.795	40.196	41.325	42.576

Quelle: Fuchs/Söhnlein/Weber 2011

Anmerkungen zur Projektion des Erwerbspersonenpotenzials

Die Vorausschätzung des Erwerbspersonenpotenzials basiert auf zwei Grundbausteinen: einer Bevölkerungsprojektion und einer Projektion von Potenzialerwerbsquoten (Fuchs/Söhnlein/Weber 2011). In dem hier zugrunde gelegten Szenario erreicht die Erwerbsbeteiligung der westdeutschen Frauen ein Niveau, das in den mittleren Altersjahrgängen kaum eine weitere Steigerung zulässt. So steigt die durchschnittliche Erwerbsquote der 30- bis 49-jährigen Frauen von 87 % im Jahr 2005 auf 91 % im Jahr 2025. Außerdem wurde die gesetzlich bereits beschlossene „Rente mit 67" berücksichtigt. Dies führt zu einem deutlichen Anstieg der Potenzialerwerbsquoten: z. B. erhöht sich die Erwerbsquote der 60- bis 64-Jährigen westdeutschen Männer von 57 % im Jahr 2008 bis 2025 auf 68 %. Die zusätzlichen Effekte, die sich durch die Änderungen im Schulsystem (G8) und dem Aussetzen der Wehrpflicht ergeben, werden als vernachlässigbar eingeschätzt (Fuchs et al 2011 : 5).

Soweit es die Fertilität und die Mortalität betrifft, gleichen die Annahmen der IAB-Bevölkerungsprojektion weitgehend denen des Statistischen Bundesamtes für seine mittlere Variante aus der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausschätzung (siehe Statistisches Bundesamt 2009). In der vorliegenden Projektion bis zum Jahr 2025 wirken sich die konkreten Annahmen allerdings praktisch nicht aus.

Der Einfluss der Zuwanderung wird mit unterschiedlichen jährlichen Wanderungssalden modelliert. Die Variante „ohne Wanderungen" berücksichtigt Wanderungen überhaupt nicht. In der Variante mit einem „Null-Wanderungssaldo" gleichen sich die Zahl der Zu- und Fortzüge Jahr für Jahr aus. Allerdings unterscheiden sich Zuzüge und Fortzüge in ihrer Alters- und Geschlechtsstruktur, was den Unterschied zur Variante „ohne Wanderungen" ausmacht. Varianten mit jährlichen Wanderungssalden von 100.000 respektive 200.000 Personen tragen einerseits der niedrigen Nettozuwanderung der jüngeren Vergangenheit Rechnung und berücksichtigen andererseits, dass die Nettozuwanderung zeitweise durchaus deutlich höher sein könnte, weil ab Mai 2011 die Arbeitnehmerfreizügigkeit für die Bürger/innen aus acht mittel- und osteuropäischen Mitgliedsstaaten der EU auch in Deutschland eingeführt wird.

Mitgliedsstaaten der EU zum 1. Mai 2011 könnte die Zuwanderung in den kommenden Jahren zwar spürbar steigen (Baas u.a. 2011). Angesichts der demographischen Entwicklung in den Herkunftsländern und der Konvergenz der Pro-Kopf-Einkommen in europäischen Volkswirtschaften ist es jedoch wenig wahrscheinlich, dass der Wanderungssaldo den historischen Durchschnittswert von 200.000 Personen (in den Jahren 1960 bis 2010) dauerhaft übersteigen wird.

Arbeitskräftebedarf

Wegen der Vielzahl relevanter Bestimmungsgrößen wird für die Erfassung der volkswirtschaftlichen Komplexität und zur Vorausschau der Arbeitsmarktnachfrage ein modellbasiertes Projektionssystem verwendet (vgl. Infokasten "IAB-INFORGE-Modell"). So ist in der kurzen Frist zwar entscheidend, wie schnell die Folgen der Weltwirtschaftskrise überwunden werden. Langfristig hängt der Arbeitskräftebedarf jedoch von einer Reihe nur schwer kalkulierbarer Entwicklungen ab, wie dem Ölpreis, den Währungsrelationen, der Weltkonjunktur oder den Rückwirkungen der Finanzmarktkrise auf die reale Wirtschaft.

Info-Kasten „IAB-INFORGE Modell"

Das IAB-INFORGE Modell ist ein nach Produktionsbereichen und Gütergruppen tief disaggregiertes ökonometrisches Prognose- und Simulationsmodell für Deutschland, das von der Gesellschaft für Wirtschaftliche Strukturforschung (GWS mbH) entwickelt worden ist. Seine besondere Leistungsfähigkeit beruht auf der Integration in einen internationalen Modellverbund. Das Modell beruht auf den Konstruktionsprinzipien „bottom-up" und „vollständige Integration". „Bottom-up" besagt, dass die einzelnen Sektoren der Volkswirtschaft sehr detailliert (jeweils etwa 600 Variablen für 59 Sektoren) modelliert und die gesamtwirtschaftlichen Variablen durch Aggregation im Modellzusammenhang gebildet werden. Damit gelingt sowohl eine lückenlose Darstellung der einzelnen Sektoren im gesamtwirtschaftlichen Zusammenhang und in der intersektoralen Verflechtung als auch eine Erklärung gesamtwirtschaftlicher Zusammenhänge, die die Volkswirtschaft als Summe ihrer Branchen begreift. „Vollständige Integration" meint eine Modellstruktur mit der Abbildung der interindustriellen Verflechtung und einer Erklärung der Einkommensverwendung der privaten Haushalte aus der Einkommensentstehung in den einzelnen Sektoren. Die weltwirtschaftliche Entwicklung sowie die Beziehungen Deutschlands mit der Weltwirtschaft werden durch das Modell GINFORS abgebildet, in dessen Zentrum das bilaterale Handelsmodell steht. Für 25 Gütergruppen und für den Handel mit Dienstleistungen stehen bilaterale Handelsmatrizen für die OECD-Länder und weitere zehn wichtige Handelspartner der OECD zur Verfügung. Der ökonomische Kern des Modells besteht aus dem Makromodell und dem Input-Output-Modell. Das IAB/INFORGE-Modell weist einen hohen Endogenisierungsgrad auf. Die etwa 200 exogenen Variablen sind vor allem Instrumentvariablen der Fiskalpolitik wie die Steuersätze. Am Arbeitsmarkt ist mit dem Erwerbspersonenpotenzial das Arbeitsangebot exogen. Von den außenwirtschaftlichen Variablen sind allein die Wechselkurse für die Währungen der Länder exogen. Sämtliche anderen Variablen über weltwirtschaftliche Entwicklungen, die zur Bestimmung der deutschen Exporte notwendig sind, werden endogen im internationalen System bestimmt.

Tabelle 2: Gesamtwirtschaftliche Entwicklung – Projektion 2010 bis 2025

ausgewählte Arbeitsmarktgrößen

Jahr	2010	2015	2020	2025
Erwerbspersonenpotenzial in Mio. Personen	44,8	44,2	43,1	41,3
Erwerbstätige in Mio. Personen	39,8	40,2	40,2	39,7
Arbeitnehmer in Mio. Personen	35,4	35,7	35,7	35,2
Erwerbstätigenquote[1] in %	77,3	81,3	83,6	86,5
Arbeitsvolumen d. Arbeitnehmer in Mio. Std.	46,7	47,2	47,7	47,7
Jahresarbeitszeit d. Arbeitnehmer in Std.	1318	1321	1334	1354

Wirtschaftliche Eckdaten

	durchschnittliche, jährliche Wachstumsraten			
	2010/ 2015	2015/ 2020	2020/ 2025	2010/ 2025
Bruttoinlandsprodukt (BIP), in jeweiligen Preisen	2,2	2,1	2,3	2,2
Bruttoinlandsprodukt (BIP), preisbereinigt	1,9	1,5	1,7	1,7
Bruttoinlandsprodukt (BIP), preisbereinigt pro Kopf	2,1	1,8	2,0	1,9
priv. Verbrauch, preisbereinigt	0,9	0,8	1,0	0,9
Staatsverbrauch, preisbereinigt	0,8	0,7	0,7	0,7
Bruttoanlageinvestitionen, preisbereinigt	3,5	1,2	2,5	2,4
Export, preisbereinigt	4,2	4,1	3,9	4,1
Import, preisbereinigt	3,5	3,3	3,6	3,4
Arbeitsproduktivität je Erwerbstätigen[2]	1,7	1,5	2,0	1,7
Arbeitsproduktivität je Arbeitnehmerstunde[3]	1,6	1,3	1,7	1,6
Bruttolohn je Stunde in jeweiligen Preisen	1,9	2,0	2,4	2,1

[1] Erwerbstätige bezogen auf die 20- bis unter 65-jährige Bevölkerung
[2] preisbereinigtes Bruttoinlandsprodukt bezogen auf die Zahl der Erwerbstätigen.
[3] preisbereinigtes Bruttoinlandsprodukt bezogen auf das Arbeitsvolumen der Arbeitnehmer

Auch in der demographischen Entwicklung liegen erhebliche Unwägbarkeiten, die eine Abschätzung der Entwicklung des künftigen Arbeitskräftebedarfs erschweren. Zwar sind noch nicht alle Folgen des Bevölkerungsrückgangs und der alternden Gesellschaft auf Wirtschaft und Arbeitsmarkt hinreichend analysiert worden, teilweise können sie jedoch bereits heute in der Projektion berücksichtigt werden. So werden beispielsweise durch die Einbeziehung der demographischen Entwicklung in die disaggregierte Schätzung des Konsums nach 26 Verwendungszwecken die Auswirkungen auf das Konsummuster abgebildet. Auch spielt die Zahl der Älteren eine zentrale Rolle bei der Bestimmung der Sozialversicherungsbeiträge. Neben den sich daraus ergebenden indirekten Folgen für die Entwicklung des Arbeitskräftebedarfs fließt der demographische Wandel durch das bereits im Vorfeld bestimmte Erwerbspersonenpotenzial mit in die Projektion ein.
Referenzperiode der Projektion ist der Zeitraum 1991 bis 2006. Projiziert werden die Einzeljahre von 2007 bis 2025. Der Übersichtlichkeit halber werden hier nur die Werte für ausgewählte Jahre ausgewiesen (vgl. Tabelle 2).

Gesamtwirtschaftliche Entwicklung

Nach Überwindung der Weltwirtschaftskrise schreitet die internationale Arbeitsteilung weiter voran. So ergibt sich aus dem Modell GINFORS, dass der Welthandel nach dem Einbruch 2009 in den Jahren 2010 und 2011 um 5½ Prozent zulegen wird und ab 2012 bis zum Ende des Projektionszeitraums jährlich um 6½ Prozent. Dies spiegelt sich auch in der Entwicklung des Außenhandels wider, was die immer höheren Wachstumsbeiträge der Exporte wie der Importe zeigen (vgl. Tabelle 2). Damit wird der Export im gesamten Projektionszeitraum der dominante Wachstumsimpuls bleiben. Im langfristigen Durchschnitt projiziert das Modell ein jährliches Wachstum des Bruttoinlandsproduktes (BIP) in jeweiligen Preisen von 2,2 Prozent. Da das Modell unter Berücksichtigung der Weltmarktpreise eine sehr moderate Preisentwicklung errechnet, ergibt sich für das preisbereinigte BIP eine durchschnittliche jährliche Wachstumsrate von 1,7 Prozent. Auf die Bevölkerung bezogen entspricht dies einem durchschnittlichen jährlichen Pro-Kopf-Wachstum von 1,9 Prozent.
Der Staatsverbrauch wird annahmegemäß im gesamten Projektionszeitraum nur unterdurchschnittlich wachsen. Der private Verbrauch wird wie schon all die Jahre zuvor ebenfalls nur unterdurchschnittlich zunehmen, wobei sich hier gegen Ende des Projektionszeitraums auch der Rückgang der Bevölkerung bemerkbar machen dürfte. Die Investitionen dagegen unterliegen einem Zyklus und tragen letztlich unverändert zum Wirtschaftswachstum bei.
Die Lohnsteigerungen bleiben insgesamt moderat und werden bis 2015 unter dem Anstieg der nominalen Arbeitsproduktivität liegen, sodass die realen Lohnstückkosten sinken. Nach 2015 werden sich die Lohnsteigerungen – aufgrund des langsam einsetzenden Fachkräftemangels – zunächst in Höhe des nominalen Produktivitätswachstums bewegen und dieses nach 2020 schließlich übersteigen. Die durchschnittlichen Jahresarbeitszeiten steigen nach dem Einbruch im Jahr 2009 – der u. a. auf die starke Inanspruchnahme von Kurzarbeit zurückzuführen ist – zunächst nur relativ langsam. Hierbei handelt es sich um die durchschnittliche Jahresarbeitszeit aller Beschäftigten inklusive die der Teilzeitbeschäftigten. Erst ab Mitte der nächsten Dekade steigen die durchschnittlichen Jahresarbeitszeiten stärker an, nicht zuletzt wegen des sinkenden Arbeitsangebots und – damit verbunden – des zunehmenden Arbeitskräftemangels.

Trotzdem wird voraussichtlich erst zum Ende des Projektionszeitraums wieder das Niveau von 2008 erreicht werden.

Die Zahl der Erwerbstätigen wird etwa zur Mitte des nächsten Jahrzehnts wieder die Größenordnung von 2008 erreichen. Dieses Niveau wird danach einige Zeit gehalten, bevor ab etwa 2020 die demographische Entwicklung per Saldo zu einer weniger beschäftigungsintensiven Produktion in den Unternehmen führt. Die Zahl der Erwerbstätigen beginnt daraufhin zu sinken. Nach den vorliegenden Modellrechnungen wird sie im Jahr 2025 um etwa 0,1 Mio. unter dem Niveau von heute liegen, was allerdings – aufgrund des geschrumpften Erwerbspersonenpotenzials – mit einer sehr viel kleineren Unterbeschäftigung einhergeht (vgl. Abbildung 1).

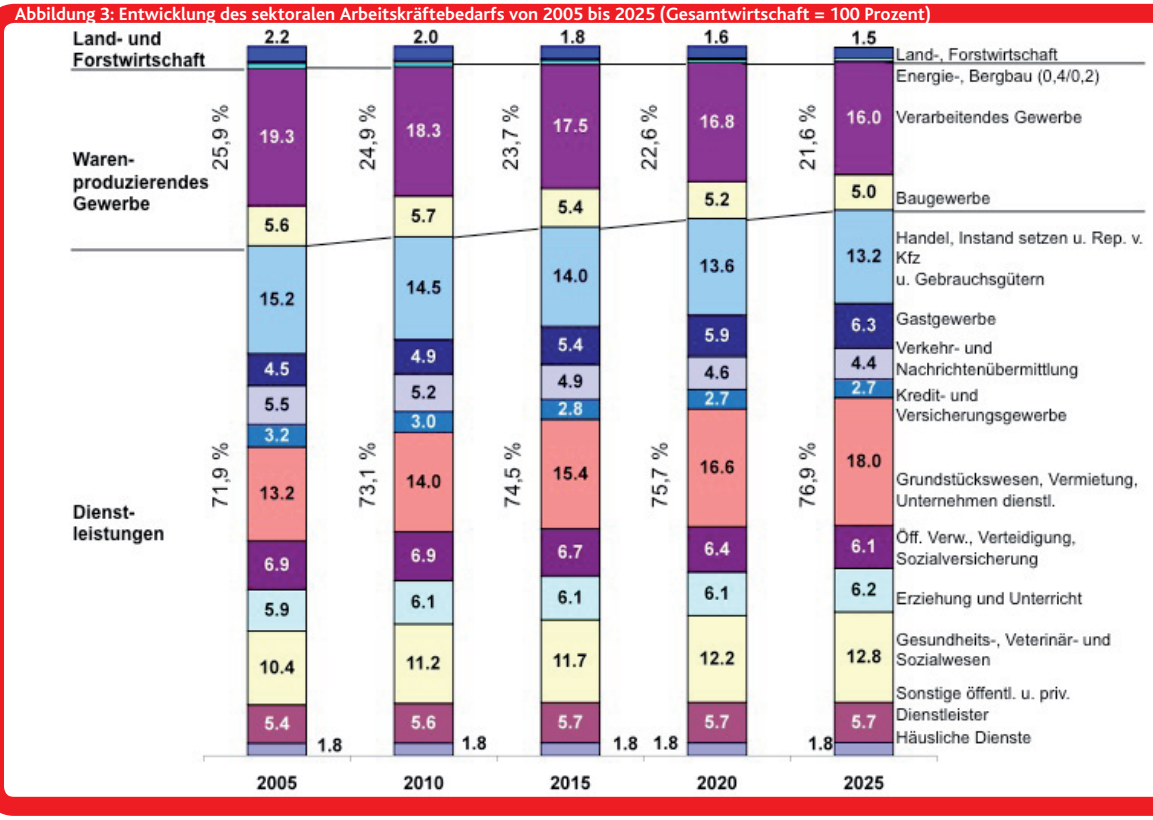
Sektorale Entwicklung

Bei insgesamt stagnierender Erwerbstätigenzahl bedeuten Änderungen der sektoralen Anteile zugleich entsprechende Änderungen im Niveau der sektoralen Beschäftigung. Die Projektion bestätigt für die sektorale Erwerbstätigenentwicklung die bereits früher ermittelten Grundtendenzen (vgl. Abbildung 3):

- Weiterer Beschäftigungsabbau im Bereich der „Land- und Forstwirtschaft" (-0,5%-Punkte) und Stagnation im „Bergbau".
- Abgesehen von der jüngsten Finanzkrise, in denen das „Labour Hoarding" im Vordergrund stand, zeichnete sich das „Verarbeitende Gewerbe" in der Vergangenheit stets durch hohe Produktivitätssteigerungen aus. Dies wird auch künftig wieder so sein, sodass der Erwerbstätigenanteil – trotz einer deutlich zunehmenden Wertschöpfung – um 2,3%-Punkte sinken wird.
- Im „Baugewerbe" sinkt der Erwerbstätigenanteil bis zum Jahr 2025 um 0,7%-Punkte.
- Die produktivitätsstarken Branchen des Dienstleistungsgewerbes verlieren Anteile: „Kredit- und Versicherungsgewerbe" (-0,3%-Punkte), „Verkehr- und Nachrichtenübermittlung" (-0,8%-Punkte) sowie „Handel, Instandhaltung und Reparatur von Kfz und Gebrauchsgütern" (-1,3%-Punkte).
- Im Bereich der „Öffentlichen Verwaltung, Verteidigung, Sozialversicherung" wird ebenfalls weiterhin Beschäftigung abgebaut (-0,8%-Punkte).
- Besonders stark werden die Beschäftigungsgewinne in den „Unternehmensbezogenen Dienstleistungen" sein (+4,0%-Punkte). Einerseits hält der Prozess der Ausgliederung von Unternehmensteilen und Betriebsfunktionen („Outsourcing") weiter an und andererseits fragen die Dienstleister selbst in zunehmendem Maße unternehmensbezogene Dienstleistungen nach. Hierzu zählt auch die Zeitarbeitsbranche, auf die ein maßgeblicher Teil der Beschäftigungsgewinne entfallen dürfte.
- Sehr gute Beschäftigungsperspektiven (+1,6%-Punkte) zeichnen sich auch im „Gesundheits- und Sozialwesen" ab, insbesondere wegen der Alterung der Gesellschaft.
- Leichte Beschäftigungsgewinne (+0,1%-Punkte) dürften auch die „Sonstigen öffentlichen und privaten Dienstleister" verzeichnen (Rundfunk- und Fernsehanstalten, Dienstleistungen für private Haushalte, politische Organisationen wie Parteien, Verbände, Gewerkschaften, religiöse Vereinigungen).

Der Trend zur Dienstleistungsgesellschaft ist allerdings nicht gleichzusetzen mit einer De-Industrialisierung. Die Bruttowertschöpfung im Verarbeitenden Gewerbe wächst auch in Zukunft überdurchschnittlich. Die Rationalisierungsmöglichkeiten der Industrie erlauben überdurchschnittliche Produktivitätssteigerungen, die mit einem geringeren Arbeitskräfteeinsatz einhergehen. Ferner haben Unternehmen in der Vergangenheit produktionsnahe Dienstleistungen ausgegliedert und die dort erzielte Wertschöpfung wird dann nicht mehr dem Verarbeitenden Gewerbe zugerechnet. Voraussetzung für das starke Wachstum der unternehmensnahen Dienstleistungen (auch als „moderne Umwegproduktion" bezeichnet) ist aber eine leistungsfähige industrielle Basis. Das künftige Verhältnis von Industrie und Dienstleistungen wird weiterhin durch Komplementarität und nicht Substitutionalität gekennzeichnet sein.

Abbildung 3: Entwicklung des sektoralen Arbeitskräftebedarfs von 2005 bis 2025 (Gesamtwirtschaft = 100 Prozent)



Fazit

Für die richtige Einschätzung der künftigen Arbeitsmarktentwicklung ist der Aspekt der Fristigkeit von Bedeutung. Im Projektionszeitraum zeichnet sich aufgrund der demographischen Entwicklung eine Trendwende beim Arbeitskräfteangebot ab. Dadurch könnte in Deutschland die Unterbeschäftigung stark zurückgehen, bis 2025 rein rechnerisch auf rund ein Viertel des heutigen Niveaus.
Der projizierte Rückgang der Unterbeschäftigung setzt voraus, dass der projizierte Arbeitskräftebedarf auch tatsächlich gedeckt werden kann und es zu keinen größeren Stellenbesetzungsproblemen kommt. Wenn sich in den kommenden Jahren die geburtenstarken Jahrgänge nach und nach dem Rentenalter nähern, verschiebt sich die Altersstruktur. In Verbindung mit einer abnehmenden Zahl jüngerer Arbeitskräfte und einer nur im akademischen Bereich ankommenden neuen Bildungsexpansion könnte es deshalb schon bald rein quantitativ zu einem Mangel an qualifizierten Fachkräften kommen (Helmrich/Zika 2010). Dies gilt umso mehr, je niedriger die Bereitschaft der Wirtschaft ist, ältere Arbeitnehmer/innen zu beschäftigen. Künftig werden sie das größte Reservoir bilden, aus dem qualifiziertes Personal zu gewinnen wäre. So müssten beispielsweise Geringqualifizierte mittels geeigneter Weiterbildungs-und Qualifizierungsmaßnahmen das mittlere Qualifikationsniveau erreichen oder die Bildungssysteme durchlässiger werden, z. B. durch die Anerkennung von Qualifikationen, die in der Arbeit erworben wurden. Wenn dies nicht gelingt, besteht die Gefahr, dass es langfristig zu einem Fachkräftemangel bei gleichzeitig hoher Unterbeschäftigung kommen könnte.
Dieses „Mismatch-Problem" könnte sich auch durch fortschreitende Dequalifizierung des Humankapitals bei lang anhaltender hoher Unterbeschäftigung verstärken. In den letzten Jahren war zwar – wohl auch infolge der Hartz-Reformen – der Anteil der Langzeitarbeitslosen rückläufig. Die Weltwirtschaftskrise könnte nun allerdings, aufgrund der hohen Unterauslastung und der damit einhergehenden sinkenden Arbeitsmarktdynamik, zu einer Verfestigung auf dem Arbeitsmarkt führen und diesen Trend vorübergehend umkehren.

Außerdem ist sicher, dass wir über den Projektionszeitraum hinaus mit einer weiter stark schrumpfenden und alternden Bevölkerung rechnen müssen. Ganz Deutschland wird dann vor Herausforderungen stehen, die wir schon jetzt ansatzweise in den neuen Ländern erkennen können, etwa bei der kommunalen Infrastruktur. Deshalb gilt es bereits heute, bei allen politischen Entscheidungen die richtige Balance zwischen kurz- und langfristigen Erfordernissen zu finden.

Website des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) www.iab.de

Literatur

Baas, Timo; Brücker, Herbert; Dietz, Martin; Kubis, Alexander; Müller, Anne (2011): Arbeitnehmerfreizügigkeit: Neue Potenziale werden bisher kaum genutzt. IAB-Kurzbericht Nr. 24.

Fuchs, Johann (2009): Demografische Effekte auf das künftige Arbeitskräfteangebot in Deutschland – eine Dekompositionsanalyse. Schmollers Jahrbuch. Zeitschrift für Wirtschafts-und Sozialwissenschaften Jg. 129, H. 4.

Fuchs, Johann; Söhnlein, Doris; Weber, Brigitte (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. IAB-Kurzbericht Nr. 16.

Fuchs, Johann; Hummel, Markus; Hutter, Christian; Klinger, Sabine; Spitznagel, Eugen; Wanger, Susanne; Weber, Enzo; Zika, Gerd (2011): Prognose 2011/12: Schwerere Zeiten für den Arbeitsmarkt. IAB-Kurzbericht Nr. 19.

Helmrich, R.; Zika, G. (Hrsg.) (2010): Beruf und Arbeit in der Zukunft - BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in den Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025, Bonn.

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschland bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden.

Wanger, Susanne (2011): Ungenutzte Potenziale in der Teilzeit: Viele Frauen würden gerne länger arbeiten. IAB-Kurzbericht 9.

Rosemarie Kay

Demographischer Wandel: personalpolitische Herausforderungen, Problembewusstsein und Anpassungsstrategien von KMU

Dr. Rosemarie Kay

Dr. Rosemarie Kay, Studium der BWL und Promotion an der Freien Universität in Berlin. Wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Forschungsstelle für den Handel (FfH) Berlin, am Institut für Management der Freien Universität Berlin (Arbeitsbereich Personalpolitik) sowie am **Institut für Mittelstandsforschung (IfM) Bonn**. Dort zurzeit als stellvertretende Geschäftsführerin tätig. Forschungsschwerpunkte: Personalpolitik in KMU, Existenzgründungen, Unternehmensnachfolge sowie Frauen als Gründerinnen und Unternehmerinnen.

Einleitung

Die Bevölkerungs- und Altersstruktur eines Landes ist stets einem Wandel unterworfen. Dass die gegenwärtigen demographischen Veränderungen eine besondere Aufmerksamkeit auf sich ziehen, ist dem Tempo geschuldet, in dem sich die Alterspyramide umbaut. Sinkende Geburtenraten einerseits und eine stetig steigende Lebenserwartung andererseits führen nicht nur zu einer rapiden Alterung, sondern auch zu einer Schrumpfung der Bevölkerung (Statistisches Bundesamt 2009). Diese Entwicklungen werden sich sowohl auf die Nachfrage nach Gütern und Dienstleistungen als auch auf die Verfügbarkeit der Produktionsfaktoren Arbeit und Kapital auswirken. Der demographische Wandel berührt deswegen nahezu alle betrieblichen Entscheidungs- und Handlungsbereiche, vor allem aber den Absatz- und den Personalbereich (z.B. Kay et al. 2008 : 13 ff.). Der vorliegende Beitrag widmet sich den personalpolitischen Herausforderungen, die vom demographischen Wandel ausgehen sowie den Anpassungsstrategien, die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zur Verfügung stehen.

Personalpolitische Folgen des demographischen Wandels

Der demographische Wandel hat zwei Konsequenzen, auf die sich die betriebliche Personalpolitik einstellen muss: eine zunehmend alternde Belegschaft und eine Verknappung des Arbeitskräfteangebots (z.B. Kay et al. 2008 : 19ff.). Die Alterung der Belegschaft stellt die Unternehmen vor die Frage, wie sie dennoch ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit aufrecht erhalten können. Unabdingbare Voraussetzung hierfür ist der Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten bis ins fortgeschrittene Alter. Dies erfordert kontinuierliche Investitionen in das Personal, auch in ältere Arbeitnehmer/innen, und zwar in Hinblick auf Gesundheit, Motivation und berufliche Kompetenz.
Die Verknappung des Arbeitskräfteangebots ist das Ergebnis einer sinkenden Zahl von Berufsanfänger/innen einerseits und des allmählichen Ausscheidens der geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsleben andererseits. Zwar nimmt bereits jetzt die Gesamtzahl der Erwerbsfähigen ab (Fuchs et al. 2011), reicht aber abgesehen von wenigen Berufen (z.B. Ingenieur/innen- und IT-Berufe, Erzieher/innen, Alten- und Krankenpfleger/innen) im Wesentlichen noch aus, den Bedarf der Unternehmen zu decken (Kettner 2011). Zu einem erheblicheren Mangel dürfte es jedoch zwischen 2015 und 2025 kommen, wenn die 1950er Jahrgänge das Rentenalter erreichen (Helmrich/Zika 2010). Der sich abzeichnende Arbeitskräftemangel wird einen verstärkten Wettbewerb um Nachwuchs- und Fachkräfte zur Folge haben und kann zu einem steigenden Lohnniveau und einer stärkeren Lohndifferenzierung führen (z.B. Kay et al. 2008 : 24.). Es ist zu erwarten, dass diese Entwicklungen insbesondere mittelständische Unternehmen vor Probleme stellen werden.

Informationsstand und Erwartungen der Unternehmen

Wie gut die Unternehmen über den demographischen Wandel informiert sind und mit welchen Folgen sie rechnen, hat das IfM Bonn im Herbst 2007 in einer repräsentativen Befragung unter Unternehmen mit mindestens fünf Beschäftigten erhoben (Kay et al. 2008 : 28 ff.). Danach haben rund 45 % der Unternehmen bereits vom Thema demographischer Wandel gehört, sich aber noch nicht mit den möglichen Auswirkungen auseinandergesetzt. Weitere 37 % haben sich schon intensiver mit möglichen Folgen des demographischen Wandels für den Betrieb beschäftigt. Jedes sechste Unternehmen hat sich dagegen noch gar nicht mit dem Thema befasst. Das Thema demographischer Wandel stand in den letzten Jahren stark im öffentlichen Blickpunkt, so dass davon auszugehen ist, dass sich der Informationsstand der Unternehmen seit der Befragung spürbar verbessert hat.
Es überrascht wenig, dass ein/e Unternehmer/in desto eher unmittelbare Auswirkungen auf sein/ihr Unternehmen auf mittlere und längere Sicht erwartet, je stärker er/sie sich bereits mit dem Thema demographischer Wandel auseinander gesetzt hat. Gleichwohl: Auch die überwiegende Mehrheit der bisher nicht über den demographischen Wandel informierten Unternehmen rechnet mit Auswirkungen. In Hinsicht auf den Personalbereich gehen mehr als 80 % der Unternehmen von mittel- und langfristigen Folgen des demographischen Wandels aus. Am häufigsten (von der Hälfte der Unternehmen) wird dabei der Mangel an Fach- und Führungskräften genannt, gefolgt von steigenden Personalkosten (44,5 %) und der Alterung der Belegschaft (38,0 %). Aus der Alterung der Belegschaft resultierende Folgen wie steigender Fortbildungsbedarf (25,8 %), geringere Flexibilität, Kreativität und Innovationsfähigkeit (24,6 %) sowie höherer Krankenstand (17,1 %) werden seltener genannt. Größere Unternehmen rechnen häufiger mit personalpolitischen Folgen des demographischen Wandels als kleinere Unternehmen (Kay et al. 2008 : 54).

Anpassungsstrategien

Es gibt keinen „one best way", mit den sich aus dem demographischen Wandel ergebenden Veränderungen umzugehen. Ein erster und ganz wesentlicher Schritt ist es für Unternehmen, die Notwendigkeit, sich mit dem Thema auseinander zu setzen, zu erkennen und anschließend zu entscheiden, welche betrieb-

lichen Maßnahmen mit welchem Zeithorizont einzuleiten sind. Dies können dann (möglichst gut aufeinander abgestimmte) Einzelmaßnahmen sein oder eine ganzheitliche Vorgehensweise, wie sie das unten vorgestellte Diversity Management oder das Generationenmanagement (z.B. Oertel 2007) darstellt.

Spektrum personalpolitischer Einzelmaßnahmen

Um den mit den demographischen Veränderungen verbundenen personalpolitischen Herausforderungen zu begegnen, steht eine Vielzahl an Maßnahmen zur Verfügung. Zentrale Politikfelder sind dabei die Personalgewinnung, die -bindung, die Qualifizierung und die Arbeitsgestaltung / Gesundheitsprävention (ähnlich z.B. Weissenberger-Eibl / Schwenk 2012). Es geht mit anderen Worten also darum, ggf. neue Mitarbeiter/innen für das Unternehmen zu gewinnen, diese einzuarbeiten, und ggf. weiterzuqualifizieren, die bereits im Unternehmen beschäftigten und weiterhin benötigten Mitarbeiter/innen an das Unternehmen zu binden und schließlich die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/innen langfristig zu erhalten. Dies sind allesamt klassische personalpolitische Aufgaben. Aufgrund der demographischen Veränderungen sind möglicherweise jedoch neue Schwerpunkte zu setzen bzw. Beschäftigtengruppen in den Blick zu nehmen, deren Potenziale bisher häufiger nicht voll ausgeschöpft wurden (z.B. BA 2011 : 12f.).

Personalgewinnung und -bindung – Arbeitgeberattraktivität erhöhen

KMU haben es bereits jetzt schwerer als große Unternehmen, sich im Wettbewerb um Fach- und Führungskräfte zu behaupten (Kay et al. 2010). Verschärft sich wie erwartet dieser Wettbewerb, ist es insbesondere an den KMU, ihre Attraktivität als Arbeitgeber zu stärken. Dabei ist zu beachten, dass es nicht die Arbeitgeberattraktivität per se gibt. Diese liegt letztlich im Auge eines/einer jeden einzelnen Arbeitnehmers/Arbeitnehmerin. Da Arbeitnehmer/innen solche Unternehmen bevorzugen, die ihren Arbeitsplatzpräferenzen und Anforderungen an das Arbeitsumfeld am weitesten entgegen kommen, gilt es für Unternehmen herauszufinden, wo die Wünsche und Bedürfnisse ihrer derzeitigen (und zukünftigen) Mitarbeiter/innen liegen und zu prüfen, inwieweit sie diesen nachkommen können. Diese Angebote müssen nicht immer mit hohen Kosten verbunden sein. Innovative Arbeitszeit- und Anwesenheitsregelungen beispielsweise können ebenso wie ein gutes Betriebsklima oder auf einzelne Arbeitnehmer/innen zugeschnittene Lösungen Arbeitskräfte dazu bringen, bei einem Unternehmen zu beginnen oder zu bleiben. Manche Arbeitnehmer/innen können über eine Erfolgs- oder Kapitalbeteiligung am Unternehmen gebunden werden, während andere wiederum persönliche Entwicklungsmöglichkeiten zu schätzen wissen. Die Liste ließe sich problemlos fortsetzen. Geschäftsführer/innen oder Personalchef/innen kleiner und mittlerer Unternehmen haben wegen der größeren Nähe zu ihren Mitarbeiter/innen gute Voraussetzungen, deren Bedürfnisse und Präferenzen aufzuspüren.

Personalgewinnung und -bindung – Ungenutzte Erwerbspotenziale erschließen

Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt in diesem Bereich liegt in der Erschließung bisher nicht voll ausgeschöpfter Erwerbspotenziale wie nicht berufstätige und teilzeitbeschäftigte Frauen (zumeist mit Kinderbetreuungspflichten), erwerbslose ältere Arbeitskräfte und Personen mit Migrationshintergrund. Zumindest bei einem Teil dieser Personen müssten spezifische Maßnahmen eingesetzt werden, um sie voll einsatzfähig zu machen, seien es z.B. Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie, seien es Qualifizierungsmaßnahmen oder eine altersgerechte Arbeitsgestaltung.

Qualifizierung

Qualifizierungsmaßnahmen kommt im Zuge des demographischen Wandels noch mehr Bedeutung zu als bisher – und das nicht nur wegen der Einstellung von u.U. geringer qualifizierten Mitarbeiter/innen. Wenn insgesamt weniger passend qualifizierte Mitarbeiter/innen am Arbeitsmarkt verfügbar sind, dann sind verstärkte Weiterbildungsanstrengungen der Unternehmen erforderlich, auch und gerade seitens der KMU, um den eigenen Fachkräftebedarf zu decken. Da ältere Arbeitnehmer/innen zunehmend länger im Unternehmen verbleiben, sind sie stärker als in der Vergangenheit in die betriebliche Weiterbildung einzubeziehen. Ein aktuelles Stichwort ist hier Lebenslanges Lernen. U.U. ist bei der Auswahl von Weiterbildungsmaßnahmen darauf zu achten, dass sie altersgerechte Lernformen enthalten. Dies erhöht nicht nur die Bereitschaft älterer Arbeitnehmer/innen, an solchen Maßnahmen teilzunehmen, sondern auch den Erfolg dieser Maßnahmen.

Arbeitsgestaltung und Gesundheitsprävention

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter beginnt nicht erst in fortgeschrittenem Alter, sondern mit Eintritt ins Berufsleben. Demnach wären die Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass Arbeitnehmer/innen die gewünschten Leistungen über ihr gesamtes Erwerbsleben hinweg erbringen können. Dazu gehören ganz zentral Arbeitspensen, die ohne langfristige gesundheitliche Beeinträchtigungen dauerhaft erfüllt werden können. Um dies sicher zu stellen, böte sich eine Analyse des Arbeitsprozesses im Hinblick auf physische und psychische Belastung und Gefährdung an. KMU bedürfen hier externer Hilfe. Der Prävention können zudem Gesundheits- und Sportangebote dienen. Unterstützung finden KMU hier zum Teil bei den Krankenkassen und örtlichen Sportvereinen.
Gleichwohl bleibt ein altersspezifischer Leistungswandel der Mitarbeiter/innen zu bedenken. Dieser ist durch eine Abnahme bestimmter funktionaler Fähigkeiten wie z.B. Muskelkraft, körperliche und geistige Beweglichkeit und Belastbarkeit, Seh- und Hörvermögen oder Anpassungsfähigkeit geprägt (z.B. Frerichs 2007 : 217). Dem Nachlassen der Arbeitsfähigkeit können Unternehmen durch entsprechende Maßnahmen wie eine bessere technische Ausstattung, altersgemischte Arbeitsteams oder flexible Arbeitszeitmodelle für Ältere begegnen.

Diversity Management als ganzheitliche Vorgehensweise

Beim Diversity Management handelt es sich um ein komplexes Konzept der Personalpolitik und Unternehmensentwicklung, das die Vielfalt der Beschäftigten in den Mittelpunkt der Überlegungen stellt. Die Vielfalt bezieht sich dabei nicht nur auf das Geschlecht, das Alter oder die ethnische Zugehörigkeit der Mitarbeiter/innen – Merkmale, die wie aufgezeigt im Zuge des demographischen Wandels an Bedeutung gewinnen – sondern auch auf die sexuelle Orientierung, auf Erwartungen und Werte usw. (z.B. Krell/Sieben 2011).
Diversity Management zielt auf die Schaffung einer Organisation ab, in der Menschen jedweden soziokulturellen Hintergrundes sich einbringen und ihr volles Leistungsvermögen ausschöpfen können. Damit ist Diversity Management geeignet, zentralen personalpolitischen Herausforderungen des demographischen Wandels zu begegnen. Die Einführung von Diversity Management bedeutet einen kulturellen Wandel des Unternehmens. Wie der damit verbundene Veränderungsprozess vonstattengeht, kann hier aus Platzgründen nicht näher erläutert werden (siehe dazu z.B. Cox 2001). Nur ein paar Stichworte: Diversity Management geht üblicherweise zunächst von der Unternehmensführung aus. Diese ist allerdings nicht der einzige Akteur. Eine ganz zentrale Rolle spielen die Beschäftigten selbst und

die Führungskräfte. Sie gilt es in den Prozess einzubeziehen, für das Thema zu sensibilisieren und in ihren Fähigkeiten, mit der Verschiedenheit der Belegschaft umzugehen, zu stärken. Ein lediglich von oben oktroyiertes Programm wird wenig Erfolg zeitigen. Weitere Akteure sind gegebenenfalls die Arbeitnehmervertretung oder externe Berater/innen.
Der Veränderungsprozess umfasst als weiteren wesentlichen Schritt die Analyse des Ist-Zustandes der Organisation hinsichtlich aller Fragen, die in Bezug auf die Vielfalt der Belegschaft von Bedeutung sind. Dies schließt die Erhebung von statistischen Kennziffern ein, die zur Überprüfung des Entwicklungsfortschritts und zum Vergleich mit anderen Unternehmen genutzt werden können. Eine weitere wesentliche Komponente des Entwicklungsprozesses besteht in der umfassenden Überprüfung vor allem der Personalpolitik des Unternehmens, also der Instrumente und ihrer Handhabung im Bereich Personalrekrutierung/-auswahl, Personalentwicklung, Potenzialbeurteilung und Beförderung sowie Vergütung. Ziel ist es, Problembereiche zu identifizieren und Empfehlungen dahingehend abzugeben, wo welche Veränderungen notwendig sind. Der Umfang der im Zusammenhang mit Diversity Management erforderlichen Maßnahmen hängt von der jeweiligen Unternehmenssituation ab. KMU-Unternehmen werden üblicherweise nicht den gleichen Aufwand treiben können wie Großunternehmen, denen andere finanzielle und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen. Kleine und mittlere Unternehmen müssen aber auch keineswegs einen so großen Aufwand treiben.

Fazit: Auch den KMU stehen vielfältige Lösungsmöglichkeiten zur Verfügung

Kleine und mittlere Unternehmen haben zweifelsohne ungünstigere Ausgangsbedingungen als Großunternehmen, aber mit Voraussicht, Flexibilität und Fantasie können auch sie den demographischen Herausforderungen begegnen. Voraussicht ist geboten im Hinblick auf die stetige Qualifizierung, die Verschleiß vermeidende Arbeitsgestaltung und den Aufbau eines attraktiven Arbeitgeberimages. Flexibilität zeigt sich bei der Anpassung der personalpolitischen Maßnahmen an die (wechselnden) Bedürfnisse des Betriebs und der Mitarbeiter/innen sowie im Angebot von Einzelfalllösungen anstelle von ausgeklügelten Programmen. Und die Fantasie, also pfiffige Ideen anstelle von kostenträchtigen Programmen können durchaus einen Beitrag zur Gewinnung und Bindung von Mitarbeiter/innen leisten.

Literatur

Bundesagentur für Arbeit (BA) (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland, Nürnberg.

Cox, T. (2001): Creating the Multicultural Organization, San Francisco.

Frerichs, F. (2007): Altern als Lernhemmnis - Herausforderungen und Chancen im demografischen Wandel, in: Sesselmeier, W.; Lange, J.; Bizer, K. (Hrsg.): Weiter Bildung! - Berufliche Weiterbildung Älterer in kleinen und mittleren Unternehmen, Loccumer Protokolle 61/07, Evangelische Akademie Rehburg-Loccum, S. 207-236.

Helmrich, R.; Zika, G. (2010): Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025, in: Helmrich, R.; Zika, G. (Hrsg.): Beruf und Qualifikation in der Zukunft. BIBB-IAB-Modellrechnungen zu den Entwicklungen in Berufsfeldern und Qualifikationen bis 2025, Bonn, S. 13-62.

Fuchs, J.; Söhnlein, D.; Weber, B. (2011): Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050: Rückgang und Alterung sind nicht mehr auszuhalten. IAB-Kurzbericht Nr. 16, Nürnberg.

Kay, R. / Kranzusch, P. / Suprinovič, O. (2008): Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels - Herausforderungen und Reaktionen, IfM-Materialien Nr. 183, Bonn.

Kay, R.; Suprinovič, O.; Werner, A. (2010): Deckung des Fachkräftebedarfs in kleinen und mittleren Unternehmen. Situationsanalyse und Handlungsempfehlungen, IfM-Materialien Nr. 200, Bonn.

Kettner, A. (2011): Echter Mangel bisher nur in wenigen Berufen. Objektive Daten und Antworten des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, in: GIB-Info. Magazin der Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung des Landes Nordrhein-Westfalen, H. 1, S. 31-35.

Krell, G.; Sieben, B. (2011): Diversity Management: Chancengleichheit für alle und auch als Wettbewerbsfaktor, in: Krell, G.; Ortlieb, R.; Sieben, B. (Hrsg.): Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltungen. Rechtliche Regelungen - Problemanalysen - Lösungen. 6., vollständig überarbeitete und erweiterte Fassung, Wiesbaden, S. 155-174.

Oertel, J. (2007): Generationenmanagement in Unternehmen, Wiesbaden.

Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060, 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Begleitmaterial zur Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin, Wiesbaden.

Weissenberger-Eibl, M.; Schwenk, J. (2012): Fünf Gestaltungsfelder des demografischen Wandels. Ein ganzheitlicher Managementansatz, in: zfo, 81. Jg., Heft 1, S. 42-44.

Ursula von der Leyen
Vielfalt als Chance für eine alternde Gesellschaft

Dr. Ursula von der Leyen

Dr. Ursula von der Leyen ist seit November 2009 Bundesministerin für Arbeit und Soziales. Von 2005-2009 war sie Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend. Die promovierte Medizinerin war zunächst jahrelang als Assistenzärztin und wissenschaftliche Mitarbeiterin im Gesundheitsbereich tätig. Vor ihrem Wechsel in die Bundespolitik startete sie ihre politische Laufbahn in Niedersachsen, wo sie u.a. von 2003-2005 Ministerin für Soziales, Frauen, Familie und Gesundheit war.

Der demographische Wandel schreitet unaufhaltsam voran. Wir werden älter, wir werden weniger. Aber wir können und müssen die Folgen dieses Prozesses bewältigen. Wie gut uns das gelingt, hängt entscheidend davon ab, wie wir unsere Arbeitswelt neu gestalten. Die große Frage ist: Wer leistet die Arbeit von morgen? Wie können wir insbesondere die Lücke bei den Fachkräften schließen? Die Antwort lautet: Ja, wir können den demografischen Wandel bewältigen, wenn wir Vielfalt als Chance für unsere Gesellschaft begreifen.

Aktuell haben wir keinen flächendeckenden Fachkräftemangel in Deutschland, aber Engpässe in einzelnen Berufen und Regionen. Es fehlen nicht nur hoch qualifizierte Akademiker/innen, sondern ebenso Handwerker/innen und Facharbeiter/innen. Bereits heute sieht jedes dritte Unternehmen Probleme, qualifizierte Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu finden. Bis zum Jahr 2025 nimmt demographisch bedingt das Erwerbspersonenpotenzial um bis zu sechs Millionen Menschen ab. Auch wenn diese Zahl nicht mit der tatsächlichen Fachkräftelücke von übermorgen verwechselt werden darf, die niemand seriös vorhersagen kann, so zeigt sie doch den Trend auf: Der Pool, aus dem unsere Wirtschaft künftig Talente schöpfen kann, wird zwangsläufig kleiner.

Deshalb ist der Fachkräftemangel **die** Herausforderung der nächsten Jahre. Wir haben keine Zeit zu verlieren. Die Ausgangslage ist günstig wie schon lange nicht mehr. Die Wirtschaft hat die Folgen der Wirtschafts- und Finanzkrise überwunden. Trotz Abschwächung der konjunkturellen Dynamik erweist sich der Arbeitsmarkt auch in diesem Jahr als überaus robust. Wir haben gute Chancen, dass die Zahl der Arbeitslosen auch 2012 im Jahresschnitt unter drei Millionen liegen wird. Die weitere gute Nachricht ist: Wir können das Fachkräfteangebot erheblich steigern; wir sind noch nicht am Anschlag.

Vor allem müssen wir den Blick auf die Menschen richten, die bislang am Rand des Arbeitsmarkts standen. Bei der Erwerbsbeteiligung der Älteren haben wir bereits einige Fortschritte erzielt. Die Abschaffung der Vorruhestandsregelungen und die schrittweise Einführung der Rente mit 67 bis 2029 führen in die richtige Richtung. Die Betriebe richten ihr Augenmerk nun stärker auf die Potenziale der Älteren - deren wertvolles Betriebswissen, deren Erfahrung und soziale Kompetenz. Ebenso setzt ein Umdenken ein, um Ältere möglichst lange in Arbeit zu halten, etwa durch Weiterbildung und Gesundheitsvorsorge. Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen wie das Bundesprogramm „Perspektive 50plus - Beschäftigungspakte in den Regionen" und die „Initiative Neue Qualität der Arbeit" flankieren zudem den Ausbau altersgerechter Arbeitsplätze in den Unternehmen, sichern Arbeitsfähigkeit und erhöhen Beschäftigungsfähigkeit.

Das größte kurzfristig erschließbare Potenzial liegt bei den Frauen: Deutschland steht mit einer Frauenerwerbsbeteiligung von fast 70 % zwar recht gut da, aber nur 55 % arbeiten Vollzeit. In fast allen anderen EU-Ländern sind es mehr.

Daran lässt sich etwas ändern. Viele Frauen wollen arbeiten oder ihre Arbeitszeit erhöhen. Dazu müssen wir vor allem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie weiter verbessern. Die Politik hat hier in den letzten Jahren die richtigen Schritte gemacht, angefangen beim Elterngeld, über den ab Sommer 2013 geltenden Rechtsanspruch auf einen Kita-Platz vom ersten Lebensjahr an bis hin zu Ganztagsschulprogrammen. Auch die Wirtschaft muss das Thema offensiver anpacken: In ihrem eigenen Interesse müssen die Unternehmen mehr familiengerechte Arbeitsplätze bieten. Noch fehlt es in vielen Betrieben an klugen Modellen, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, aber auch von Beruf und Pflege zu verbessern.

Wir brauchen die Frauen aber nicht nur in der Breite, sondern auch in der Spitze der Wirtschaft. Mehr junge Frauen als junge Männer machen Abitur (56 % im Vergleich zu 44 %), die Hälfte der Abschlüsse an Hochschulen werden von Frauen gemacht. Gerade einmal 3 % Frauenanteil gibt es im Vorstand der 200 größten börsennotierten Konzerne und magere 4 % auf der Anteilseignerseite im Aufsichtsrat. Auffallend ist, dass sich an diesen einstelligen Anteilsquoten in den letzten zehn Jahren nichts geändert hat, während in kleinen und mittleren Unternehmen inzwischen jede vierte Führungsposition mit einer Frau besetzt ist.

Der hocherfolgreiche deutsche Mittelstand zeigt, dass diverse Führungsgremien beste Ergebnisse liefern. Und er widerlegt eindrucksvoll das Argument, es gäbe nicht ausreichend qualifizierte Frauen für Spitzenpositionen. Es wird Zeit, dass auch die großen Konzerne nachziehen und die gläserne Decke zerschlagen. Denn sonst lautet das Signal an die besten weiblichen Köpfe: Du darfst mitarbeiten, aber Karriere bis an die Spitze machen, das kannst Du hier nicht. Wir brauchen in Zukunft handfeste, nachprüfbare Fortschritte, damit der deutsche Arbeitsmarkt im globalen Wettbewerb um die Talente nicht ins Hintertreffen gerät.

Wie wir es auch drehen und wenden: Wir werden die Lücken nicht allein mit hiesigen Arbeitskräften schließen können. Wir brauchen gerade in Mangelberufen auch gut qualifizierte Fachkräfte aus dem Ausland; nicht nur aus der freizügigen EU, sondern auch aus Drittstaaten. Gefragt sind nicht die billigsten Arbeiter/innen, sondern die besten Köpfe. Nur eine Zuwanderung mit genauem Blick für die Bedarfe am Arbeitsmarkt hilft uns weiter. Es müssen Menschen sein, die zu uns passen und unsere Wirtschaft voranbringen.

Viele qualifizierte Arbeitskräfte ziehen an unserem Land vorbei. Oft liegt es an der Sprachbarriere Deutsch. Zu oft haben wir in der Vergangenheit noch weitere Barrieren errichtet. Wir

müssen in Zukunft um ausländische Talente gezielt werben und dafür auch bürokratische Hindernisse beseitigen. Deswegen hat die Bundesregierung das in der Zwischenzeit in Kraft getretene Gesetz für die leichtere Anerkennung ausländischer Qualifikationen auf den Weg gebracht. Ein besonders wichtiger Schritt, um den Zuzug von Fachkräften aus Nicht-EU-Staaten zu erleichtern, ist das Gesetz zur „EU-Blue Card", mit dem angemessene Gehaltsschwellen für den schnellen und einfachen ersten Zugang von Hochqualifizierten aus Drittstaaten zum deutschen Arbeitsmarkt und die Erlangung einer späteren Niederlassungserlaubnis festgelegt wurden.

Schließlich habe ich gemeinsam mit Bundeswirtschaftsminister Philipp Rösler eine Kampagne gestartet, die auf zwei Gleisen fährt: Erstens wenden wir uns unter www.fachkraefte-offensive.de an die vielen Menschen in Deutschland, die noch unter ihren Möglichkeiten arbeiten. Die Botschaft lautet: „Ihr werdet gebraucht! Wenn Ihr Euch weiterbildet und am Ball bleibt, habt Ihr beste Chancen auf einen guten Job."

Zum zweiten richten wir uns gezielt an ausländische Fachkräfte, die sich für eine Arbeit und ein Leben in Deutschland interessieren. Die Botschaft auf www.make-it-in-germany.de lautet: „Ihr seid hier willkommen, wir helfen Euch, bei uns Fuß zu fassen!"

Sehen wir den demographischen Wandel als eine treibende Kraft für uns alle. Werden wir eine Gesellschaft der neuen Chancen, der neuen Vielfalt: familienfreundlich, altersgerecht und weltoffen. Dann wird unser Land eine gute Zukunft haben.

charta der **vielfalt**

JUNG – ALT – **BUNT**
Diversity und der demographische Wandel

Gute Praxis in Unternehmen

In vielen Unternehmen findet demographiebedingt bereits heute eine deutliche Verschiebung der Altersstruktur statt. Gleichzeitig werden die Belegschaften immer vielfältiger, in der Personalrekrutierung stehen die Unternehmen in zunehmendem Wettbewerb miteinander. Zahlreiche Unternehmen sehen den demographischen Wandel und die wachsende personale Vielfalt aber eher als Chance, denn als Belastung und gestalten ihre Personalprozesse, Organisationsentwicklung sowie Angebots- und Produktpalette entsprechend demographiefest und diversityorientiert. Die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt ist dabei oft die Initialzündung, Ausdruck deutlicher Selbstverpflichtung oder ein wichtiger Impuls, die bestehenden Aktivitäten zu intensivieren.

Wie Großunternehmen und KMU mit viel Kreativität und Innovation dem demographischen Wandel aktiv begegnen, angesichts eines immer vielfältigeren Arbeitskräftepools erfolgreich in der Personalrekrutierung und -entwicklung sein können und darin auch viele Potentiale für wirtschaftlichen Erfolg, mehr Chancengleichheit und ein von Wertschätzung und Anerkennung geprägtes Betriebsklima liegen können, zeigen Ihnen die in diesem Kapitel vorgestellten guten Beispiele aus der Unternehmenspraxis von BMW, Jena-Optronik und Dornseif sowie der Beitrag zum Personalmanagement von jungen Talenten („Millenials") von Prof. Dr. Martin Klaffke.

Jörg Hinsberger

Demografie Management, BMW Group

Diplom Kaufmann (Universität des Saarlandes)

Seit 2011 verantwortlich für das Demografie Programm der BMW Group „Heute für morgen" mit Schwerpunkt in den Produktionsbereichen.
Ziel ist es, dem demografischen Wandel aktiv zu begegnen - ganzheitlich und präventiv, hin zu einer dauerhaft leistungs- und innovationsfähigen Belegschaft.

Manfred Tassilo Wirth

Group Diversity Manager, BMW Group
Psychologe/Wirtschaftswissenschaftler (LMU München)

Seit 2011 verantwortlich für Diversity Management bei der BMW Group. Der Fokus liegt auf der Strategie- und Konzeptentwicklung entlang der drei Dimensionen Kultureller Hintergrund, Alter/Erfahrung und Gender sowie der Definition von KPIs. Die Umsetzung erfolgt landes- bzw. marktspezifisch.
Zuvor als Berater bei Mercuri Urval Management Consulting in den Themenfeldern Talent Management, Assessment, Succession Planning, Change Management und Recruiting tätig.

Jörg Hinsberger und Manfred Tassilo Wirth
Heute für Morgen – Demographie Management bei der BMW Group

BMW Group, München, Deutschland

Branche: Automobilbau, Finanzdienstleistungen

Mitarbeiter: Deutschland: 73.338, weltweit 100.306

Altersstruktur (Anteil Beschäftigte in D):
Bis einschließlich 39 Jahre: 41,5 %
40 bis 49 Jahre: 35,4 %
50 bis 59 Jahre: 22,2 %
60 bis 64 Jahre: 0,9 %
65 Jahre und älter: 25 Mitarbeiter

In der BMW AG wird wie in vielen anderen Unternehmen das Durchschnittsalter der Belegschaft in den kommenden Jahren stark ansteigen. Insbesondere der Anteil der Mitarbeiter/innen, die älter als 50 Jahre alt sind, wird dabei deutlich zunehmen. Eines ist dabei selbstverständlich: Auch mit einer im Durchschnitt älteren Belegschaft müssen wir unsere Innovationskraft und unsere Leistungsfähigkeit erhalten und sogar steigern. Wir schaffen daher Arbeitssysteme, mit denen wir sowohl im Wettbewerb bestehen können als auch Gesundheit und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter/innen langfristig erhalten können.

„Heute fit für morgen" – kleine Übungen am Arbeitsplatz helfen den Mitarbeitern der BMW Group, gesund zu bleiben.

Unser Ziel: Das „demographiefeste Unternehmen".

Unter der Überschrift „Heute für morgen" haben wir bereits 2004 eine Vielzahl von Aktivitäten gebündelt mit dem Ziel, die Leistungsfähigkeit, Gesundheit und Kompetenz der Beschäftigten zu stärken und zu erhalten und dem demographischen Wandel proaktiv, ganzheitlich und präventiv zu begegnen.
Themen wie Ergonomie, Gesundheitsmanagement oder Qualifizierung haben sich dabei früh als Haupthandlungsfelder herauskristallisiert, die nachfolgend in den Punkten eins bis fünf dargestellt werden:

1. Biologisches Alter

Mittels eines interaktiven Vortrags zum Biologischen Alter setzen sich die Mitarbeiter/innen mit der Frage auseinander: „Was beeinflusst unsere Gesundheit und was können wir selbst tun, um gesund und fit zu bleiben?" So wird „spielerisch" eine erste Sensibilisierung für das Thema Gesundheit erreicht.

2. Belastungsmix am Arbeitsplatz

Die Takte werden für die Mitarbeiter/innen möglichst so gestaltet, dass Belastungen/Arbeitsinhalte gleichmäßig auf die Arbeitsplätze verteilt werden und es möglichst auch innerhalb eines Arbeitsplatzes/Taktes zu Belastungswechseln kommt. So soll zum einen die physische Belastung optimiert werden. Zum anderen soll ein ruhiger, stabiler Fertigungsfluss erreicht und Schwankungen, die zu Stress führen, vermieden werden.

3. Systematische ergonomische Arbeitsplatzgestaltung

Mitarbeiter/innen sollen künftig frühzeitig schon in der Planung und Umsetzung von neuen Arbeitsplätzen einbezogen werden und diese nicht nur hinsichtlich Wertschöpfung optimieren, sondern die Arbeitsplätze auch von vornherein ergonomisch auslegen. Dabei kommen beispielsweise Kartonagensimulationen zum Einsatz, in denen zukünftige im Computer geplante Arbeitsplätze mit Karton und Holzlatten real nachgebaut werden und hinsichtlich ihrer Belastungen geprüft und verbessert werden.

Neue Arbeitssysteme erfordern auch immer die Gewinnung und

Motivation der Mitarbeiter/innen – davon profitieren beide Seiten.

4. Belastungsoptimierte Rotation

Mitarbeiter/innen rotieren schon heute zwischen den Arbeitsplätzen – oftmals aber eher intuitiv und zufällig. Mittels eines neuen, im Rahmen von „Heute für morgen" entwickelten computergestützten Rotationstools wird es möglich, Mitarbeiter/innen systematisch belastungsoptimiert rotieren zu lassen. Das Tool berechnet täglich ergonomisch optimierte Einsatzpläne auf Basis der Qualifikation der anwesenden Mitarbeiter/innen und der ABA-Tech Bewertung der einzelnen Takte. So sollen einseitige körperliche Belastungen für den Einzelnen vermieden werden und im Laufe einer Schicht möglichst unterschiedliche Körperregionen beansprucht werden (Ideal eines „Fitness-Parcours").

5. Qualifizierung „gesundheitsgerechtes Arbeiten"

Speziell ausgebildete Physiotherapeut/innen kommen regelmäßig zu den Mitarbeiter/innen an die Arbeitsplätze und zeigen gezielte, auf den jeweiligen Takt abgestimmte Ausgleichsübungen. Sie informieren über richtige Körperhaltung und Bewegung und stehen für Fragen zur Verfügung. Die Ausgleichsübungen werden an den jeweiligen Arbeitsplätzen als Bild aufgehängt. Das Ziel ist es, die Mitarbeiter/innen zu Ausgleichsübungen zu animieren und so Muskel- und Skeletterkrankungen zu verhindern. Zu diesen Bausteinen können optional in den jeweiligen Technologien noch weitere Maßnahmen getestet und eingeführt werden – darunter etwa ein optimiertes Boden-Schuh-System, eine gesundheitsgerechte Arbeitszeitgestaltung, ein Ruhe-/Aktivraum oder vertiefende „Gesundheitsseminare".

Die oben beschriebenen Punkte wurden zwischen Oktober 2007 und September 2008 im Werk Dingolfing als Bestandteil eines Projektes umgesetzt. Bei der Durchführung des Projektes wurde die Zukunft vorweggenommen und in einem Pilotbereich, der Hinterachsgetriebemontage, mit einer Belegschaft gearbeitet, die in etwa der prognostizierten Altersstruktur des Jahres 2017 entsprach: unser „Arbeitssystem 2017". Das bedeutete eine Erhöhung des Durchschnittsalters an diesem Bandabschnitt von 39 Jahre auf 47 Jahre. Gleichzeitig haben wir Maßnahmen eingeführt, die es unseren Mitarbeiter/innen ermöglichten gesund älter zu werden und dabei möglichst produktiv zu arbeiten. Wir haben die Arbeitsplätze ergonomisch angepasst, gezielte Gesundheitsförderung betrieben, neue Arbeitszeitmodelle getestet und das Projekt mit besonders intensiver Führung begleitet.

Die Hinterachsgetriebemontage bei BMW ist dabei ein hoch produktiver Fertigungsbereich mit einem 46-Sekunden-Takt, der sich in permanentem Wettbewerb mit externen Zulieferern befindet. 560 Achsgetriebe wurden hier pro Schicht produziert. Wir wollten bewusst kein „Schon- oder Senioren-Band", auf dem wir die Latte der Anforderungen niedriger legen, sondern unter realistischen Bedingungen prüfen, wie die Arbeitswelt alternsgerecht gestaltet werden kann.

Herausgekommen ist eine Vielzahl von Einzelmaßnahmen, die bei oft geringem Aufwand spürbare Verbesserungen für die Beschäftigten gebracht haben.

Oft erwiesen sich die kleinen, unspektakulären Dinge als extrem wirkungsvoll: gelenkschonende Holzfußböden, spezielle Sicherheitsschuhe, schwenkbare Monitore mit vergrößerter Schrift, Lupen oder ergonomische Sitzmöglichkeiten zur Entlastung des Bewegungsapparates.

Aber auch organisatorische Veränderungen wie die belastungsoptimierte Arbeitsplatz-Rotation oder die Anpassung von Schicht- und Arbeitszeitmodellen zeigten große Wirkung.

Flankiert wurden die Maßnahmen durch eine umfassende Sensibilisierung der Mitarbeiter/innen zu den Themen Gesundheit und Alter sowie durch gezielte Angebote im Bereich Physiotherapie, Bewegung und Ernährung.

Die intensive Einbindung der Mitarbeiter/innen von Beginn an war dabei der entscheidende Erfolgsfaktor: Niemand weiß besser über seinen Arbeitsplatz Bescheid als die Mitarbeiter/innen selbst, zudem schärft aktive Einbindung das Bewusstsein, stärkt die Eigenverantwortung und sorgt für ein positives Veränderungsklima.

Die Ergebnisse waren äußerst vielversprechend. Der Bereich konnte es mit Vergleichsbändern jederzeit aufnehmen. Die Produktivität war auf gleich hohem Niveau. Die Krankenquote zeigte keinerlei Auffälligkeiten. Die Qualität lag sogar etwas höher. Und das alles bei deutlich verbesserter Ergonomie.

An den deutschen Standorten sowie in unserem Motorenwerk in Steyr wurden daraufhin in den Jahren 2009 und 2010 weitere Pilotprojekte in der Produktion durchgeführt. Aus den Erkenntnissen haben wir in der Zwischenzeit Standards abgeleitet und setzen diese mittlerweile im gesamten Produktionsnetzwerk um. Wir haben aber auch erkannt, dass es keine „Pauschallösungen" für den demographischen Wandel gibt. Daher lassen wir neben und innerhalb unserer Standards stets auch die Entwicklung und Umsetzung bereichsspezifischer und individuell zugeschnittener Maßnahmen zu.

Unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus den Piloten ist wiederum in Dingolfing mit der Eröffnung der neuen Achsgetriebemontage im Februar 2011 die erste von vornherein alternsgerecht gestaltete Komponentenfertigung der Automobilindustrie in Betrieb gegangen.

Weitere Informationen zum Demographie Management der BMW Group finden Sie hier.

Literatur

Kröhnert, Steffen (2006): Wege in die demographische Zukunftsfähigkeit

Markus Dornseif

Altersgerechtes Management und Diversity bei einem KMU – das Unternehmensbeispiel Dornseif

Markus Dornseif

Prokurist beim Münsteraner Winterdienstleister Dornseif. Die Firma wurde 2001 gegründet und ist bundesweit im Winterdienst-Management tätig..

Jedes Unternehmen kann sozial verantwortlich handeln und gleichzeitig nachhaltig und wirtschaftlich arbeiten. Das Beispiel Dornseif zeigt, dass Mitarbeiter/innen und Unternehmensleitung gemeinsam Ideen entwickeln, die über gesetzliche Vorgaben und moralische Grundansprüche hinausgehen. Leistungsbereitschaft, Zufriedenheit und hohe fachliche Kompetenz der Beschäftigten sind vom wirtschaftlichen Erfolg des Unternehmens nicht zu trennen.

Viele Ziele – ein Rahmen

Große Ziele können nur realisiert werden, wenn kompetente und erfahrene Mitarbeiter/innen für das Unternehmen ihr Bestes geben. Eine angenehme Arbeitsatmosphäre, Chancengleichheit, Wertschätzung der Arbeit, angemessene Entlohnung sowie ganz spezielle Möglichkeiten, den Beruf und das Familienleben zu vereinbaren, gehören zu den besonderen Leistungen des Unternehmens, mit denen Dornseif das Engagement seiner Mitarbeiter/innen würdigt.

Um alle Maßnahmen in ein gemeinsames Konzept zu überführen, wurde das Projekt Dreamwork® ins Leben gerufen. Das Projekt schafft Transparenz, Verbindlichkeit und fördert Ideen zur bedarfsgerechten Weiterentwicklung in allen Bereichen. Das Projekt Dreamwork® besteht aus vielen einzelnen Bausteinen, die ineinandergreifen und sich in ihrer Vielschichtigkeit gegenseitig verstärken.
So entsteht ein umfassendes Programm, das neben Gesundheits- und Arbeitsschutz auch die Personalentwicklung im Rahmen eines alters- und alternsgerechten Managements sowie ein Diversity-Management, das Umweltmanagement und das Work-Life-Angebot von Dornseif beschreibt.

Familienbild

Die positive Einstellung der Unternehmensleitung gegenüber Familien (und ihren Bedürfnissen) zeigt sich in einem weit gefassten Familienbegriff des Unternehmens, der nicht nur die klassische Kernfamilie benennt, sondern Familie als soziales Netz versteht, zu dem auch außereheliche Mitglieder gehören. Dieser innovative Familienbegriff definiert Familie als eine Lebensform, die durch Solidarität, persönliche Verbundenheit und Fürsorge (Betreuung und Pflege) gekennzeichnet ist. Der Blickwinkel ist also nicht auf „Familie = Vater + Mutter + Kind" eingeschränkt.
Die Entwicklung und Etablierung von Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Familienleben – seien es nun Kinder oder pflegebedürftige Angehörige – und Beruf auf betrieblicher Seite, sieht Dornseif als Herausforderung für Arbeitgeber. „Wir fühlen uns der Nachhaltigkeit und Zukunftsfähigkeit des Unternehmens verpflichtet. Daher führen wir das Unternehmen nach ethischen, verantwortungsbewussten, nachhaltigen Grundsätzen. Wir schaffen beständige Werte und eine zukunftsfähige Firma", so Markus Dornseif, Prokurist von Dornseif.

Um Beruf und Familie vereinbaren zu können, benötigen Arbeitnehmer/innen manchmal kurzfristig, unbürokratisch und individuell eine Lösung für eine unmittelbare Problemstellung. Häufig sind die Kinder bzw. ist die Kinderbetreuung Teil dieses Problems. Wenn beispielsweise ein Kind erkrankt, muss sich ein Elternteil um das kranke Kind kümmern. Die nötige Fürsorge beschränkt sich vielleicht nur auf wenige Minuten am Tag. Dennoch verhindert die Betreuung effektiv, dass der Elternteil zur Arbeit gehen kann.

Ein ganz ähnlicher Fall liegt vor, wenn Angehörige unerwartet pflegebedürftig werden und Hilfe benötigen. Ein solcher Fall stellt die Familien vor besondere Herausforderungen. Ein Pflegefall kann plötzlich eintreten, häufig ist nicht abzusehen, wie lange und in welcher Intensität die Pflege notwendig ist. Dementsprechend ist es von Fall zu Fall sehr unterschiedlich, wie stark die pflegende Person beansprucht wird.

Pflegebegriff

Viele betriebliche Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie entlasten auch Angehörige mit Pflegeaufgaben. Aus der Sicht von pflegenden Angehörigen tragen die Flexibilität von Arbeitszeit und -ort sowie kurzfristige Freistellungsmöglichkeiten entscheidend zu einer besseren Vereinbarkeit von Pflege und Beruf bei.

Dornseif legt auch an dieser Stelle großen Wert darauf, dass der Begriff „Familie" nicht im engen Sinne einer Kernfamilie verstanden wird, sondern dass ein weit gefasster, moderner Familienbegriff zugrunde liegt. Mit dem Begriff „Pflege" ist nämlich nicht nur die Betreuung der Eltern oder Großeltern gemeint. Er kann sich auch auf gleichaltrige oder jüngere Angehörige beziehen, die aufgrund eines Unfalls oder einer Krankheit pflegebedürftig geworden sind. Darüber hinaus haben viele Menschen Angehörige, die hilfsbedürftig sind, ohne eine Pflegestufe beantragt oder anerkannt bekommen zu haben.

Wichtige Bausteine für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Pflege sind die Unterstützung der Organisation von Leistungen Dritter sowie konkrete Entlastungsangebote oder Kooperationen mit externen Spezialisten. Hier setzt Dornseif auf die Unterstützung durch die pme Familienservice GmbH, die nicht nur Familien eine Anlaufstelle bietet, sondern auch pflegende Angehörige berät.

Arbeitszeitmodelle

Die unterschiedlichen Ideen, die Dornseif im Rahmen von Arbeitszeitmodellen vorlegt, stellen die Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen weit nach vorne. An dieser Stelle von Ideen zu sprechen, ist ganz im Sinne der Unternehmensphilosophie von Dornseif. Das Unternehmen bietet nämlich nicht einfach nur

die Modelle Vollzeit und Teilzeit an. Dornseif bietet genau das an, was die Beschäftigten brauchen, indem die Firma zusammen mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen jeweils eine individuelle Lösung ausarbeitet. Vielleicht heißt die Lösung Halbtags oder 30 Stunden oder oder...

Neuestes Angebot ist die Schnupper-Teilzeit. Wenn sich die Situation zu Hause plötzlich verändert, wenn von jetzt auf gleich die reguläre Arbeitszeit ein Problem darstellt, weil beispielsweise ein Angehöriger einen Unfall hatte und die weitere Versorgung unklar ist. Dann können die Mitarbeiter/innen von Dornseif in Absprache mit der Unternehmensleitung kurzfristig auf Teilzeit umsteigen. Das Besondere daran ist, dass nach einer kurzen Phase die reguläre Arbeitszeit wieder aufgenommen werden kann. Eben sobald zu Hause alles geregelt ist.

Wichtig ist, dass die Mitarbeiter/innen wissen, dass sie mit jedem Anliegen an die Unternehmensleitung herantreten können und dass die Unternehmenskultur so gut ist, dass weder Neid noch Missgunst aufkommen. Als Arbeitgeber kann Dornseif nur die Plattform schaffen, aber Mehrarbeit und Stress auffangen, das müssen die Kollegen und Kolleginnen leisten.

Home-Office-Koffer

Um Beruf und Familie zu vereinbaren, bietet Dornseif verschiedene Möglichkeiten an, die sich nicht ausschließlich auf Arbeitszeitmodelle beziehen. Neben individuellen und flexiblen Lösungen im Rahmen der Arbeitszeiten, ist auch die Arbeit von zu Hause möglich. Ein Home-Office-Koffer im Sinne eines mobilen Büros stellt den Arbeitnehmer nicht vor die Wahl entweder Familie oder Arbeit (an diesem Tag), sondern gibt ihm die Möglichkeit, im Bedarfsfall seinen Arbeitgeber über die besondere Situation zu informieren und ein Home-Office anzufordern. Der Home-Office-Koffer bietet dabei alles, was ein normales Firmenbüro auch bietet: vom Locher bis zum Drucker.

Breite Unterstützung

Die Beschäftigten bei Dornseif erleben ein Unternehmen, das seine Mitarbeiter/innen als Basis des unternehmerischen Erfolgs sieht, ihre Arbeit wertschätzt und einen Leistungskatalog zusammengestellt hat, der viele Vergünstigen vorsieht. Kurz zusammengefasst bedeutet das: Kindergeldzuschuss, Krankengeldzuschuss, Weihnachtsgeld, Urlaubsgeld, betriebliche Altersvorsorge, betrieblich unterstütze Entgeltumwandlung und betriebliche Unfallversicherung.

Über alle Unterschiede in den familiären Situationen und Konstellationen hinweg, bietet Dornseif seinen Mitarbeiter/innen in Kooperation mit der pme Familienservice GmbH Beratungs- und Vermittlungspakete an, die von der Kinder- und Altenbetreuung bis zum Lebenslagen-Coaching reicht. Insbesondere das Lebenslagen-Coaching berücksichtigt die individuellen Besonderheiten des Mitarbeiters und leistet Unterstützung bei der Problembehandlung.
Durch diese Kooperation steht den Mitarbeiter/innen umfassende Unterstützung im Rahmen der Work-Life-Balance kostenlos zur Verfügung.

Die Unternehmensleitung von Dornseif geht proaktiv auf die Mitarbeiter/innen zu. Sie informiert die Mitarbeiter/innen regelmäßig über neue Angebote oder neue Maßnahmen und entwickelt neue Ideen, um Lebens- und Arbeitswelten gut verbinden zu können.

Außerdem legt Dornseif großen Wert darauf Kontakt zu seinen Mitarbeiter/innen zu halten – ob während einer längeren Krankheit oder Elternzeit. Ein Patenprogramm sorgt dafür, dass ein persönlicher Kontakt gehalten wird und alle Informationen, beispielsweise über neueste Entwicklungen in ihrem Team und in der Firma, weitergegeben werden. Bei einem Stammtisch können sich die Mitarbeiter/innen, die längere Zeit abwesend sind, über ihre Erfahrungen austauschen. Außerdem werden auch abwesende Mitarbeiter/innen zu allen betrieblichen Veranstaltungen inkl. der „großen Besprechungen" schriftlich eingeladen, Weiterbildungsangebote werden weitergereicht und eventuell anfallende Betreuungskosten können vom Arbeitgeber übernommen werden.

Ergebnis

Dornseif bietet vielschichtige Maßnahmen und Unterstützungsangebote an. Ein nach TÜV Standard zertifiziertes Betriebliches Gesundheitsmanagement, zwei mobile Büros (Home-Office-Koffer), eine Pausenzeitenregelung auf Vertrauensbasis, die Zusammenarbeit mit Spezialisten für familiäre Serviceleistungen und ein breites Unterstützungsangebot auf zeitlicher, finanzieller und persönlicher Basis stellen nur einen kleinen Auszug aus dem Leistungskatalog des Projekts Dreamwork® dar.
Greifen die Maßnahmen aus den Bereichen Beruf und Familie, Diversity, Arbeits- und Gesundheitsschutz sowie Umweltmanagement sauber ineinander, stärken sie nicht nur die Zufriedenheit und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter/innen, sondern führen zu einem überdurchschnittlichen Engagement der Mitarbeiter/innen. Dornseif etabliert sich somit nicht nur als Arbeitgeber, sondern auch als verantwortungsbewusstes und zukunftsorientiertes Unternehmen am Markt.

Dies wollte Dornseif mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt im Frühjahr 2011 noch einmal unterstreichen. Auch wenn die Charta freiwillig und ohne Sanktionsmechanismen ist, so ist sie doch ein wichtiges Zeichen nach innen und außen. Die Unternehmensleitung hat sich ganz bewusst für die Werte und Normen entschieden, für die die Charta steht. Nicht zuletzt aufgrund der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt hat sich Dornseif entschlossen einen Verhaltenskodex für das Unternehmen vorzulegen.

Die unterschiedlichen Impulse aus dem Projekt Dreamwork® führen zu messbaren Ergebnissen. Durch die langfristige Bindung der Mitarbeiter/innen und ein erfolgreiches Wissensmanagement kann das Unternehmen das im Laufe der Jahre aufgebaute Know How der Mitarbeiter/innen nicht verlieren. Durch die Reduzierung von Belastungen im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements werden Fehlzeiten und Konzentrationsfehler minimiert. Und schließlich wird durch ein

breit angelegtes Förder- und Unterstützungsangebot der Mitarbeiter/innen als geschätzter Teil des Unternehmens aufgebaut und gestärkt.

Ein familiär geführtes Dienstleistungsunternehmen wie Dornseif schafft durch seine Kompetenz im Winterdienst, die Flexibilität gegenüber den Kund/innen und die verantwortungsbewusste Haltung der Mitarbeiter/innen eine Vertrauensbasis, die jeden Kunden begeistert und ihn als langjährigen Auftraggeber für Dornseif gewinnt.

Durch seine offene Unternehmenskultur, sein umfangreiches Weiterbildungskonzept und die Integration der Mitarbeiter/innen in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess erreicht Dornseif ein Höchstmaß an Teamgeist, Motivation, Zufriedenheit. Die Kundinnen und Kunden erleben so professionelle Leistung, kurze Reaktionszeiten und kompetente Ansprechpartner/innen. Diese einzigartige Unternehmenskultur ist der Schlüssel für Expansion und Zukunftsfähigkeit bei Dornseif.

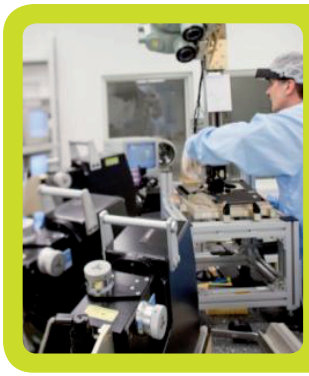
Sabine Oppitz

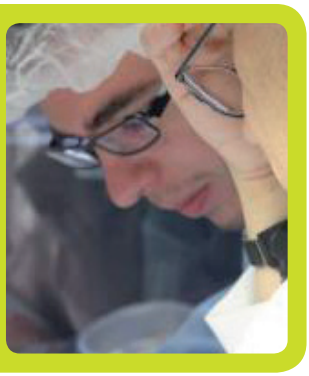
Innovationen leben. Beschäftigungsfähigkeit sichern: Demographieorientierte Personalpolitik im Thüringer Raumfahrtunternehmen Jena-Optronik

Sabine Oppitz

Frau Sabine Oppitz, Jahrgang 1956, verheiratet, eine erwachsene Tochter; lebt und arbeitet in Jena. Seit 1992 ist sie zuständig für alle Personalfragen der Jena-Optronik GmbH. Damit hat sie die Personalarbeit von Beginn an geformt, so hat sie z.B. aktiv an der Einführung der neuen Tarifstruktur mitgewirkt. Durch gezielte Weiterbildungsmaßnahmen hat sie den Aspekt der Demographieentwicklung stärker in den Fokus ihrer Arbeit und somit im Unternehmen gerückt. Eine neue Herausforderung wird der Arbeitsschwerpunkt Personalentwicklung sein.

Als international tätiges Raumfahrtunternehmen unterliegen wir und unsere Produkte hohen Qualitätsstandards und sehr gut ausgebildete, motivierte Mitarbeiter/innen sind die Basis unseres Erfolgs. Die Anforderungen an unsere Mitarbeiter/innen sind vielfältig und umfassen etwa die Bewältigung wechselnder inhaltlicher und organisatorischer Anforderungen durch weltweite Projektarbeit, aber auch das Arbeiten mit sehr hoher Eigenverantwortung.





Da wir viele erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben, die in den kommenden Jahren in den Ruhestand gehen werden, beschäftigen wir uns seit mehreren Jahren mit dem Thema Demographie. Durch frühzeitige Maßnahmen, wie der Einführung eines Mentorsystems und Organisation von Wissenstransfer, kann der Wissensverlust durch das Ausscheiden dieser älteren und erfahrenen Mitarbeiter/innen minimiert werden.

Um unsere ersten Ansätze zu verstetigen und zu systematisieren hat jeweils eine Mitarbeiterin aus der Personalabteilung und ein Mitglied des Betriebsrates an der „Weiterbildung zum Demographieberater" des Bildungswerkes der Thüringer Wirtschaft e. V. teilgenommen, die sehr viele Impulse gesetzt hat.

Uns ging und geht es zum einen darum, den Wissenstransfer von der älteren auf die jüngere Generation zu fördern, zum anderen aber auch darum, durch eine kluge Gestaltung der Arbeitsplätze und Arbeitsabläufe unseren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ein motiviertes und gesundes Arbeiten zu ermöglichen.

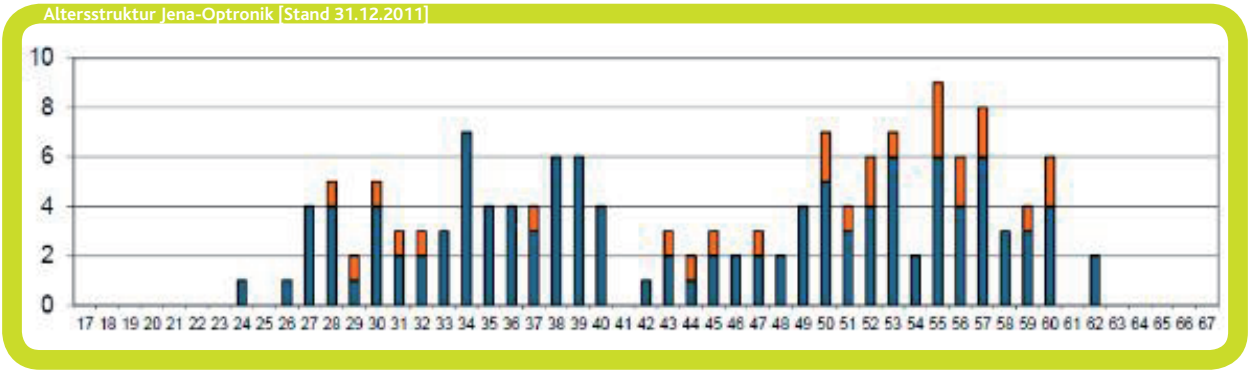
Schaffen von Kommunikationsplattformen zum Wissenstransfer

Projekt „55+"

So haben wir als eine Maßnahme in den vergangenen Jahren das Projekt „55+" aufgelegt, welches

- einen speziellen Workshop für Mitarbeiter/innen über 55 Jahre als Ausgangspunkt hatte: Hier wurde das Bewusstsein der Beschäftigten gestärkt, ein wichtiger Bestandteil für die Firma zu sein und nicht „zum alten Eisen" gelegt zu werden. Wertschätzung ist ein wichtiges Element, um die Mitarbeiter/innen zu aktiver Weitergabe von Erfahrungen zu motivieren;
- Trainingsprogramme beinhaltet, die besonders auf das Lernverhalten dieser Altersstufe abgestimmt sind, z. B. zur Einführung von Software oder zur Verfestigung von Englisch-Kenntnissen. Für diese Maßnahmen werden zusätzlich zu unseren

Altersstruktur Jena-Optronik [Stand 31.12.2011]



geplanten Schulungskosten finanzielle Mittel bereitgestellt;

- ältere und jüngere Mitarbeiter/innen in intergenerativen Workshops zusammenbringt, die den gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch aber auch das gegenseitige Verständnis für die unterschiedlichen Lebenslagen befördern soll;
- spezielle Wünsche und Anregungen der älteren Mitarbeiter/innen aufnimmt und deren Realisierung anstrebt.

Neben den intergenerativen Workshops wird die Weitergabe des informellen Wissens und des kreativen Ideenaustausches durch eine betriebseigene Cafeteria gefördert, in der sich die Mitarbeitenden in lockerer Atmosphäre austauschen können.

Workshop „55*"

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Das betriebliche Gesundheitsmanagement der Jena-Optronik GmbH richtet sich an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter – unabhängig von ihrem Alter:

- regelmäßige Analyse zu physischen und psychischen Belastungsfaktoren im Rahmen des Arbeitsschutzmanagements;
- ergonomische Gestaltung aller Arbeitsplätze. Zusätzlich wurden, spezielle Büromöbel beschafft, die auf besondere Bedürfnisse zugeschnitten sind (z.B. Steharbeitsplätze und spezielle Stühle für Mitarbeiter/innen mit körperlichen Einschränkungen);
- Angebot regelmäßiger medizinischer Vorsorgeuntersuchungen im Unternehmen;
- regelmäßig durchgeführter Gesundheitstag, zu dem auch Angehörige und ehemalige Mitarbeiter/innen eingeladen werden mit Angeboten für die Mitarbeiter/innen wie medizinische Tests, Schnupperkurse für Bewegung und Entspannung, Massagen und Präventivangebote;
- Angebot von Gesundheitsseminaren im Haus, z. B. zum Thema gesunde Ernährung
- Wiedereingliederungsprogramm für Langzeiterkrankte.

Die beschriebenen Aktivitäten helfen, die Zusammenarbeit zwischen den Generationen, die Motivation jedes Einzelnen und das Betriebsklima insgesamt positiv zu beeinflussen und für die Mitarbeiter/innen ein gesundes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Ausgezeichnete Personalpolitik

AARP (ehemals „American Association of Retired Persons", die Amerikanische Vereinigung der Ruheständler/innen) honorierte 2011 die Personalpolitik der Jena-Optronik mit der Auszeichnung „2011 AARP Best Employers for Workers Over 50 Award – International".
Die Auswahl der Preisträger erfolgt alljährlich durch die Bewertung der Faktoren Einstellungspolitik, die Möglichkeit zum lebenslangen Lernen und zur Weiterbildung, Personalentwicklung, Arbeitsplatzgestaltung, flexible Arbeitszeitmodelle wie ein gleitender Übergang in die Altersrente sowie Maßnahmen der Gesundheitsförderung.
Vorgeschlagen für den Preis wurden die Jenaer vom Thüringer Netzwerk Demographie, welches auch den gesamten Bewerbungsprozess begleitet hat. „Durch die Zusammenarbeit mit Jena-Optronik wurde für uns deutlich, dass im Unternehmen wesentliche Aspekte demographiefester Personalentwicklung geplant, bearbeitet und umgesetzt werden und dass Jena-Optronik durch dieses Engagement ein Beispiel guter Praxis für demographiefeste Personalentwicklung ist", erläutert Dr. Martin Lampert, Demographieberater für das Thüringer Netzwerk Demografie, die Nominierung.
„Wir sind sehr stolz darauf, dass ein internationales Gremium unsere Bemühungen um die erfahrenen Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen – immerhin sind 47 % unserer Belegschaft 50 Jahre und älter - so hoch einschätzt. Das Thema Demographie ist unserem Unternehmen ein besonderes Anliegen. Die Hinweise, die im Rahmen des „55+" Projektes durch die Mitarbeiter/innen unterbreitet wurden, waren die Grundlage für unsere demographische Personalpolitik, welche wir konsequent weiterführen werden." so Sabine Oppitz.

www.jena-optronik.de

Der jährliche Gesundheitstag für Mitarbeiter/innen und ihre Familien

Martin Klaffke

Generationen Diversity – Ansätze für das Personalmanagement von Millennials

Prof. Dr. Martin Klaffke

lehrt Personal und Organisation an der **Hamburg School of Business Administration**, ist Gastprofessor an renommierten Hochschulen im In- und Ausland und leitet das **Hamburg Institute of Change Management**.
Als Berater, Top Management Coach und Trainer unterstützt er zudem Unternehmen und öffentliche Organisationen in Fragen des Personalmanagements und bei der Gestaltung von nachhaltigen Veränderungsprozessen.

Zentrales Anliegen von Diversity Management ist es, Wettbewerbsvorteile durch Mitarbeiter/innen-Vielfalt zu fördern. Hierfür gilt es Rahmenbedingungen derart zu schaffen, dass alle Mitarbeiter/innen fähig und bereit sind, ihren vollen Einsatz zu leisten. Der Eintritt von Millennials in den Arbeitsmarkt stellt Unternehmen vor neue Herausforderungen. Erste Studien zu den Werten und Präferenzen dieser in den 80er Jahren geborenen Bevölkerungsgruppe deuten an, dass sie sich als Arbeitnehmer/innen anders verhält als Mitarbeiter/innen vorheriger Generationen (Johnson Controls 2010; Sheahan 2009; Forrester 2006). Um beim Wettlauf um engagierte Nachwuchskräfte die Nase vorn zu haben, ist es für Unternehmen spielentscheidend, die Wünsche der Millennial-Generation zu verstehen und ein Arbeitsklima zu schaffen, in dem sich alle Akteure wohl fühlen. Denn angesichts des demographischen Wandels kann und wird diese Generation ihre Arbeitsbedingungen verhandeln.

Charakteristika und Wünsche von Millennials

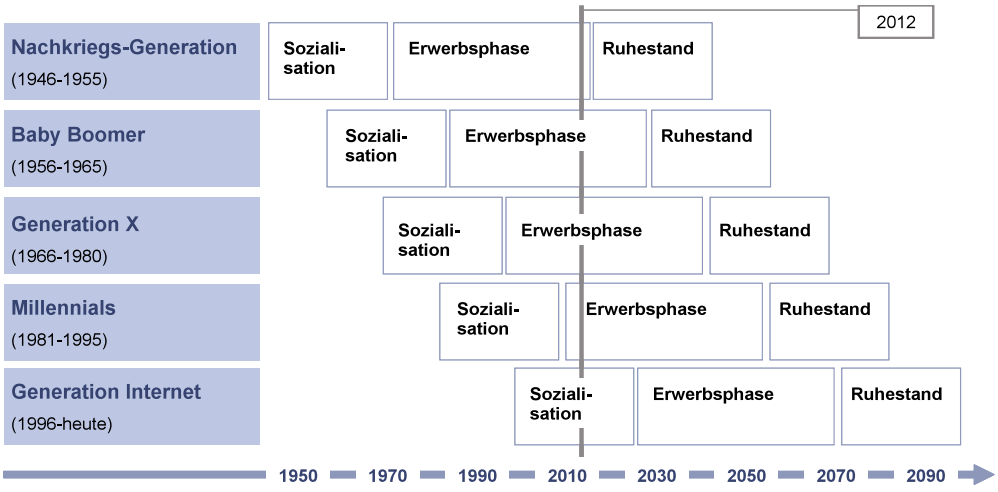
Der Begriff Millennials, oder synonym Generation Y, bezeichnet junge Menschen, die zwischen etwa 1981 und 1995 geboren worden sind. Sie sind damit die Nachfolgegeneration der Baby-Boomer (Jahrgänge 1955-1965) und der Generation X (Jahrgänge 1966-1980). Millennials befinden sich am Anfang des Erwerbslebens und weitgehend noch vor der sog. «Rush-Hour» des Lebens, in der eine Vielzahl an Festlegungen im privaten und beruflichen Bereich zu treffen sind (Abbildung 1).
Nach dem historisch-gesellschaftlichen Generationenbegriff weist jede Generation kollektive Erfahrungen auf, die von Individuen gleichen Alters durchlaufen wurden und zur Herausbildung einer spezifischen Generation beigetragen haben (Mannheim 1928, Schuman & Scott 1989). Laut einer schwedischen Studie (United Minds 2010) stellen die Terroranschläge in den USA vom 11. September 2001 das wichtigste kollektiv-prägende Ereignis für die Millennial-Generation dar.

Generationen können darüber hinaus durch gemeinsame Wertevorstellungen charakterisiert werden, die das Verhalten mitprägen. Nach der Sozialisationshypothese entstehen die grundlegenden Wertvorstellungen eines Menschen weitgehend in den Kinder- und Jugendjahren (Inglehart 1977). Um das Verhalten von Millennials zu verstehen, ist es daher hilfreich, wichtige Veränderungen in den Lebensbedingungen während ihrer formativen Phase (ca. 1990-2005) schlaglichtartig zu beleuchten und dann Schlüsse für mögliche Präferenzen von Millennials im Arbeitsleben zu ziehen.

Digitale Generation

Die wohl wesentlichste Veränderung war die Entwicklung des Internets und der digitalen Medien. Ein/e Anfang-20-Jährige/r und somit später/e Vertreter/in der Millennial-Generation hat im Durchschnitt 250.000 eMails, SMS und Instant Messages erhalten und versendet, 10.000 Stunden das Mobiltelefon genutzt, 5.000 Stunden mit Computerspielen verbracht und sich 3.500 Stunden in Sozialen Netzwerken online aufgehalten (Windisch & Medman 2008).
Auch bei der Arbeitsplatzsuche spielt das Internet eine wichtige Rolle. Die Beschaffung von Informationen über die Unternehmens-Website gehört mittlerweile zum Standard. Zudem nutzen Bewerber/innen in zunehmendem Maße auch Social Media,

Abbildung 1: Schematischer Generationen-Zyklus (Quelle: HICM)



wie u.a. Facebook, um sich über einen potenziellen Arbeitgeber auszutauschen und ein Urteil zu bilden. Viele junge Arbeitnehmer/innen erwarten darüber hinaus, am Arbeitsplatz auf neueste Technologien zurückgreifen zu können (Johnson Controls 2010). Dies ist nicht verwunderlich, bedenkt man, dass Millennials mit Internet und Mobiltelefonie aufgewachsen und den permanenten Informationszugang gewöhnt sind.

Virtuelle Vernetzung und Suche nach Ankern

Mit dem Aufkommen der Social Networks hat auch die soziale Vernetzung eine ergänzende Dimension erhalten. Soziale Netzwerke erfüllen eine Vielzahl von Funktionen und dienen u.a. dem Austausch von Erfahrungen, Wissen und Meinungen sowie der gegenseitigen Unterstützung. Daher verwundert es nicht, dass Millennials ihrem sozialen Netzwerk allgemein eine wichtige Rolle für die Arbeitsleistung zuweisen (Parment 2009).
Trotz und vielleicht gerade aufgrund der Anonymität vieler Kontakte in virtuellen Netzwerken suchen Millennials nach Ankern und Orientierung im realen Leben. Freundschaft, eine vertrauensvolle Partnerschaft sowie ein kollegiales Arbeitsumfeld gehören zu den zentralen Wertorientierungen der jungen Menschen (Gensicke 2010; Kienbaum 2010).

Premium-Kund/innen-Verständnis

Durch die Verbreitung des Internets erhöhte sich ferner auch die Souveränität der Konsumenten und Konsumentinnen, da über das Netz Informationen über Anbieter, Produkte und Leistungen im Prinzip kostenlos erhältlich sind. Zudem förderten Bewertungsportale die Marktmacht der Verbraucher/innen, indem sie Kunden und Kundinnen erlauben, ihre Erfahrungen online auszutauschen. Nicht zuletzt durch den Markteintritt von internationalen Niedrigpreis-Anbietern, wie beispielsweise Hennes&Mauritz oder Ryanair, profitierten die Kundinnen und Kunden von deutlich mehr Wahlmöglichkeiten. Um Kundenbindung über emotionale Aspekte zu schaffen, investierten Unternehmen massiv in den Aufbau von erlebnisorientierten Marken sowie in ihre Corporate Identity. Die Millennial-Generation ist in dieser „bunten" von omnipräsenten Marken geprägten Welt aufgewachsen. Sie wurde schon früh als „Premium-Kunde" umworben mit vermeintlichem Anspruch auf besondere und individualisierte Leistungen, der vermutlich nun auch auf das Arbeitsleben übertragen wird.

Wunsch nach Selbstverwirklichung

Das Angebot von Entwicklungs- und Selbstverwirklichungsmöglichkeiten ist für junge deutsche Berufseinsteiger/innen das wichtigste Entscheidungskriterium bei der Wahl des zukünftigen Arbeitgebers (Kienbaum 2010). Weitere wichtige Anforderungen an den Wunscharbeitgeber sind ein ausgeglichenes Verhältnis zwischen Arbeit und Freizeit und, allerdings weniger bedeutsam, die Vergütung, solange sie angemessen und leistungsorientiert ist. Insbesondere das Thema Work-Life-Blend, also die individuelle Vereinbarkeit von Familie, Privatleben und Beruf, hat in den vergangenen Jahren an Bedeutung gewonnen (Johnson Controls 2010).

Leistung und Genuss

Leistung und Genuss sind Millennials in etwa gleich wichtig (Gensicke 2010). Nicht zuletzt kommt hierin der Wunsch zum Ausdruck, Zeit sinnvoll entsprechend der eigenen Vorstellungen eigenverantwortlich einzusetzen, Karriere nicht um jeden Preis zu betreiben und Lebensfreude auch während bzw. durch die Arbeit zu empfinden.
Auffallend ist zudem, dass die Erwartung unmittelbarer Anerkennung von Leistung gegenüber der langfristigen Honorierung an Bedeutung gewinnt. Permanente Kommunikation, kleine und rasche Belohnungen (analog der Bonusmeilen) und fortschreitende Erfolge (wie „Level" in einem Spiel) prägen oftmals das Denken (Thoma 2011).
Ein vergleichsweise hoher Lebensstandard und damit möglicherweise verknüpfte Erwartungen an den Spaß-Faktor auf allen Lebensebenen können im Arbeitsalltag zu Frustrationen führen. Zu beobachten ist eine Steigerung der psychischen Erkrankungen bei Millennials (DAK 2010). Ursächlich hierfür könnten die mit der Arbeitsaufnahme verbundenen spezifischen Anpassungsherausforderungen sein, deren Bewältigung möglicherweise mit einer zunächst höheren Anfälligkeit für Krankheiten verbunden ist. Hierzu gehören Termin- und Erwartungsdruck, ungewohnte körperliche Anstrengungen oder auch konzentriertes Arbeiten über einen längeren Zeitraum und auch ein neues soziales Umfeld mit entsprechenden Werten und Regeln.
Einige Unternehmen reagieren bereits auf die Vorstellungen der Millennials, indem sie Arbeitswelten schaffen, die durch eine höhere Anschlussfähigkeit an die Sozialisation der jungen Generation gekennzeichnet sind. So bietet Google beispielsweise seinen Beschäftigen u.a. Laptop und DSL-Internet zu Hause, Freiheit bei der Arbeitszeitgestaltung und Auswahl des Arbeitsplatzes im Büro, Spielräume mit Kicker und Fitnessgerätschaften sowie Relax- und Ruhezonen und ihnen, 20% ihrer Arbeitszeit für eigene Projekte zu nutzen (Kneissler 2011).

Handlungsfelder für das Personalmanagement

Studien zufolge soll sich zwar die Mehrheit der Entscheidungsträger/innen in Unternehmen den veränderten Ansprüchen der Millennials bewusst sein. Eine aktive Berücksichtigung der Bedürfnisse und Potenziale der jungen Generation ist bei der Gestaltung von betrieblichen Strukturen und Abläufen aber bislang noch nicht durchgängig erfolgt (Forrester 2006).
Lösungsansätze beschränken sich zudem oftmals auf Ratschlä-

Abbildung 2: Handlungsfelder im Personalmanagement von Millennials

ge hinsichtlich des Webauftritts von Unternehmen oder der technologischen Ausstattung von Arbeitsplätzen mit „Millennial-freundlichen" Interaktions- und Kollaborationsinstrumenten wie Online Portale, Laptop, Blogs oder Webcasts. Auf Technologie fokussierte Handlungsempfehlungen sind zwar wertvoll, greifen jedoch zu kurz, da sie eher instrumentell ausgerichtet sind und nur auf veränderte Kommunikationsmuster abheben.
Um die Potenziale der Millennials für das Unternehmen umfänglich nutzbar zu machen, empfiehlt es sich vielmehr, zunächst die Personalinstrumente im Hinblick auf ihre Passung mit den Anforderungen der jungen Arbeitnehmer/innen-Generation zu untersuchen (Millennial Readiness Check). Auf dieser Basis sollte dann ein breit gefächerter Ansatz entwickelt werden, der entsprechend der Wertschöpfungskette im Personalmanagement sowohl die Gewinnung (Recruit), die Entwicklung (Cultivate) als auch die Bindung (Retain) von Millennials umfasst (Abbildung 2).

Recruit

Emotionale Arbeitgeber-Marke aufbauen

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels verändern sich die Machtverhältnisse am Arbeitsmarkt zu Gunsten der Bewerber/innen. Nicht nur Absolventen und Absolventinnen und Young Professionals mit Engpass-Qualifikationsprofilen haben zunehmend mehr Wahlmöglichkeiten zwischen potenziellen Arbeitgebern. Um Aufmerksamkeit und Interesse bei Millennials zu wecken, ist der Aufbau einer attraktiven Arbeitgebermarke von höchster Bedeutung. Hierbei geht es allerdings nicht allein darum, offene Positionen über Jobportale oder über eine attraktiv gestaltete Unternehmen-Webseite anzubieten. Gefordert ist vielmehr eine fokussierte Personalmarketing-Strategie, die an die Bewertung der zukünftigen personalwirtschaftlichen Engpass-Risiken anknüpft.
Ausgangspunkt muss neben der Analyse der Unternehmensattraktivität daher immer eine klare Zielgruppendefinition sein, um die knappen Ressourcen im Personalbereich effektiv und effizient einzusetzen. Für die konsistente Arbeitgebermarkenpositionierung ist zudem die Festlegung einer klaren Employer Value Proposition (EVP) erforderlich, die emotionale Werte und rationales Nutzenversprechen bündelt und somit die strategische Ausrichtung der Aktivitäten vorgibt. Auf dieser Basis können dann gezielte Kommunikationsmaßnahmen abgeleitet werden wie u.a. die Gestaltung des Karrierebereichs im Internetauftritt oder die Unternehmenspräsentation auf Plattformen wie XING, LinkedIn, Facebook oder YouTube. Flankiert werden sollte die digitale Kommunikation mit weiteren Employer Branding Aktivitäten wie Programme für Schüler/innen, Praktikanten und Praktikantinnen und Studierende, Kooperationen mit Hochschulen (z.B. auch in Form des dualen oder berufsbegleitenden Studiums) oder Messeauftritte.
Zu den glaubwürdigsten und damit sicherlich auch wirkungsvollsten Trägern der Unternehmenskommunikation zählen sowohl die in einem Unternehmen aktuell arbeitenden als auch die ehemaligen Mitarbeiter/innen. Indem sie in ihrem Umfeld und in ihren digitalen sozialen Netzwerken positiv über den Arbeitgeber reden, tragen sie zur Steigerung des Bekanntheitsgrads der Arbeitgebermarke bei und fördern die Attraktivität des Unternehmens für Bewerber und Bewerberinnen. Deutlich wird hierbei allerdings, dass der Aufbau einer überzeugenden Arbeitgebermarke immer mit den real existierenden betrieblichen Gegebenheiten im Einklang stehen muss. Sollten Millennials feststellen, dass alles nur schöner Marketing-Schein gewesen ist, um sie als Mitarbeiter/innen zu gewinnen, dürften sie sich schon bald einen neuen Arbeitgeber suchen oder die Position erst gar nicht antreten.

Rekrutierungsabläufe professionalisieren

Die Erhöhung der Geschwindigkeit der Rekrutierungsabläufe sowie eine stärkere Personalisierung des Bewerber/innen-Managements sind erfolgskritische Maßnahmen, um die Gewinnung von Millennials zu fördern. Schnelle Rekrutierungsprozesse drücken Wertschätzung für die Bewerbung aus, entsprechen dem Wunsch von Millennials nach Feedback und helfen zu verhindern, dass ein/e interessante/r Kandidat/in in der Zwischenzeit bei einem anderen Arbeitgeber einen Vertrag unterschreibt. Anzuraten ist Unternehmen die Implementierung von intelligenten webbasierten Bewerber/innen-Portalen, die ggf. in Form von Tele-Tutoring Orientierung bei der Erstellung der online Bewerbung geben, eine erste Vorauswahl anhand definierter Auswahlfragen erlauben und die Stelleninteressierten über den Status ihrer Bewerbung unterrichtet halten. Wichtig erscheint zudem, für das Bewerber/innen Relationship Management kompetente Ansprechpartner/innen zu definieren, die die/den Bewerber/in über alle Etappen des Bewerbungsprozesses aufmerksam begleiten und für ergänzende Informationen jederzeit zur Verfügung stehen.

Cultivate

Karrieremodelle ausdifferenzieren

Die Personalentwicklung wird im Hinblick auf die Millennial-Generation, aber auch im Zuge des Demographischen Wandels, als Schlüsselfaktor an Bedeutung gewinnen und daher ihr Instrumentarium weiter ausdifferenzieren müssen. Da Millennials insbesondere Wert auf Entwicklungsmöglichkeiten legen, sind neue Konzepte auch bei der Laufbahn- und Karrieregestaltung erforderlich, wie Expertenmodelle, die gleichberechtigt neben traditionelle Führungslaufbahnen treten.
Auch die horizontale Rotation auf der gleichen Hierarchie-Ebene, ggf. auch in Form von internationalen Einsätzen, erscheint als eine zweckmäßige Option, um Millennials einen ihren Wünschen entsprechenden vielseitigen Erfahrungsaufbau zu ermöglichen. Um das Risiko zu verringern, dass sich Millennial-Mitarbeiter/innen nach neuen Herausforderungen und Entwicklungsmöglichkeiten am Arbeitsmarkt umsehen, ist es unerlässlich, Transparenz über die im Unternehmen bestehenden Entwicklungsoptionen zu schaffen. Hierzu gehören die klare Kommunikation der generellen Laufbahn- und Karrieremodelle ebenso wie die Thematisierung des individuellen Entwicklungspfads in regelmäßigen Mitarbeiter/innengesprächen.

Repertoire der Personalentwicklung erweitern

Für den Bereich Aus- und Weiterbildung erscheint es geboten, das methodische Repertoire um Konzepte zu erweitern, die den Bedürfnissen der Millennials gerecht werden. Hilfreich sollten hierbei vor allem erlebnisorientierte Lernansätze sein, die spielerische Aspekte umfassen und auch das Experimentieren mit den jeweiligen Lerninhalten erlauben. Ergänzend bieten sich Formen des kollaborativen Lernens an, bei dem in Gruppen und mit Unterstützung computer- bzw. internetbasierter Medien die Aneignung von Wissen und Fertigkeiten erfolgt und zugleich soziale Kompetenzen gefördert werden.
Angesichts der Zunahme psychischer Beschwerden in der Millennial-Generation kommt dem Gesundheitsmanagement eine wichtige Bedeutung zu. Insbesondere Angebote zur Stressprävention und -bewältigung sind hilfreich, um die jungen Mitarbeitenden gezielt zu unterstützen. Zudem ist es eine wichtige Aufgabe von Vorgesetzten, die in der Regel Vertreter/innen der Baby Boomer oder X- Generation sind, Millennial-Mitarbeiter/innen bei der betrieblichen Sozialisation partnerschaftlich und mit Verständnis für ihre generationsspezifischen Wünsche zu begleiten.

Retain

Führungsbeziehungen höchst individuell gestalten

Bei der Führung von Millennials kommt regelmäßigem Feedback eine prominente Rolle zu. Die Vertreter/innen dieser Generation sind es gewöhnt, nicht zuletzt durch die Vielzahl ihrer Beziehungen in digitalen Netzwerken, vielfältige Rückmeldungen zu erhalten und zu geben (z.B. „Like it Buttons" in Social Media) und erwarten dies auch im Arbeitsleben. Das Geben von Feedback scheint jedoch eine Aufgabe zu sein, mit der sich viele Führungskräfte noch schwer tun. GALLUP (2009) zufolge zeigen sich bei der Mitarbeiter/innenführung Defizite insbesondere im Hinblick auf die Wertschätzung geleisteter Arbeit, Mitarbeiter/innenentwicklung sowie Partizipation. Nur jede/r fünfte befragte Arbeitnehmer/in erklärt, dass für gute Arbeit Lob und Anerkennung ausgesprochen wird, drei Viertel kritisieren, dass ihnen kein regelmäßiges Feedback über persönliche Fortschritte gegeben wird und mehr als vier Fünftel beklagen die unzureichende Förderung ihrer individuellen Entwicklung. Um Höchstleistungen und emotionale Bindung von Millennials an das Unternehmen zu fördern, gilt es als Führungskraft auch die emotionale Ebene anzusprechen, die individuellen Werte, Normen und Bedürfnisse der Mitarbeiter/innen stärker zu berücksichtigen und somit Führungsbeziehungen höchst individuell zu gestalten. Hierzu gehört insbesondere auch, die Bedeutung der jeweiligen Tätigkeit als Baustein für die eigene Entwicklung zu verdeutlichen, um zu vermeiden, dass Aufgaben, die prima vista wohlmöglich als wenig ansprechend empfunden werden, auf Widerstand stoßen.
Insgesamt werden Vorgesetzte zukünftig deutlich mehr Zeit in die Führungsarbeit investieren müssen als heute. Sie werden insbesondere als Coach bzw. Mentor gefordert sein, ihre Mitarbeiter/innen als Vorbild zu beraten und sie bei ihrer individuellen Entwicklung mit regelmäßigen formellen und informellen (!) Rückmeldungen zu unterstützen (Klaffke 2011).

Respektvolle Beziehung mit ehemaligen Mitarbeiter/innen aufbauen

Trotz gezielter Bindungsmaßnahmen dürfte der Anteil an Arbeitnehmer/innen zunehmen, die ihren Arbeitgeber wechseln, um Erfahrungen in einem anderen Kontext oder auch einem anderem Berufsfeld zu sammeln. War es früher bereits eine Frage ehrbaren Managements, den Ausstieg mit Respekt und Großzügigkeit zu gestalten, ist es heute eine faktische Notwendigkeit, tragfähige Beziehungen zu ehemaligen Beschäftigten zu etablieren. Unternehmen laufen Gefahr, eine mühsam aufgebaute Reputation zu verlieren, sollten (nicht nur!) ausscheidende Millennials ihre Unzufriedenheit mit dem Exit-Prozess auf digitalen Plattformen dokumentieren (z.B. in Arbeitgeber-Bewertungsportalen wie kununu.com oder karriereweg.de). Schließlich kann ein Ausscheiden auch lediglich den Abschied auf Zeit bedeuten. Angesichts erheblicher Rekrutierungskosten sind Unternehmen gut beraten, den Kontakt zu ihren ehemaligen Talenten beispielsweise über Alumni-Vereinigungen professionell zu halten und so ehemalige Mitarbeiter/innen und damit auch ihr jeweiliges Netzwerk auf vakante Positionen aufmerksam zu machen.

Ausblick

Kategorisierungen von Menschen, wie z.B. nach Generationszugehörigkeit, reduzieren Komplexität. Sie bieten Orientierungshilfe, stellen aber keine präzisen Instrumente dar, um individuelles Verhalten zu verstehen. Generationszugehörigkeit ist zwar nachweislich ein wichtiger Ansatz, kann jedoch nie das alleinige Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Auftreten von Individuen sein.

Studien zum Verhalten von Millennials im Arbeitsleben blenden darüber hinaus die arbeitslosen Mitglieder dieser Alterskohorte systematisch aus. Bei der Gruppe der 25 bis 29 Jährigen betrug im Jahr 2008 der Anteil derer, die weder in Arbeit noch in Ausbildung waren 17%. Mehr als die Hälfte von ihnen hat die aktive Suche nach einem Arbeitsplatz bereits eingestellt (Eichhorst & Thode 2011). Nicht zuletzt aufgrund ihrer Arbeitsmarktferne ist für diesen Teil der Millennial-Generation eine Tendenz zur Marginalisierung festzuhalten.

Einige der im Zusammenhang mit Millennials aufgezeigten Herausforderungen und Handlungsansätze sind nicht vollkommen neu. Aspekte wie eine stärker individualisierte Gestaltung der Führungsarbeit oder die Eröffnung von Spielräumen für eigenverantwortliches Handeln gewinnen jedoch durch die junge Arbeitnehmer-Generation an zusätzlicher Bedeutung. Angesichts des demographischen Wandels und der damit zu erwartenden Zunahme des „War for Talent" sind Unternehmen gut beraten, sich stärker mit den Bedürfnissen der Millennials auseinanderzusetzen und sich als attraktiver Arbeitgeber zu profilieren. Dies bedeutet nicht zwangsläufig den radikalen Einstieg in das digitale Zeitalter. Vielmehr gilt es einen Spagat zwischen den Anforderungen aller Mitarbeiter/innen-Generationengruppen im Unternehmen zu schaffen und insbesondere auch Leistungs- und Potenzialträger aus den Reihen der Baby Boomer nicht vor den Kopf zu stoßen.
Ein in der Praxis erprobter erster Schritt ist die Durchführung von Generationen Workshops, die Informationen zu Vorstellungen sowie Lebens- und Arbeitsauffassungen der jeweiligen Mitarbeiter/innen-Generationen vermitteln und somit das inter-generationale Verständnis fördern. Hiermit wird nicht zuletzt die Voraussetzung für eine partnerschaftlich geführte Wertediskussion geschaffen, die Respekt und gegenseitige Wertschätzung in den Vordergrund stellen sollte und damit Engagement, Initiative und Kooperation aller Mitarbeiter/innen im Unternehmen stärkt.

Literatur-Empfehlung

Personalmanagement von Millennials
Expert/innen und Entscheider/innen aus dem Personalbereich namhafter Unternehmen analysieren u.a. anhand von Fallstudien, welche konkreten Handlungsfelder beim Personalmanagement von Millennials bestehen. Zudem präsentieren sie umsetzbare Konzepte sowie Best-Practice-Ansätze für die erfolgreiche Gewinnung und nachhaltige Bindung der jungen Generation. Mehr zum Inhalt im Praktikerhandbuch: http://www.millennials.de

Der Beitrag basiert auf Klaffke, M. & Parment, A. (2011), Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.), Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice Ansätze, Wiesbaden 2011: Gabler, S. 3-21.

Literatur

DAK (2010): Gesundheitsreport 2011: Psychische Krankheiten steigen bei Jüngeren überdurchschnittlich stark an, Rev. 12.07.2010.

Eichhorst, W. & Thode, E. (2011): Erwerbstätigkeit im Lebenszyklus. Benchmarking Deutschland: Steigende Beschäftigung bei Jugendlichen und Älteren, IZA Research Report No. 34, Rev. März 2011.

Forrester (2006): Is Europe Ready For The Millennials? Innovate To Meet The Needs Of The Emerging Generation, Cambridge 2006.

Gensicke, T. (2010): Wertorientierungen, Befinden und Problembewältigung, in: Shell Deutschland Holding (Hrsg.), Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich, Frankfurt 2010, S. 187-242.

GALLUP (2009): Präsentation Pressegespräch Marko Nink – Engagement Index Deutschland 2008, Berlin 14.01.2009.

Inglehart, R. (1977): The Silent Revolution, Princeton, New Jersey 1977.

Johnson Controls (2010): Generation Y and the Workplace Annual Report 2010, London 2010.

Kienbaum (2010): Absolventenstudie 2009/2010, Gummersbach 2010.

Klaffke, M. (2011), Coaching von Führungskräften in Change Management Prozessen, in: Zeitschrift für Organisationsberatung, Supervision, Coaching, Vol. 18, Nr. 1/2011, S. 5-16.

Klaffke, M. & Parment, A. (2011): Herausforderungen und Handlungsansätze für das Personalmanagement von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.), Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiebaden 2011, S. 3-22.

Kneissler, M. (2011): Wo die coolen Kerle rackern, in: Lufthansa Exclusive 04/2011, S. 38-42.

Mannheim, K. (1928): Das Problem der Generationen, in: Kölner Vierteljahreshefte für Soziologie 7 (1928), S. 157-185, 309-330.

Parment, A. (2009): Die Generation Y – Mitarbeiter der Zukunft, Wiesbaden 2009.
Schuman, H. & Scott, J. (1989): Generations and collective memories, American Sociological Review, Vol. 54, S. 359-381.

Sheahan, P. (2009): Generation Y: Thriving and Surviving with Generation Y at Work, Victoria 2009.

Shell Deutschland Holding (2010): Jugend 2010. Eine pragmatische Generation behauptet sich, Frankfurt 2010.

Thoma, C. (2011): Erfolgreiches Retention Management von Millennials, in: Klaffke, M. (Hrsg.), Personalmanagement von Millennials – Konzepte, Instrumente und Best-Practice-Ansätze, Wiebaden 2011, S. 163-180

United Minds (2010): 80-talisterna: så funkar de", Stockholm 2010.

Windisch, E. & Medman (2008): Understanding the digital natives in: Ericsson Business Review 1/2008, S. 36-39.

charta der **vielfalt**

JUNG – ALT – **BUNT**
Diversity und der demographische Wandel

Gute Praxis im öffentlichen Sektor und im sozialen Bereich

Die Folgen des demographischen Wandels sind auch im öffentlichen und sozialen Bereich bereits heute deutlich zu spüren und stellen auch hier eine große Herausforderung dar. Öffentliche Verwaltungen und Einrichtungen, Behörden, Kommunen oder soziale Träger konkurrieren dabei zunehmend mit den Unternehmen um immer weniger und vielfältiger werdende Arbeitskräfte. Nicht zuletzt deshalb haben viele öffentliche Arbeitgeber oder Organisationen aus dem Sozialwesen in den letzten Jahren diversityorientierte Organisations- und Personalpolitiken entwickelt und setzen demographiefeste Aktivitäten und Maßnahmen um. Mit der Unterzeichnung der Charta der Vielfalt machen immer mehr Organisationen aus dem öffentlichen Sektor deutlich, dass sie ihren Anstrengungen verbindlichen Nachdruck verleihen wollen und eine nachhaltige Umsetzung angestrebt ist.
Diversity Management wird dabei auch hier als das geeignete Konzept und Chance gesehen, die Personalstrukturen den Anforderungen des demographischen Wandels gemäß zu verändern. Da sie dabei zum Teil anderen Rahmenbedingungen unterliegen und sich zugleich meist einer sozialen und gesellschaftlichen Verantwortung eng verpflichtet sehen, gehen sie bisweilen auch anders vor als Unternehmen. Viele der neu ausgerichteten Personalprozesse und Organisationsstrukturen ähneln jedoch durchaus der Unternehmenspraxis und so ist hier viel Austausch und wechselseitiges Lernen möglich. Mit der Bundesagentur für Arbeit, der Großstadt Stuttgart und der Altenhilfe St. Gereon stellen sich Ihnen in diesem Kapitel drei anerkannte gute Praxisbeispiele mit ihren vielen innovativen Ideen und prämierten Ansätzen vor.

Beatrix Behrens

Demographiesensibles Personalmanagement und Diversity Management bei der Bundesagentur für Arbeit

Dr. Beatrix Behrens

Bereichsleiterin Personalpolitik und Personalentwicklung in der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit (BA). Langjährige Führungserfahrung im Personalbereich sowie im Bereich personalstrategischer Konzeptentwicklung. Projektleitung zum Aufbau und Einführung eines integrierten Personalmanagements bei der BA.

Studium der Verwaltungswissenschaften
Promotionsstudium der Wirtschaftswissenschaften
Internationale und nationale Vortragstätigkeit
2009/2010 Expertin beim European Institute of Public Administration

Demographie und Vielfalt gemeinsam gestalten – Wege für ein erfolgreiches Diversity Management

Die Folgen des demographischen und gesellschaftlichen Wandels sowie Entwicklungen in der Arbeitswelt (z.B. Globalisierung/Europäisierung, Individualisierung, Work-Life-Balance) stellen eine Herausforderung für eine innovative und moderne Personalarbeit dar. Mit Blick auf die strategischen Herausforderungen an das Personalmanagement wird schnell klar, dass Einzelmaßnahmen mit dem Fokus auf Ältere, Frauen in Leitungs-und Führungsfunktion oder eine andere Zielgruppe viel zu kurz greifen und den tiefgreifenden und vielschichtigen Veränderungen häufig auch unter ökonomischen Aspekten nicht gerecht werden. Längere Lebensarbeitszeiten, älter, weiblicher und diverser werdende Belegschaften, ein zunehmender Mangel an (Nachwuchs-)fachkräften sowie heterogene Kundenanforderungen erfordern ganzheitliche Konzepte und Ansätze. Es gilt Demographie und Diversity „zusammen zu denken" und strategisch in der Geschäfts- und Personalpolitik zu verankern. Es werden zunehmend mehrere Generationen gleichzeitig zusammenarbeiten, der Anteil von Beschäftigten mit Migrationshintergrund wird steigen, Fragen von Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben werden im Kontext unterschiedlicher partnerschaftlicher Lebensmodelle zunehmend auch von Männern gestellt werden, die Generation Y stellt neue andere Anforderungen an die Arbeitgeber und vieles mehr. Vielfalt und Heterogenität in der Belegschaft und bei den Kund/innen werden immer mehr zum Thema. Auch die Anforderungen und Erwartungshaltungen an die Serviceleistungen der Bundesagentur für Arbeit (BA) werden zunehmend vielfältiger. Die BA muss sich zum einen als attraktive Arbeitgeberin präsentieren um neue qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu finden und zu binden. Gleichzeitig muss sie für ihre Beschäftigten alters- und alternsgerechte Arbeitsbedingungen schaffen, so dass eine engagierte Arbeit im Blickwinkel verlängerter Lebensarbeitszeiten möglich wird.

Das demographiesensible Personalmanagement der BA als strategischer Rahmen zielt darauf ab, ihre Leistungs- und Innovationsfähigkeit und damit den Geschäftserfolg im Zeichen der genannten Entwicklungen zu fördern und zu sichern. Im Rahmen eines ganzheitlichen Ansatzes wurden Personalpolitik, Rekrutierung, Personalentwicklung inkl. Führungskräfteentwicklung und Leistungsmanagement konzeptionell miteinander verzahnt, um die Prozesse effektiver und effizienter zu gestalten und um Komplexität zu reduzieren. Im Integrierten Management-System (IMS) der BA ist das Personal zugleich ein wesentliches Kriterium auf der Seite der Voraussetzungen (Befähiger) für die Förderung der Leistungs- und Innovationsfähigkeit, zur strategisch beratenden Unterstützung der operativen Bereiche und zur Verbesserung der Prozess- und Produktqualität der Serviceleistungen. Abb. 1 verdeutlicht, wie das ganzheitliche Personalmanagement der BA zum Geschäftserfolg beiträgt.

Für diesen ganzheitlichen Ansatz wurde die BA bereits mehrfach national und international, zuletzt 2011 zum zweiten Mal

Abbildung 1

Abbildung 2

in Folge mit dem „International Innovative Employer Award“ der American Association of Retired Persons (AARP) ausgezeichnet. Als Unterzeichnerin der Charta der Vielfalt arbeitet die BA gezielt an der Weiterentwicklung einer von Wertschätzung geprägten Verwaltungskultur und möchte gezielt die individuellen Kompetenzen ihrer Beschäftigten nutzen. Die Diversity Politik für die Beschäftigten selbst hebt auf die Förderung der Inklusion ab.

Diversity Management – Potenziale erkennen und fördern

Zur erfolgreichen Umsetzung der Strategie bietet ein professionelles und zielgruppenspezifisches Diversity Management den entsprechenden Ansatz. Die vielfältigen und unterschiedlichen individuellen Kompetenzen der Beschäftigten sollen identifiziert, unter Berücksichtigung der individuellen Berufs- und Lebensplanung gefördert und eingesetzt werden. Mit dem Diversity Management wird die Erreichung des geschäftspolitischen Ziels – Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, Potenziale erkennen und ausschöpfen – zielgerichtet verfolgt. Entscheidend ist dabei die Integration von Diversity Management in alle Prozesse und Funktionen der Personalarbeit der BA.
Gender Mainstreaming hat dabei eine Querschnittsfunktion. Zusätzlich bietet das Diversity Management die strategische Verankerung für die Umsetzung und die Akzeptanz des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes (AGG), um Diskriminierung entgegen zu wirken und die Chancengleichheit unter verschiedenen Aspekten (Alter, Geschlecht, Ethnie etc.) zu fördern.

Wertschätzung und Akzeptanz von Vielfalt in Führung und Personalentwicklung

Wertschätzung und Akzeptanz von Vielfalt und Unterschiedlichkeit muss in allen Bereichen und auf allen Ebenen gelebt werden. Die BA hat daher entsprechende Führungsgrundsätze definiert und Grundsätze für die Zusammenarbeit formuliert. Personalentwicklung, Chancengleichheit und Antidiskriminierung sind als Führungsaufgabe verankert. Über den Einsatz dialogbasierter Führungsinstrumente wie den Leistungs- und Entwicklungsdialog wird auf individueller Ebene die Potenzialerkennung und Kompetenzentwicklung gefördert. Personalentwicklung wird in der BA als ein kontinuierlicher Prozess verstanden, der über ein kompetenzbasiertes modular aufgebautes Personalentwicklungssystem ohne Altersbegrenzung gestaltet wird. So werden z.B. Berufs- und Lebenserfahrung anerkannt und können Formalqualifikation mit Blick auf interne Entwicklungsoptionen kompensieren. Auch außerhalb des Berufslebens (z.B. während Familienphasen) erworbene berufsrelevante Kompetenzen werden einbezogen. Lebenslanges Lernen wird gefördert und ermöglicht.

Der „psychologische Arbeitsvertrag“ als Basis zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit und Motivation einer diversen Belegschaft

Arbeitszufriedenheit, Motivation und Innovationsfähigkeit der Beschäftigten werden aber auch in hohem Maß von der wahrgenommenen Erfüllung der subjektiven Erwartungen an den Arbeitgeber bestimmt (sog. „psychologischen Arbeitsvertrag“). Die Beschäftigten erfüllen zusätzliche Aufgaben und Verpflichtungen, wenn sie das Gefühl haben, dass der Arbeitgeber bzw. die Führungskraft im Gegenzug ihren Verpflichtungen ebenfalls nachkommen. Umgekehrt geht der wahrgenommene Bruch des psychologischen Arbeitsvertrages, z.B. hinsichtlich persönlicher Weiterentwicklung bzw. dessen Nichterfüllung mit erheblichen negativen Konsequenzen für Motivation und Engagement der Beschäftigten bis hin zur „inneren Kündigung“ einher.
Die personalpolitischen Handlungsgrundsätze und Programme auch mit Blick auf das Diversity Management bieten den Handlungsrahmen für die konkrete Ausgestaltung der Austauschbeziehung im psychologischen Arbeitsvertrag zwischen Führungskraft und Mitarbeiter/in. So kann durch Angebote wie z.B. Qualifizierung oder Arbeitszeitflexibilität und deren bewussten Einsatz die wechselseitige Erfüllung des Austauschverhältnisses beeinflusst und gesteuert werden. Durch die individualisierte Anwendung im Rahmen der Führung wird das Arbeitsverhältnis leistungsförderlich ausgestaltet. Zugleich können die zunehmende Vielfalt der Kompetenzen und Erfahrungen bei den Beschäftigten besser berücksichtigt werden. Die Orientierung der Personalpolitik an Lebensphasen bietet in diesem Zusammenhang den optimalen Rahmen für die Führungskraft, um die individuellen Berufs- und Lebensplanungen bei der Ausgestaltung der Arbeitsbeziehung einbeziehen zu können.

Abbildung 3

Diversity Management: lebensphasenorientiertes Personalmanagement

Mit ihrer an Lebensphasen orientierten Personalpolitik berücksichtigt die BA, dass die beruflichen und privaten Ziele der Beschäftigten, die persönlichen Interessen und Bedürfnisse, die Erwartungen an den Beruf und die Work-Life-Balance nicht statisch sind, sondern sich im Laufe des Lebens immer wieder verändern. Aspekte von Alter, Gender, Gleichstellung, Antidiskriminierung, Frauenförderung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie können in diesen eher ganzheitlichen personalpolitischen Ansatz wirksam integriert werden. Individualisierung steht dabei im Fokus. Auch wird berücksichtigt, dass die künftigen Erwerbsbiografien nicht mehr so linear und planbar verlaufen wie bisher.

An dieser Grundidee orientiert sich die Gliederung des persönlichen und beruflichen Werdegangs in verschiedene Phasen. Auf die verschiedenen Ereignisse in den ebenso verschiedenen Lebensphasen wird über flexible Angebote individuell reagiert. Individuelle Lösungen bieten die Chance, sich über das gesamte Berufsleben hinweg aktiv einzubringen und weiterzuentwickeln. Den unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnissen der verschiedenen Generationen kann stärker Rechnung getragen, die „Rush hour des Lebens“ entzerrt, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie/Privatleben und die Realisierung von Chancengleichheit gefördert werden. Für die vorbildliche Chancengleichheit in ihrer Personalpolitik wurde die BA 2011 zum vierten Mal in Folge mit dem Total E-Quality-Prädikat ausgezeichnet. Abb.3 gibt einen Überblick über den Ansatz der BA.

Die BA fördert gezielt die Karriere von Frauen in Leitungs- und Führungsfunktionen. Die BA hat bereits einen vergleichsweise hohen Anteil an Frauen in Leitungspositionen (2011: 44,9%), ist aber aktiv dabei insbesondere den Frauenanteil im Bereich der oberen Führungskräfte (aktuell 28,2%) weiter zu steigern. Im Zielmanagement der BA wurde 2012 ein Diversity Indikator eingeführt. Mit individuellen Zielwerten soll u.a. der Frauenanteil in leitenden Funktionen erhöht werden.

Die flexiblen Arbeitszeitmodelle sowie Langzeitkonten stellen wichtige Instrumente im Rahmen der lebensphasenorientierten Personalpolitik dar. Dies wurde auch im Rahmen einer im Jahr 2011 breit angelegten Beschäftigtenbefragung zum Thema Beruf und Familie von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern bestätigt. Telearbeit sowie mobiles Arbeiten runden das flexibilisierte Angebot bezüglich Arbeitszeit und Arbeitsorganisation ab.

Als weitere Beispiele für Maßnahmen und Angebote in den Phasen 2 und 3 seien besonders genannt:

- Organisationsservice für Kinderbetreuung oder Pflege (OKiP)
- Programm zur Begleitung in Beurlaubungs- und Wiedereinstiegsphasen (mit Selbsteinschätzung zu Familienkompetenzen)
- IT-gestütztes Lernen von zu Hause aus
- Qualifizierung mit Kinderbetreuung bzw. in Teilzeit
- Ausbildung in Teilzeit
- spezielle Seminarangebote wie z.B. „Beruf und Familie unter einen Hut“, „Orientierung in der Lebensmitte“, „Vorbereitung auf den Ruhestand“
- Programm zur Vorbereitung auf den Ruhestand und zur Sicherung von Erfahrung, Wissen und Werten ausscheidender Mitarbeiter/innen (Konzepttest 2012 geplant)
- Pilotierung von „Diversity Zirkeln“ zur praktischen lokalen Umsetzung von Diversity Management (in 2012/13 geplant)

Über die aktive Berufsphase hinaus (in Phase 4, dem „aktiven Ruhestand“) bieten z.B. Patenschaften, Projektberatung und Trainertätigkeiten die Möglichkeit, weiter Erfahrungen und Kompetenzen einzubringen.

Eine enge Verknüpfung im BA-Modell der lebensphasenorientierten Personalpolitik besteht mit dem präventiv ausgerichteten betrieblichen Gesundheitsmanagement, um Beschäftigungsfähigkeit über verlängerte Lebensarbeitszeiten hinweg zu fördern. Neben klassischen Elementen wie Arbeitsschutz, Bewegungstraining und Ernährungsberatung liegt ein Schwer-

punkt auf den Aspekten Arbeitszufriedenheit, Motivation, Work-Life-Balance sowie Führung und Zusammenarbeit. Künftig wird stärker die Förderung psychischer Gesundheit thematisiert und einbezogen werden. Im Fokus steht hierbei auch die Doppelbelastung durch die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ergänzend trägt ein professionelles Wiedereingliederungsmanagement dazu bei, Beschäftigte nach längerer Krankheit wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren und Kapazitätseinbußen zu verringern.

Weitere Handlungsfelder im Diversity Management der BA

Kompetenzen von Menschen mit Behinderung nutzen.

In ihrer Integrationsvereinbarung verpflichtet sich die BA, deutlich mehr Menschen mit Behinderung zu beschäftigen als gesetzlich gefordert. Die aktuelle Quote liegt bei 9,2% (2011). Ziel aller Maßnahmen ist es, die spezifischen Kompetenzen von schwerbehinderten Menschen, auch solche, die sie im Umgang mit ihrer Behinderung erworben haben, einzusetzen. Beispiele sind eine behindertengerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes, integrative Ausbildungs- und Trainingsangebote oder Unterstützungsangebote für Führungskräfte. Dieses Engagement wurde mit der Teilnahme an der Finalrunde und dem 2. Platz des com-to-act Awards der University of St. Gallen, CH (2011) für Maßnahmen zur Förderung von Menschen mit Behinderung im internationalen Kontext gewürdigt.

Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund einsetzen

Ein weiteres wichtiges Handlungsfeld ist die Förderung und Erschließung der Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund. Die BA möchte die interkulturellen Kompetenzen von Menschen mit Migrationshintergrund fördern und einsetzen und gleichzeitig bei allen Beschäftigten stärken. Dies soll dazu beitragen, Vorurteile auf beiden Seiten abzubauen, eine von Offenheit und gegenseitiger Wertschätzung geprägte (Willkommens-) Kultur zu fördern und optimaler auf vielfältige Kundenerwartungen eingehen zu können. Sensitivität und interkulturelle Kompetenzen sind daher mit Blick auf die Kundenorientierung und bei Führungskräften auch in Bezug auf Mitarbeiterorientierung im Kompetenzmodell der BA verankert, zusätzlich werden verschiedene Qualifizierungsmaßnahmen angeboten.
Gleichzeitig möchte die BA den Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund bei den Beschäftigten erhöhen und beteiligt sich in diesem Zusammenhang aktiv im Rahmen des Nationalen Aktionsplans Integration der Bundesregierung. In externen Stellenanzeigen wird besonders um die Bewerbung von Migrantinnen und Migranten geworben und kulturfaire kompetenzbasierte Auswahlverfahren durchgeführt. Die BA beteiligt sich außerdem am Projekt zur Erprobung anonymisierter Bewerbungsverfahren der Antidiskriminierungsstelle des Bundes. Verschiedene Pilotprojekte greifen Maßnahmen zur speziellen Förderung von Jugendlichen mit Migrationshintergrund zur Vorbereitung auf die Auswahlverfahren und im Rahmen der Ausbildung auf und werden derzeit erprobt.

Fazit: Diversity Management und lebensphasenorientierte Personalpolitik als Chance im demographischen Wandel

Mit ihrem ganzheitlichen demographiesensiblen Gesamtkonzept bietet die BA attraktive Rahmenbedingungen für die Beschäftigten. Die nationalen und internationalen Auszeichnungen des Konzeptes unterstreichen dies, ebenso wie die Übertragung der fachlichen Leitung für das Projekt „Demographiesensibles Personalmanagement" im Rahmen des Regierungsprogramms „Vernetzte und transparente Verwaltung". Die Wertschätzung und Förderung von Vielfalt im Rahmen von Diversity Management und eine an Lebensphasen orientierte Personalpolitik können auch die Arbeitgeber im öffentlichen Dienst unterstützen, die Herausforderungen des demographischen Wandels als Chance zum Gewinn für alle zu nutzen.

Iris Frank

„Alt für jung – jung für alt". Das Projekt Demographischer Wandel der Stadt Stuttgart

Mag. rer. publ. **Iris Frank**

Iris Frank, Mag. rer. publ., besuchte nach ihrem sprach- und kulturwissenschaftlichen Studium an der Johannes Gutenberg-Universität Mainz die Deutsche Hochschule für Verwaltungswissenschaften in Speyer. Sie sammelte berufliche Erfahrungen in einer Unternehmensberatung und war bei der Landeshauptstadt Stuttgart in der Stabsstelle Verwaltungsreform tätig. Derzeit leitet sie neben ihrer Arbeit im Bereich Internationale Netzwerk- und Gremienarbeit das stadtweite Projekt Demographischer Wandel mit seinem zentralen und dezentralen Ansatz.

Das Thema Demographischer Wandel ist für Stuttgart nicht neu. Zum einen wurden über die Jahre eine Vielzahl von Strategien und Arbeitsprogrammen durch die Fachbereiche (z. B. Gender, Integration, Mobilität, Sozialamt, Statistisches Amt) entwickelt und realisiert, denen die statistische Bevölkerungsentwicklung zugrunde liegt, wie z. B. das Arbeitsprogramm „Kinderfreundliches Stuttgart" (Kinderfreundlichkeit), das Stadtentwicklungskonzept „STEK" (Attraktivität des Standorts), die Generationenhäuser (Generation 50+ und Generationsübergreifendes), „Stuttgarter Bündnis für Integration" (Integration) und Bildungspartnerschaft (Bildung). Wie die strategische Themenvielfalt zeigt, ist es ein Anliegen Stuttgarts, die einzelnen Bereiche miteinander zu vernetzen und mit konkreten Maßnahmen zu unterlegen, um damit auf die Unterzeichnung der Charta der Vielfalt Taten folgen zu lassen.

Zum anderen nimmt sich Stuttgart bereits seit 2004 dieses Themas unter der Dachmarke „Demographischer Wandel" an. So hat Herr Oberbürgermeister Dr. Schuster angesichts der demographischen Herausforderungen – weniger, älter, bunter und vereinzelter – die Abmilderung der demographischen Schieflage als Ziel für seine zweite Amtszeit vorgegeben. Dazu wurden stadtweit fachbezogene zentrale Anreiz-, Anpassungs- und Mischstrategien zu den o. g. Themen erarbeitet. Darauf aufbauend hat Dr. Schuster im Jahr 2007 den Stuttgarter Generationenvertrag, d. h. das Miteinander von Alt und Jung, der Öffentlichkeit vorgestellt. Die Stadtbezirke entwickelten parallel dazu nach dem „Bottom-up-Prinzip" demographische Lösungsansätze, die in der dezentralen Strategie „Demographie in den Bezirken – Stadtbezirksansatz" strukturiert wurden.

Das Gesamtprojekt: Generationenvertrag und Stadtbezirksansatz

Der Stuttgarter Generationenvertrag und der Stadtbezirksansatz sind die beiden Säulen der demographischen Gesamtstrategie der Landeshauptstadt Stuttgart: die zentrale Sicht der Fachbereiche und die dezentrale Sicht der Stadtbezirke. Beide sind Teilprojekte des Gesamtprojekts Demographischer Wandel mit den folgenden Zielen:

- Ausgewogene Durchmischung der Bevölkerung hinsichtlich Alter, sozialer Schicht und ethnischer Herkunft
- Motivation von Familien mit Kindern, in Stuttgart zu bleiben bzw. dorthin zu ziehen
- Möglichst langes selbstbestimmtes Leben der alternden Bevölkerung
- Anstoß eines Wertewandels hinsichtlich der Stadt als Gemeinschaft der Generationen und Nationen

Im Gesamtprojekt wurden zwölf kommunale Handlungsfelder definiert, die als wichtige Stellschrauben ausgemacht wurden. Die in der Grafik dargestellten Handlungsfelder spiegeln nicht die Ressortzuständigkeit der Landeshauptstadt Stuttgart wider und bedürfen zu ihrer Bearbeitung der Kooperation der einzelnen Bereiche.
Um nun ein möglichst breites Spektrum an Akteuren/innen aus Verwaltung, Politik und Bürgerschaft in den Prozess zu integrieren, wurde eine Struktur geschaffen, bei der der Oberbürgermeister und die Fachbürgermeister/innen die Projektlenkungsgruppe (PLG) bilden. Auf Arbeitsebene sind Vertreter/innen aller Fachbereiche und der Bezirke beteiligt (Projektgruppe). Ein Forum, bestehend aus Bezirksvorstehern und -vorsteherinnen, sorgt für die Fließrichtung aus den Bezirken in die Politik und in die Fachbereiche hinein (Teilprojekt Stadtbezirksansatz). Der Stadtrat wird über den Unterausschuss „Demographischer Wandel" einbezogen, ebenso wie sachkundige Bürger/innen aus den Reihen des Stadtseniorenrats, des Jugendrats, des internationalen Ausschusses und der Bürgerstiftung Stuttgart.

Die Projektstruktur, in Abb. 2 dargestellt, wurde als Ausgangsbasis für sich festigende und dauerhafte Strukturen angelegt.

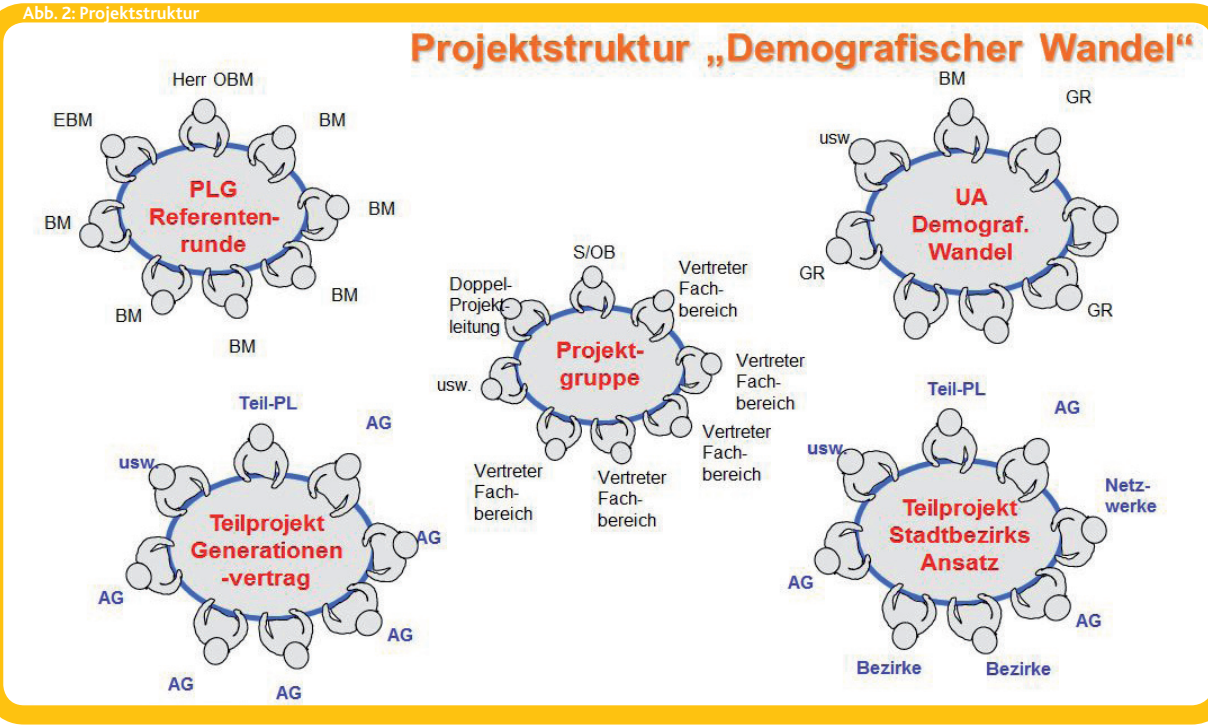
Abb. 1: Die 12 demographischen Handlungsfehler

Der „Stuttgarter Generationenvertrag" – die zentrale Sicht der Fachbereiche

Der Stuttgarter Generationenvertrag dient als Richtlinie für die Arbeit der einzelnen Referate, Ämter, Eigenbetriebe und Stabsstellen, um sowohl innerhalb der eigenen Organisation als auch außerhalb in Bezug zu der Bürgerschaft dem Demographischen Wandel entgegenzuwirken.

Die zwölf Handlungsfelder für die Abmilderung des demographischen Wandels in Stuttgart betreffen die einzelnen Fachbereiche unterschiedlich stark. So ist beispielsweise das Steueramt mit seinem Aufgabenzuschnitt vom demographischen Wandel

Abb. 2: Projektstruktur



weniger betroffen als das Sozialamt. Für die Fachbereiche stellt sich die Herausforderung Demographischer Wandel zumeist in doppelter Hinsicht: Zum einen haben sie es mit einer alternden Belegschaft („interner Aspekt“) zu tun, zum anderen sehen sich die Fachämter, die nach „draußen“ zum Bürger/ zur Bürgerin hin wirken, auch mit den demographischen Folgen in der Bevölkerung konfrontiert („externer Aspekt“).

Die Fachbereiche nehmen bereits seit langem ihre Aufgaben unter dem Vorzeichen der demographischen Realität wahr. Die Herausforderung besteht in der Vernetzung des Vorhandenen und dem Einpassen des hinzugekommenen Neuen.

Um die Ressorts mit ihren unterschiedlichen Aufgabenstellungen zusammenzubringen und eine Verzahnung herzustellen, wurde die stadtweite AG „Demographischer Wandel“ mit Vertreter/innen aller Fachbereiche als Austauschforum und als Plattform für die Durchführung gemeinsamer fachspezifischer Projekte nach außen zum/r Bürger/in hin etabliert. Ziel ist es dabei, Ressortgrenzen leichter zu überwinden und die demographische Gesamtstrategie nachhaltig weiterzuentwickeln und zu verankern.

Das „Außenverhältnis“: Demographischer Wandel und Wirtschaft

Das Handlungsfeld „Wirtschaft“ ist – neben anderen – für die Abmilderung der demographischen Schieflage beim Standortwettbewerb von besonderer Bedeutung, was auch die Bezirksvorsteher/innen immer wieder betonen. Die städtische Wirtschaftsförderung sorgt mit ihrer Strategie zentral dafür, dass sich Unternehmen in Stuttgart ansiedeln. Auf lokaler Ebene sind die Serviceleistungen der Bezirksämter für die Wirtschaft als Zünglein an der Waage nicht zu unterschätzen. Lokale Ausbildungs-Messen in den Bezirken bringen Angebot und Nachfrage zusammen. Für die Entwicklung des Handels in den Bezirken gibt es eigens einen Stadtteilmanager, der u. a. in Kooperation mit den Bezirksvorstehern und vorsteherinnen bei der Vermietung von Ladenflächen und somit die Belebung der Bezirke unterstützt.

Das „Innenverhältnis“: Demographischer Wandel und Personal

Das Handlungsfeld „Die Stadt als Arbeitgeberin“ stellt eine zentrale Strategie im Innenverhältnis dar. Sie setzt sich aus verschiedenen Bausteinen zusammen:

a) Altersstrukturanalyse als zukunftsgerichtete Grundlage für Personalplanung,
b) demographieorientierte Personalgewinnung, Ausbildung so wie Fort- und Weiterbildung,
c) Gesundheitsförderung angesichts einer alternden und immer länger arbeitenden Belegschaft,
d) konkrete Maßnahmen bezüglich Integration und Diversity und
e) Schaffung nachhaltiger und vernetzter Strukturen.

Um diese demographiebasierten Personalstrategiebausteine auf Arbeitsebene besser miteinander zu verzahnen, wurde der „Runde Tisch Demographischer Wandel“ initiiert. Bei der „Verwaltungsleiterrunde“, d. h. dem Treffen der Personalverantwortlichen, wird in regelmäßigen Abständen dieses Thema auf die Führungsebene transportiert. Beide Foren fungieren als Transmissionsriemen für die demographiesensible Personalpolitik, die je nach Fachamt auf die dortige Personalsituation angepasst wird.

„Demographie in den Bezirken“ – die dezentrale Sicht

Die zentrale fachbezogene Sicht auf das Thema (Generationenvertrag) wird durch die dezentrale Bezirkssicht (Stadtbezirksansatz) ergänzt. Stuttgart ist mit seinen 23 Bezirken polyzentrisch angelegt. Die folgenden sechs Module des Stadtbezirksansatzes wurden seit 2006 gemeinsam mit den Bezirken sukzessive ausgebaut, umgesetzt und miteinander vernetzt:

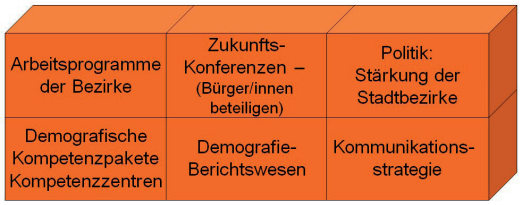
1. Arbeitsprogramme der Bezirke

2. Zukunftskonferenzen in den Stadtbezirken zur Beteiligung der Bürger/innen

3. Stärkung der Stadtbezirke durch politische Entscheidungen

4. Kompetenzpakete (zentral; Servicemodule für die Bezirke)

Abb. 3: Die sechs Module des Stadtbezirksansatzes



und Kompetenzzentren (dezentral; gebündelte Erfahrung der Bezirke) zur Sicherstellung der Nachhaltigkeit

5. Demographiebericht als Bilanz, Seismograf und Steuerungsinstrument

6. Kommunikationsstrategie, um den Wertewandel hin zu mehr Selbstverantwortung und Beteiligung am Gemeinwesen zu unterstützen.

Die Prinzipien des Bottom-up-Prozesses („aus dem Bezirk heraus") wurden angewendet, um dadurch passgenaue, bedarfsorientierte und zielgerichtete Maßnahmen zu einer Bezirksstrategie zu verknüpfen. Die Kunst in der Praxis liegt darin, die einzelnen Initiativen und Aktivitäten im Bezirk auf gemeinsame Ziele auszurichten und miteinander zu verzahnen, um Doppelstrukturen zu vermeiden.

Praxisbeispiel: ein Bezirk meisterte eine gelungene Integration des Programms „Soziale Stadt" mit den Aktivitäten des Projekts Demographischer Wandel.

Die Bausteine im Einzelnen

Die Praxis hat gezeigt, dass die demographischen Arbeitsprogramme der einzelnen Bezirke (Baustein Nr. 1) häufig mit den Zukunftskonferenzen (Baustein Nr. 2) verbunden wurden: viele Punkte aus dem Arbeitsprogramm wurden in einer demographischen Zukunftskonferenz aufgegriffen, weiterentwickelt und umgesetzt. Beispiel: Bürger-Ortsbus für einen Bezirk mit schwieriger Topografie. Der zweite Baustein „Zukunftskonferenzen" wurde in fast allen Bezirken abgearbeitet.

Angestoßen durch Baustein Nr. 3 „Stärkung der Stadtbezirke" wurden vom Stadtrat politische Beschlüsse gefasst und damit auch das Bezirksbudget vorübergehend aufgestockt. Dabei lag das Augenmerk sehr stark auf der Rolle der Bezirksvorsteher/innen, die nun als „erster Ansprechpartner, Lotse und Stadtbezirksmoderator für Anliegen der Bürgerschaft, Unternehmen, Wirtschaft, Vereine, Kirchen, Behörden und Stadtverwaltung" fungieren. Des Weiteren wurden im Juni 2009 in verschiedenen Bezirken sogenannte demographische Bezirksbegehungen mit der Spitze von Politik und Verwaltung sowie der Presse durchgeführt. Dabei gab es bezirksindividuelle Schwerpunkte: Erschließung des Naherholungsgebiets bei einem Pflegeheim, Barrierefreiheit des Öffentlichen Nahverkehrs und des Öffentlichen Raums, Wohnprojekte im dritten Lebensabschnitt sowie zertifizierte seniorenfreundliche Geschäfte.

Der vierte Baustein „Kompetenzpakete und Kompetenzzentren" umfasst zentrale und dezentrale Komponenten. Mit den Kompetenzpaketen unterstützt die Zentrale aktiv die demographische Umsetzungsarbeit in den Bezirken konkret durch die Module „Beratungen in Bezug auf Zukunftskonferenzen", „Statistische Bezirksdaten", „Demographische Wissensdatenbank", „ADAC-Sicherheitstraining", „Demographieforum für Bezirksvorsteher/innen" und „Nachhaltigkeit im Bezirk". Die sogenannten Kompetenzzentren stellen die gebündelte Erfahrung in den Bezirken dar. Diesbezüglich kristallisieren sich je nach Bezirk Schwerpunkte heraus: generationsübergreifendes Wohnen, kleinräumige Mobilität, etc..

Der fünfte Baustein wird in Form eines alle zwei Jahre erscheinenden Demographieberichts umgesetzt. Der sechste Baustein „Kommunikation" wurde in Form einer Kommunikationsstrategie realisiert. Ziel war es, die Bürger/innen über das Thema Demographischer Wandel zu informieren und sie dafür zu interessieren sowie einen Wertewandel dahingehend zu initiieren, dass die „latent willigen" Bürger/innen sich für ein Engagement zum Wohle der Gemeinschaft im Bezirk gewinnen lassen.

Ausblick

Der Kampf um die besten Köpfe hat begonnen. Aus diesem Grund ist es von essentieller Wichtigkeit, dass die Stadt Stuttgart angesichts der demographischen Herausforderungen strategisch vorgeht und Rahmenbedingungen für junge Familien, Migranten und Migrantinnen sowie Senioren und Seniorinnen schafft, die Lebensqualität und günstige Standortfaktoren sicherstellen. Neben diesen „Verwaltungsaufgaben" der Stadt möchte Stuttgart aber auch über die Bezirksvorsteher/innen die Gemeinschaft vor Ort fördern und den angestoßenen Wertewandel hin zu mehr Gemeinsinn unterstützen.

Das Thema Verwurzelung wurde beispielsweise Gegenstand einiger demographischer Zukunftskonferenzen. Diese Tatsache spricht dafür, dass den Bürgern und Bürgerinnen ihr Bezirk am Herzen liegt und dass die Umsetzung ihrer Ideen die Identifikation mit ihrem Stadtbezirk stärken wird. An die Realisierung dieser Projekte schließt sich die Frage nach der Vernetzung von dem bereits Vorhandenen sowie nach der Verstetigung der Ergebnisse. Dafür wurden in einigen Bezirken sogenannte ehrenamtliche Demographie-Lotsen und -Lotsinnen etabliert, die in enger Zusammenarbeit mit den Bezirksrathäusern als generations- und nationsübergreifende Ansprechpartner/innen dieses abstrakt klingende Thema personifizieren, das intergenerative Engagement voranbringen und das tun sollen, was ihr Name sagt: Menschen durch das Dickicht der Angebote für alle Lebenslagen und der Engagementmöglichkeiten im Bezirk zu lotsen.

Stuttgart befindet sich in der glücklichen Lage, über viele Werkzeuge zur Abmilderung des demographischen Wandels zu verfügen. Diese zu identifizieren, sie zu einer Strategie zusammenzuführen und bei Bedarf zu ergänzen wird auch eine der Hauptaufgaben des Projekts Demographischer Wandel sein.

Bernd Bogert

Alters- und demographiegerechte Personalpolitik in einer sozialen Einrichtung – das Beispiel St. Gereon Seniorendienste

Bernd Bogert

Geb. am 27.5.1951, Studium der Sozialarbeit an der Katholischen Fachhochschule NRW, Schwerpunkt „alte Menschen". Berufsanerkennungsjahr als Sozialarbeiter in den Städtischen Altenheimen der Stadt Köln, anschl. 6 Jahre Heimleiter beim Sozialdienst kath. Männer, Aachen. Seit 1983 Geschäftsführer der St. Gereon Seniorendienste, Hückelhoven. Berufsbegleitendes Studium der Sozialen Gerontologie an der Hochschule Kassel. Mitautor: Hausgemeinschaften – Ausweg aus dem Irrweg. Verschiedene Aufsätze in Fachpublikationen.

Wir haben 2006 damit begonnen, unseren Umgang mit der demographischen Entwicklung systematisch auf den Prüfstand zu stellen. Von der Erfassung von Mitarbeiterdaten bis zur Personalgewinnung, über den Personaleinsatz bis zur Frage der Unternehmensentwicklung wurden Zahlen, Daten und Fakten gesammelt und in Workshops bewertet. Dabei setzen wir ganz bewusst und konsequent auf die Einbindung vieler Mitarbeiter/innen aus allen Unternehmensteilen. So war es uns möglich, alle Arbeitsbereiche sorgfältig zu analysieren und in die Zukunft zu projektieren. Auf diese Weise stieg das Wissen über die eigene Praxis und der Chancen und der Risiken unserer demographischen Entwicklung. Um den Erfolg unserer Maßnahmen zu messen und die Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen zu erfahren, haben wir seit 2010 regelmäßig an dem Wettbewerb „Great Place to Work" teilgenommen. So war es uns möglich, Schwachstellen zu erkennen, Lösungsansätze zu finden und Maßnahmen einzuleiten.

Leitgedanken und -linien

Folgende Leitgedanken sind für unsere Maßnahmen handlungsleitend:

Die Mitarbeiter/innen sind nicht Mittel zum Zweck sondern sind der Zweck. Der Leitgedanke der St. Gereon Seniorendienste „Wir pflegen Menschlichkeit" gilt im gleichen Maße für Bewohner/innen wie für Beschäftigte.

Folgende Leitlinien wurden entwickelt:
Wir verpflichten uns dem Schutz und der Förderung der Gesundheit und damit des Wohlergehens der Beschäftigten. Es gelten die Prinzipien der Eigenverantwortung, der Subsidiarität und der Solidarität. Eigeninitiative und Beteiligung der Mitarbeiter/innen bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung wird durch die Unternehmensleitung erwartet, unterstützt und honoriert.

Wir bieten Arbeitsplätze mit vielfältigen Einsatzmöglichkeiten an. Dadurch ist gewährleistet, dass Mitarbeiter/innen mit unterschiedlichen Interessen und Fähigkeiten adäquat eingesetzt werden können. Ca. 80% der Mitarbeiter/innen sind Frauen. Deshalb muss insbesondere „unseren Frauen" der Beruf Spaß machen und die Arbeit muss so gestaltet sein, dass Familie und Beruf unter einen Hut zu bringen sind. Arbeitszeit und -umfang werden deshalb flexibel gestaltet und flankierende Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf bereitgehalten.

Wir bieten allen Beschäftigten „lebenslanges Lernen und lebenslange Fitness" durch Fort- und Weiterbildungen und Förderangebote für die körperliche Gesundheit an. Durch innovative Konzepte und die daraus resultierenden reduzierten Arbeitsanforderungen wird die Arbeitsbelastung verringert und die Entfaltungsmöglichkeiten erhöhen sich. Dadurch soll der Arbeitsplatz St. Gereon für die gegenwärtigen und zukünftigen Mitarbeiter/innen attraktiv sein. Die Beschäftigten werden ihrem Wollen und ihrem Können entsprechend eingesetzt.

Der Weg zum demographiefesten Betrieb

Als erstes haben wir uns intensiv mit der Frage befasst, warum ältere Mitarbeiter/innen unverzichtbare Leistungsträger in den Einrichtungen der St. Gereon Seniorendienste sind?

Insbesondere ältere Beschäftigte haben durch ihre geleistete Erziehungsarbeit und Sorge um die eigenen pflegebedürftigen Eltern oft mehr Einfühlungsvermögen, Empathie und haben einen sensibleren Zugang zu zwischenmenschlichen Problemen und verfügen über eine hohe Sozialkompetenz.
Weitere Ergebnisse sind: Ältere Mitarbeiter/innen kennen ihre Stärken und Schwächen, haben ihre Grenzen ausgelotet und können sich realistisch einschätzen.
Je länger Beschäftigte im Beruf sind, umso mehr verfügen sie über die entsprechenden Erfahrungen, um Beziehungen aufzubauen und zu pflegen. Durch den Rückgriff auf bekannte Erfolgsmuster werden durch erfahrene Mitarbeiter/innen z.B. die Pflegeprozessbeschreibungen zeitnah, angemessen und handlungsleitend erstellt.

Aktivitäten um den demographischen Wandel zu meistern

Anpassung der Arbeitsbedingungen an die Kompetenzen älterer Mitarbeiter/innen

Mitarbeiter/innen werden ihrem Können und Wollen entsprechend eingesetzt; das Prinzip der WollSoKö: Um Mitarbeiter/innen generell die Möglichkeit zu geben, ihrem Können und Wollen entsprechend eingesetzt zu werden, haben wir drei neue Formen der Arbeitsorganisation entwickelt. Diese sichern die Ganzheitlichkeit der Aufgabenstellung, der Handlungsspielraum wird vergrößert sowie die Teilhabe an strategischen Entscheidungen und die beruflichen Entwicklungschancen werden erheblich verbessert.

a) Hausgemeinschaften

Durch den generellen Umbau aller unserer stationären Einrichtungen in kleinräumige Hausgemeinschaften für 8 - 10 Bewohner/innen wurden die Voraussetzungen geschaffen, damit pflegerische, wie auch hauswirtschaftliche Mitarbeiter/innen in einem überschaubaren Tätigkeitsfeld eigenverantwortlich tätig werden können. Die Mitarbeiter/innen haben die Aufgabe zu „begleiten, betreuen, assistieren, moderieren als auch konkrete hauswirtschaftliche und pflegerische Hilfe zu leisten". Diese Form der Tätigkeit ist für ältere Beschäftigte besonders geeig-

net, da im hohen Maße berufliche Erfahrungen und Lebenserfahrungen erforderlich sind.

b) Ambulantisierung der stationären Pflege

Die pflegerischen Hilfen im stationären Bereich werden ambulant im Sinne des „primary nurse" organisiert. Hierbei wird darauf geachtet, dass die Passung zwischen Bewohner/innen und Mitarbeiter/innen und die Anforderungen an die Mitarbeiter/innen stimmig sind. Die „Touren werden entsprechend dem Leistungsvermögen zusammengestellt. Bei Bedarf werden die Touren so gestaltet, dass z.B. zwei Pflegekräfte im Sinne eines „Jung-Alt-Tandems" zusammenarbeiten.

c) Mitunternehmertum

Es ist die Abkehr von „die da oben" und „die da unten". Mitarbeiter/innen werden durch Informationen zu „Mitwisser/innen" und zu „Mithandelnden". Sie werden in Entwicklungen und Innovationen eingebunden und übernehmen hier Verantwortung über die tägliche Arbeit hinaus. Für „Mitunternehmer/innen" werden hausintern spezifische Fortbildungsangebote in unserer eigenen „Führungsakademie" im Bereich Management angeboten. Dadurch wird eine gute Kommunikationskultur gefördert und die Mitarbeiter/innen partizipieren an Entscheidungen, die die Arbeitskultur betreffen. Es geht darum, die Mitarbeiter/innen für ihre Tätigkeit zu begeistern und auf die Erreichung gemeinsamer Ziele hin zu kanalisieren und zu strukturieren. Begeisterte Mitunternehmer/innen zeigen ein hohes Maß an Engagement, Einsatz und Wachsamkeit, das von starken, positiven Emotionen begleitet wird.

Vielfalt an Einsatzmöglichkeiten

Ein weiterer Aspekt ist, dass wir neben klassischen Pflegeheimen auch Einrichtungen der Tagespflege und des Betreuten Wohnens vorhalten. Hier steht Betreuungsarbeit im Vordergrund der Tätigkeit. Bei der Besetzung dieser Stellen werden insbesondere ältere Beschäftigte bevorzugt, da die körperliche Belastung geringer ist und mehr Beziehungsarbeit gefordert ist.

Technische Hilfsmittel

Alle technischen Hilfsmittel, die die Arbeiten erleichtern, wie z.B. Hebehilfen, Lifter, höhenverstellbare Betten, höhenverstellbare Badewannen, Computerprogramme, die die Dokumentationsarbeiten erleichtern, sind verfügbar. Alle Arbeitsplätze sind ergonomisch gestaltet, wie z.B. durch höhenverstellbare Schreibtische, strahlungsarme Bildschirme, spezielle Lampen die sich bei zunehmender Dunkelheit selbsttätig einschalten.

Flexibilisierung der Dienstzeiten durch individuell angepasste Dienst- und Pausenzeiten

Wir sind ein Dienstleistungsunternehmen, welches rund um die Uhr an 365 Tagen im Jahr Dienste erbringt. Es gibt bestimmte Abläufe, die durch unsere „Kunden" und „Kundinnen" definiert werden und deshalb eine Präsenz der Beschäftigten erfordern. Von daher ist es notwendig, dass die Leistungen der Pflege und der Küche zeitlich definiert sind, da bestimmte Leistungen zu einem bestimmten Zeitpunkt erbracht werden müssen. Trotz dieser Einschränkungen bieten wir individuelle Dienstzeiten an. Alle Beschäftigten haben die Möglichkeit und nutzen dies auch, ihre individuellen Pausen sowohl von der Länge, als auch von der Verteilung her täglich selbst neu festzulegen. Damit wird dem individuellen Bedürfnis nach Entspannung Rechnung getragen. Die zu leistenden wöchentlichen Stunden können temporär oder grundsätzlich reduziert werden. Unbezahlter Urlaub ist möglich. Liegen besondere Umstände vor, z.B. ein zu versorgendes Kind oder pflegebedürftige Eltern, können individuelle Arbeitszeiten vereinbart werden, wie z.B. ein späterer Beginn oder eine frühere Beendigung des Dienstes.

Ab Herbst 2012 werden acht Pflegemitarbeiter/innen die Pflegeplanung von zu Hause aus erledigen. Hierfür sind vorerst 10 % ihrer Arbeitszeit vorgesehen. In der stationären Pflege wurden insgesamt 43 individuelle Arbeitszeiten vereinbart. Für die Beschäftigten in der Hausreinigung und in der Wäscherei wird ein Vertrauensarbeitsprojekt umgesetzt. Dies beinhaltet, dass nur noch der Umfang der zu leistenden Arbeiten bzw. die Stundenanzahl vereinbart wird und dass die Arbeiten in der Zeit von 7.00 Uhr bis 21.00 Uhr zu erbringen sind. Wann die tatsächliche Erbringung erfolgt, liegt einzig im Ermessen der Mitarbeiter/innen. Die Beschäftigten in der Verwaltung und Haustechnik können ihre Dienstzeit innerhalb einer Kernarbeitszeit individuell planen. Kernarbeitszeit ist montags bis freitags von 9.00 Uhr bis 15.00 Uhr.

Ampelsystem

Da (fast) alle Dienstzeiten in den Einrichtungen von St. Gereon so konzipiert sind, dass die Mitarbeiter/innen in einem vorgegebenen Rahmen eigenständig flexibel die tägliche Arbeitszeit verkürzen oder verlängern können, weicht die tatsächlich geleistete Arbeitszeit oftmals von der planmäßigen, vertraglichen Sollarbeitszeit ab. Dabei sorgt eine Arbeitszeitampel für eine Steuerung und ermöglicht den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine eigenständige Gestaltung der Arbeitszeiten.

In der grünen Phase +/- 30 Stunden, können die Beschäftigten eigenverantwortlich ihre Arbeitszeit steuern. In der gelben Phase +/- 30 - 50 Stunden erfolgt die Steuerung in Absprache mit dem Team, bzw. mit dem/der direkten Vorgesetzten, um wieder in den grünen Bereich zu gelangen. In der roten Ampelphase +/- mehr als 50 Stunden wird die Steuerung des Zeitkontos von einer Führungskraft übernommen, z.B. durch die Anordnung von zusätzlichen Diensten oder durch die Freistellung.

Qualifizierung im Sinne von lebenslangem Lernen

Altersneutrale Fortbildungsangebote

Alle unsere Fortbildungsangebote sind altersneutral konzipiert, d.h., dass die Themen mit der konkreten Arbeits- bzw. Lebenssituation zu tun haben und bei der Durchführung darauf geachtet wird, dass keine Altersgruppen ausgeschlossen werden. Um Projekte zu realisieren, werden Mitarbeiter/innen konkret auf Fortbildungen angesprochen. Dabei achten wir darauf, dass Projekte grundsätzlich altersgemischt besetzt werden. Als Beispiel nennen wir das Projekt „Palliative Care". Voraussetzung war, dass die Projektteilnehmer/innen an einer Fortbildung mit 160 Stunden teilnehmen mussten. Daran teilgenommen haben vier Mitarbeiterinnen: 26, 38, 44 und 57 Jahre alt.

Lebenslanges Lernen als Verpflichtung

Wir bieten zahlreiche hausintere und externe Fort- und Weiterbildungen an. Alle „festen" Mitarbeiter/innen sind verpflichtet, im Laufe eines Jahres an Fort- und Weiterbildungen teilzunehmen. Um sie zu motivieren und zur Eigenverantwortung anzuregen, haben wir ein Kompetenzheft entwickelt, was jede/r Beschäftige/r bei der Einstellung erhält und in dem er oder sie externe sowie interne Fort-und Weiterbildungen oder eigene Kenntniserweiterungen durch Lesen, Fernsehen, Diskussionen dokumentiert.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit der Arbeit
Ziel unseres Gesundheitsmanagements ist, dass die Beschäftigten verstanden haben, was sie tun; dass sie die Arbeit leisten können; dass sie die Arbeit verändern können; dass die Arbeit

als sinnvoll erlebt wird und dass sie glücklich macht. Grundlage dafür ist, dass die Mitarbeiter/innen körperlich und psychisch gesund sind, gesund werden und gesund bleiben.

Die Tätigkeit im Pflegeheim und insbesondere in der Pflege sind durch eine hohe berufliche Belastung gekennzeichnet: körperliche Belastungen; emotionale Belastungen; Belastungen durch Arbeitsdichte; Belastungen durch die Arbeitsorganisation (Schichtdienst); veränderte Bewohnerstrukturen (zunehmend Menschen mit Demenz, Multimorbidität).

Grundlage für unsere Maßnahmen ist das Konzept „Wertschätzendes Gesundheitsmanagement". Es gelten dabei die Prinzipien der Eigenverantwortung, der Subsidiarität und der Solidarität. Eigeninitiative und Beteiligung der Mitarbeiter/innen bei der gesundheitsförderlichen Gestaltung ihrer Arbeitsumgebung wird durch die Unternehmensleitung unterstützt und honoriert.

Ziele der betrieblichen sportlichen Aktivitäten – Gesundheitsförderung

Ziele sind:

- Wertschätzung gegenüber den Beschäftigten
- Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter/innen ansprechen und fördern
- Förderung des Gesundheitsbewusstseins
- Integration der Beschäftigten: Jede/r kann mitmachen!
- Berücksichtigung gesundheitlicher Anliegen
- Schutz der Gesundheit der Mitarbeiter/innen
- Förderung sozialer Kontakte
- Freude und Spaß
- Förderung einer gesunden und sportlich aktiven Lebensweise

Umsetzung

Das Gesundheitsmanagement basiert auf einem ganzheitlichen Ansatz und umfasst die Bereiche Gesundheitsförderung, Arbeitsmedizin und Rehabilitation. Zur Gesundheitsförderung gehören unter anderem Präventionskurse und -untersuchungen, Gesundheitsaktionen, Gesundheitstage, Impfmanagement sowie viele Beratungs- und Informationsangebote rund um die Themen „Bewegung", „Ernährung" und „Stress". Durch unsere Arbeitsmedizinerin bieten wir Vorsorge- und Einstellungsuntersuchungen, sowie die arbeitsmedizinische Betreuung am Arbeitsplatz an. Zahlreiche betriebliche Ersthelfer/innen wurden ausgebildet. Das betriebliche Wiedereingliederungsmanagement ist seit Jahren etabliert. Die Personalreferentin, die Mitarbeitervertretung, betriebliche Vorgesetzte und die Arbeitsmedizinerin sorgen in interdisziplinären Teams gemeinsam dafür, dass Mitarbeiter/innen beispielsweise nach einer schweren Erkrankung wieder in das Arbeitsleben integriert werden konnten.

Gesundheit aktiv

Es wurde ein Arbeitskreis „Gesundheit aktiv" gegründet. Dieser setzt sich aus allen Mitgliedern der Mitarbeitervertretung zusammen, sowie Geschäftsführung und Gesundheitsmanager/innen. Sporadisch werden weitere Beschäftigte, die Betriebsärztin, der Sicherheitsbeauftragte und die Fachkraft für Arbeitssicherheit zu den Sitzungen eingeladen. Mit der Mitarbeitervertretung wurde vereinbart, dass alle Beschäftigten sowohl ein persönliches finanzielles Gesundheitsbudget als auch ein persönliches Zeitbudget zur Verfügung haben. Bei einem oder einer vollzeitbeschäftigten Mitarbeiter/in sind dies drei Tage im Jahr Freistellung für sportliche Aktivitäten und 120,00 Euro Zuschuss. Wichtig ist uns, dass die Beschäftigten durch Vorgesetzte persönlich angesprochen werden, damit diese sensibilisiert werden und die Leistungen in Anspruch nehmen. Dies setzt voraus, dass die Führungskräfte selbst mit einem guten Beispiel vorangehen. Deshalb werden entsprechende Fortbildungen für Führungskräfte angeboten.

Organisation des Wissenstransfers zwischen älteren und jüngeren Mitarbeiter/innen

Eigene Mitarbeiter/innen als Multiplikator/innen

Anhand der Ergebnisse der regelmäßig stattfindenden Personalentwicklungsgespräche wird jährlich ein Fortbildungskatalog individuell für die Beschäftigten der St. Gereon Seniorendienste entwickelt. Dadurch ist gewährleistet, dass Fortbildung nicht nach dem Gießkannenprinzip gehandhabt wird, sondern mit den konkreten Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen und der Institution übereingeht. Hierzu wurde ein Fort- und Weiterbildungskonzept entwickelt.

Ein wesentlicher Ansatz unseres Schulungs- und Fortbildungsansatzes ist, dass wir eigene Mitarbeiter/innen als Referent/innen gewinnen und schulen.
Die Grundidee ist, dass wir Beschäftigte haben, die kompetent und fähig sind, andere Mitarbeiter/innen zu schulen und bei der Implementierung zu begleiten. Hier sind insbesondere natürlich die „erfahrenen Mitarbeiter/innen" gefragt, die über das notwendige Wissen verfügen und in der theoretischen Wissensvermittlung eine zusätzliche Herausforderung sehen. Ein „natürlicher" Wissenstransfer ist dadurch gewährleistet, dass wir in den verschiedenen Bereichen Pflege, Hauswirtschaft, Verwaltung und Elektrik ausbilden. In unseren Einrichtungen werden aktuell 30 junge Leute zum/zur examinierten Altenpfleger/in ausgebildet. Weitere 12 junge Menschen absolvieren im Bereich der Pflege ihr Freiwilliges Soziales Jahr bei uns.

Alle examinierten Pflegefachkräfte haben die Zusatzausbildung zum/zur Praxisanleiter/in. Grundsätzlich achten wir darauf, dass die älteren Beschäftigten mind. eine/n Auszubildende/n in der dreijährigen Ausbildung begleiten. Dies hat für die älteren Beschäftigten den Vorteil, dass sie eine stetige Unterstützung haben. Die in der Regel jungen Schüler/innen erleben die älteren Beschäftigten als kompetente/n Expertin oder Experten in seinem/ihrem Fach. Dadurch werden mögliche Vorurteile den „alten Mitarbeiter/innen" gegenüber abgebaut. Für die älteren Beschäftigten beinhaltet diese Tandemlösung, dass sie mit den Schülern und Schülerinnen die Inhalte der Arbeit ständig reflektieren müssen. Dadurch ist gesichert, dass Erfahrungswissen und theoretisches Wissen von einer Generation auf die nächste übertragen wird, für Anleiter/in und Schüler/in ergibt sich so ein gemeinsames Lernfeld.

Jeder Baum ist so stark wie sein Stamm

Insbesondere die älteren Mitarbeiter/innen entscheiden über Erfolg und Misserfolg unserer Mitarbeiter/innen. Und gerade im Bereich der Altenhilfe ist es der Mix aus alt und jung, aus Erfahrung bei den älteren Mitarbeiter/innen und der „unbekümmerten Lockerheit" bei den jüngeren Mitarbeiter/innen das Erfolgsrezept.

Wir nutzen die Stärken der älteren Beschäftigten: Sie sind die Pflegeexperten und expertinnen, sie haben Lebenserfahrung. Sie zeigen Besonnenheit in Stresssituationen und zeichnen sich durch Authentizität, Souveränität und Gewissenhaftigkeit aus.

Hervorstehend ist besonders die emotionale Verbundenheit mit unserem Unternehmen. Die St. Gereon Seniorendienste sehen insbesondere in den älteren Beschäftigten die Träger/innen und Vermittler/innen von trägerspezifischen Werten. Ältere Mitarbeiter/innen sind Garanten für Kontinuität. Sie sind unverzichtbare Leistungsträger/innen.

Unsere Erfolge

In dem Wettbewerb „Great Place to Work" haben die St. Gereon Seniorendienste seit 2010 drei Jahre hintereinander vordere Plätze belegt. Zusätzlich wurden folgende Sonderpreise durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales verliehen:

- 2011 „Förderung älterer Beschäftigter – Arbeiten bis 67";
- 2011 „Gesundheit der Mitarbeiter";
- 2012 „Vereinbarkeit von Beruf und Familie".

Website der St. Gereon Seniorendienste

charta der **vielfalt**

JUNG – ALT – **BUNT**
Diversity und der demographische Wandel

Strategien und Tools

Während viele Großunternehmen bereits umfassende Diversity- und Demographiekonzepte umsetzen und ihnen dabei meist entsprechende personale und finanzielle Mittel zur Verfügung stehen, sind es vor allem die vielen kleineren und mittleren Unternehmen, die bei der Entwicklung und Gestaltung demographiefester Strukturen und Prozesse sowie diversityorientierter Strategien oft Informationen, Angebote und Beratung von externen Anbietern suchen.
Mit dem „Werkzeugkasten Demographie" der Prospektiv GmbH, dem „Demographie Netzwerk ddn von Unternehmen für Unternehmen" und dem Präsidenten des Deutschen Industrie- und Handelskammertags, Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann, stellen Ihnen in diesem Kapitel drei praxiserfahrene Akteure ihre vielfältigen Wissens-, Unterstützungs- und Vernetzungsangebote vor, von denen Unternehmen und Organisationen aus allen Bereichen viele praktische Anregungen erhalten können.

Julia Kramer

Julia Kramer, M.A. Sozialwissenschaftlerin,
Wissenschaftliche Mitarbeiterin der Prospektiv GmbH.

Marcel Temme

Marcel Temme, Dipl. Gerontologe,
Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Prospektiv GmbH.

Marcel Temme und Julia Kramer
Ein Werkzeugkasten für Ihre demographieorientierte Personalarbeit

Die erfolgreiche Gestaltung des demographischen Wandels ist eine Herausforderung vor der nahezu alle Unternehmen stehen. Eine moderne und vor allem demographieorientierte Personalarbeit benötigt dazu passgenaue Instrumente und Maßnahmen. Demographieorientiert bedeutet in diesem Zusammenhang, die betriebliche Personalstruktur zu betrachten und daraus Schlüsse für die Personalarbeit zu ziehen. Eine ausschließliche Fokussierung auf das Alter ist hierbei jedoch nicht zielführend. Vielmehr sollte auch die Vielfalt und Unterschiedlichkeit der Beschäftigten und das Konzept der ausgewogenen Personalpolitik z. B. hinsichtlich des Geschlechts, der Nationalität/Kultur, des Familienstands, der Erfahrungen, der Arbeitszeit und der Qualifikationen Berücksichtigung finden. Um trotz der demographischen Entwicklungen, die sich auch in Unternehmen vollziehen, personell gut aufgestellt zu sein, sollte diese Unterschiedlichkeit bewusst beachtet und gestaltet werden.
Für die passgenauen Instrumente und Maßnahmen steht das Bild des „Werkzeugkastens". Dieser beinhaltet eine Vielzahl von Praxistools zur Unterstützung einer demographieorientierten Personalarbeit, von denen hier nur eine Auswahl umrissen werden kann. Er umfasst praxiserprobte Vorgehensweisen, Verfahren und Instrumente zur Analyse, Planung und Gestaltung. Dabei werden die Handlungsfelder Personalgewinnung, -entwicklung und -einsatz, Gesundheitsschutz und -förderung, Unternehmenskultur sowie der Übergang in die Rente einbezogen. Diese Handlungsfelder sind in Abbildung 1 zur besseren Übersicht getrennt dargestellt, sollten aber in der Praxis verzahnt betrachtet werden. Die Praxistools des Werkzeugkastens sind für eine betriebsindividuelle Lösung beliebig auswählbar und kombinierbar – auch mit eigenen bereits bewährten Instrumenten

Werkzeuge zur Analyse und Planung

Befasst man sich aus betrieblicher Sicht mit dem demographischen Wandel, so sollte am Beginn wie bei jeder strategischen Planung eine Ist-Analyse der derzeitigen Situation stehen. Im Rahmen des demographischen Wandels kann es sich dabei um eine sogenannte Altersstruktur- oder Demographieanalyse handeln. Diese beinhaltet die visuelle Darstellung der gegenwärtigen Altersstruktur und ein systematisches Vorgehen zur Früherkennung der sich daraus ergebenden Probleme – heute und in der Zukunft. Damit liefert eine Analyse wichtige Informationen, wirft zugleich jedoch auch bedeutende Fragen auf: Sind die Tätigkeiten auch von einer zukünftig deutlich älteren Belegschaft durchzuführen? Liegen die richtigen Qualifikationen für die Herausforderungen der Zukunft vor?
Um diese und andere Fragen zu beantworten, werden die Daten der betrieblichen Altersstruktur kombiniert mit anderen betriebsspezifisch ausgewählten Variablen, wie z. B. Geschlecht,

Abb. 1: Prinzipdarstellung „Werkzeugkasten Demographie", Quelle: © Köchling 2005 - BMBF-Vorhaben Demographie-Initiative II

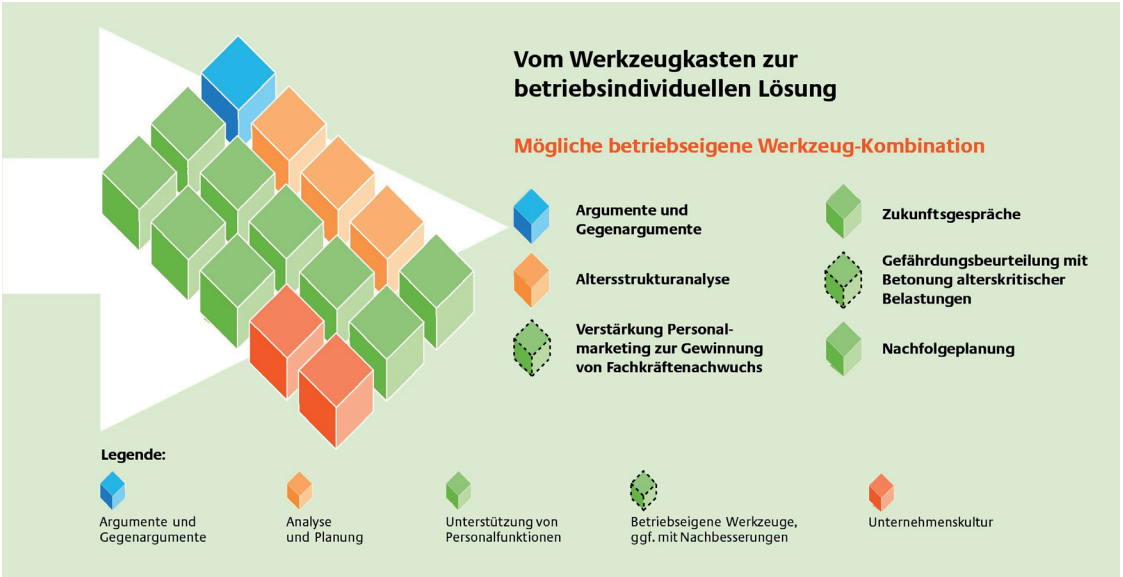
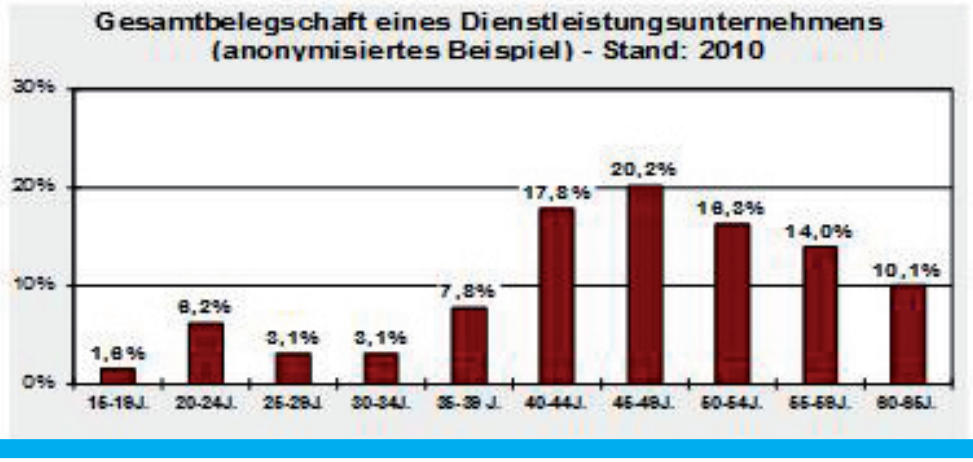


Abb. 2: Visualisierung der Altersstruktur eines Dienstleistungsunternehmens



Fehlzeiten, Betriebszugehörigkeitsdauer. Auf Grundlage der so erhobenen Daten können Berechnungen der zukünftigen Personalsituation vorgenommen werden. Diese Szenarien werden zur Überprüfung der bisherigen Personalmaßnahmen herangezogen, um notwendige Änderungen in der Personalstrategie zu identifizieren. Stellt man z.B. fest, dass die Ausbildungsquote nicht ausreicht, um den zukünftigen Ersatzbedarf im Unternehmen zu decken, muss entschieden werden, ob die Ausbildungsquote erhöht oder alternative Rekrutierungsmöglichkeiten genutzt werden. Somit dient die Analyse auch als Frühwarnsystem im Unternehmen, das personalpolitische Probleme erkennt.
Liegen die Daten zur Altersstruktur vor, ist der Aufwand für eine einfache Fortschreibung überschaubar. Die zusätzlich heranzuziehenden Variablen können den Aufwand jedoch erhöhen. Insbesondere die Komplexität der vorliegenden Daten und der sich daraus ergebenen Fragen, führen häufig dazu, dass sich Unternehmen externe Unterstützung suchen.

Werkzeuge zur Personalgewinnung

Auf Grundlage der gewonnen Erkenntnisse einer Altersstrukturanalyse (z. B. wieviele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wann benötigt werden? Welche Qualifikationen erforderlich sind?) sind bereits erste Strategien für die Personalgewinnung festzulegen. Als weiteres unterstützendes Instrument kann ein Audit dienen, das die strategische Planung unterstützt. Die Checkliste zu den demographiefesten Personalstrategien (Rekrutierung, Bindung, Übergang in die Rente) hilft dabei, dass sich das Unternehmen einen Eindruck über die gegenwärtige Situation und die daraus resultierenden Handlungsbedarfe verschaffen kann.

Abb. 3: Beispiel einer zielgruppenspezifischen Stellenanzeige

Beispiel für eine Personalanzeige

Mit 45 zu alt – mit 55 überflüssig?

Wir suchen Ihre Berufs- und Lebenserfahrung zu

ingenieurmäßiger Arbeit

für Zukunftsprojekte in Fahrzeugbau, Luftfahrt, Maschinen- und Stahlbau.

Ingenieuren, Technikern und Meistern bis 65

aus Planung, Konstruktion, AV und Produktion bieten wir interessante und verantwortungsvolle Arbeit als

- **Projektmanager** – gesamtheitliche Fabrikplanung
- **Projektleiter** – Planung von Produktions- und Logistikstrukturen
- **Projektingenieure** – Fertigungs- und Montageplanungen
- **Projektkonstrukteure** – Anlagenprojektierungen

Ihre Kurzbewerbung mit tabellarischem Lebenslauf und Angabe zum Eintrittstermin bitte an: . . .

Quelle: © Fahrion Engineering 2003 – BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative I.

Die bedeutendste Rekrutierungsstrategie vieler Unternehmen ist nach wie vor die eigene Ausbildung. Zur Rekrutierung junger Menschen bietet sich beispielsweise eine „Jobpräsentation in der Schule" an, also das aktive Zugehen auf Schulen, um den Betrieb, die Arbeit und die Ausbildungs- und Entwicklungsmöglichkeiten vorzustellen und mögliche Auszubildende oder Praktikanten und Praktikantinnen zu gewinnen. Eine umfangreiche Übersicht an Instrumenten der Personalgewinnung bietet auch die Broschüre „Auszubildende gewinnen – Berufsausbildung in Verkehrsunternehmen erfolgreich vermarkten".
Neben der richtigen Ansprache der potentiellen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommt vor allem der Positionierung als attraktiver Arbeitgeber eine bedeutende Rolle zu. Eine Studie aus dem Jahr 2009 zeigt, dass sich Studierende bei der Wahl des Arbeitgebers vor allem ein gutes Kollegium, eine sichere Arbeitsstelle, einen angemessenen Führungsstil und Entwicklungsmöglichkeiten wünschen, bei denen auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf berücksichtigt wird. Wichtig insbesondere für kleinere und mittlere Unternehmen: Der Verdienst steht auf der Prioritätenliste erst an siebter Stelle (Ernst & Young 2009 : 15). Es sind also oftmals eher „weiche Faktoren", die bei der Wahl des neuen Arbeitgebers von Bedeutung sind und mit denen Unternehmen für sich werben sollten.
Berücksichtigt man die Alterung der Bevölkerung und die Abnahme der unter 30-Jährigen ist eine ausschließliche Fokussierung auf junge Nachwuchskräfte in Zukunft nicht mehr zielführend. Diversity sollte also auch bei der Gewinnung von Fachkräften gelebt werden. Ein erster Schritt zur Gewinnung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter oder anderer bislang nicht ausreichend berücksichtigter Erwerbstätigengruppen stellt die zielgruppenspezifische Ansprache in Stellenanzeigen dar.

Werkzeuge zur Weiterbildung und Personalentwicklung

Als zentral im Prozess der Personalentwicklung können Mitarbeitergespräche genannt werden. Diese sollten möglichst mit dem Start in die Berufstätigkeit beginnen und nicht erst bei Auftreten von z.B. Leistungseinschränkungen, Konflikten etc.. Mitarbeitergespräche können je nach Zielsetzung unterschiedlich ausgestaltet sein. In Form eines sogenannten Entwicklungsgesprächs bieten sie die Möglichkeit, die Berufslaufbahn kontinuierlich gemeinsam mit der/dem Beschäftigten lebensphasen- und ereignisorientiert zu planen. In Abhängigkeit von betrieblichen oder persönlichen Entwicklungswünschen und -erfordernissen werden z. B. folgende Fragen beantwortet: Können, sollen oder müssen andere Aufgaben übernommen werden? Ist eine Qualifizierung oder Weiterbildung notwendig? Sollte die Arbeitszeit angepasst werden? Bietet das Unterneh-

men der/dem Beschäftigten Einsatzmöglichkeiten bis zum Ende seines/ihres Erwerbslebens?
Speziell der Übergang in die Rente wird heute noch von Unternehmen als gestaltbarer Prozess vernachlässigt. Dabei entstehen gerade in dieser Zeit große vermeidbare Verluste hinsichtlich der Motivation, der Leistungsfähigkeit und des Wissens. Der Zeitraum bis zum Ruhestand sollte daher bei älteren Arbeitskräften in sogenannten Zukunftsgesprächen einvernehmlich geplant werden.
Für demographieorientierte Mitarbeitergespräche – sei es in Ausprägung von allgemeinen Entwicklungs- oder speziellen Zukunftsgesprächen – liegen vielfältige Handlungshilfen und Leitfäden zur Durchführung der Gespräche vor. Diese geben eine gute Orientierung zur Gesprächsstruktur sowie zur Vor- und Nachbereitung. Vorkenntnisse und Übung in der Gesprächsführung sind notwendig.
Zeigen sich in Mitarbeitergesprächen auch bei älteren Beschäftigten Weiterbildungsbedarfe – z.B. aufgrund eines neuen Aufgabenzuschnitts infolge von Restrukturierung, neuen Technologien, gesundheitsbedingter Leistungseinschränkung o. ä. – sollte diesen mit einer alternsgerechten Weiterbildung und Qualifizierung begegnet werden. D. h., dass zum einen das Unternehmen älteren Beschäftigten überhaupt noch das Angebot zur Weiterbildung macht, und dass zum anderen Lernvoraussetzungen und Lernentwöhnungen berücksichtigt werden, um den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die bei Älteren weit verbreitete Weiterbildungsscheu zu nehmen. Dies kann durch die Beachtung einiger zielgruppengerechter Ansätze zur Maßnahmengestaltung erreicht werden (s. Leitlinien alternsgerechter Didaktik).

Werkzeuge zum Personaleinsatz

Der Personaleinsatz sollte generell so gestaltet sein, dass alle betriebsrelevanten Aufgabenbereiche und Tätigkeiten auch langfristig abgedeckt werden können und sich gleichzeitig die Arbeit für die Beschäftigten gesundheitsschonend und lernförderlich gestaltet. So profitieren Mensch und Unternehmen nachhaltig. Um den Personaleinsatz strategisch und alternsgerecht zu planen, hat sich die Personaleinsatzmatrix als Instrument bewährt. Diese gibt einen Überblick über den Arbeitseinsatz der Beschäftigten. In Kombination mit den Belastungen, die an den jeweiligen Arbeitsplätzen vorherrschen, und dem Alter der Arbeitskräfte (ggf. auch unter Berücksichtigung eventuell schon bestehender gesundheitsbedingter Leistungseinschränkungen) ergibt sich, in welchen Tätigkeitsbereichen der Einsatz belastungsbedingt reduziert werden sollte. Gleichzeitig sollte erfasst und ausgewertet werden, wo bereits Mehrfachqualifikationen oder noch Schulungsbedarfe bei den Beschäftigten vorhanden sind, um z. B. über Arbeitsplätze mit unterschiedlichen Belastungsfaktoren und -schweregraden hinweg eine Rotation bzw. einen generellen Einsatzwechsel zu ermöglichen.

Werkzeuge zur Förderung der Gesundheit

Weitsichtige Unternehmen nehmen den Erhalt und die langfristige Sicherung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in den Blick. Sich wandelnde wirtschaftliche Rahmenbedingungen und die zunehmende Alterung der Belegschaften macht eine Förderung der Humanressourcen unabdingbar. Folgende Abbildung zeigt die möglichen Handlungsfelder eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.
Gelingt eine optimale Verzahnung und Abstimmung dieser Felder, kann sowohl das Wohlbefinden der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als auch die Produktivität des Unternehmens von den durchgeführten Maßnahmen profitieren.
Als zentrales Präventionsinstrument des modernen Arbeitsschutzes ist die Gefährdungsbeurteilung nach § 5 ArbSchG vorgeschrieben. Mit ihr werden mögliche Gesundheitsgefährdungen ermittelt und beurteilt, um geeignete Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen. Dabei geht es nicht ausschließlich um die Verminderung von Fehlbelastungen oder die Arbeitssicherheit. Vielmehr steht eine ganzheitliche, ressourcenorientierte Betrachtungsweise im Vordergrund, die auch die psychischen Belastungen berücksichtigt, die sich beispielsweise aus einer ungenügenden Arbeitsorganisation oder einer mangelhaften Arbeitszeitgestaltung ergeben.
Wichtig für die Gesunderhaltung der Beschäftigten ist auch eine alternsgerechte Gestaltung des Arbeitsplatzes. Um diese zu gewährleisten, werden Veränderungen am Arbeitsplatz, an

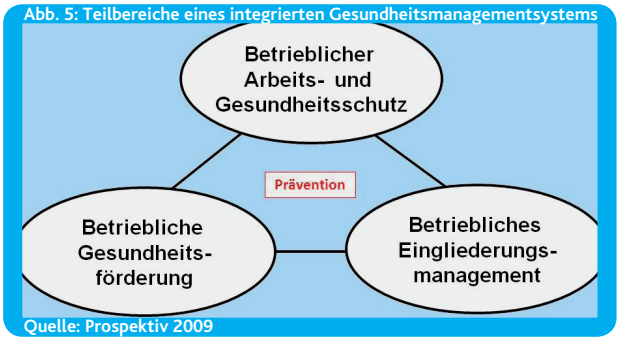
Abb. 4: Beispiel einer Personaleinsatzmatrix, Quelle: Anlehnung an Vetter 2003: BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative I

Personaleinsatzmatrix

Name	Geburtsjahr	Knick schleifen	Aufhängung schleifen	Richten	Hänge-bahn	manuelles Anstreichen	Kontrolle	Stapler
		3	3	3	2	2	1	1
Schmidt	1951		X			O		S
Müller	1953	O	X	O		O	S	
Özdemir	1953	O	X		O		S	
Becker	1954		X			O	S	
Zitelli	1955	X	O		O	O		S
Hamann	1957	O	O	O	O	O	X	O
Schildner	1957	O	O	O	X			
Strykowski	1958	O	O		X			
Kunz	1960	X		O	O	O		
Uhrmacher	1961	X	O	O	O			
Gerber	1962			X		O		
Hintze	1964		X					
Mathieu	1965	X		O		O	O	
Landau	1965	O	X		O			
van Dyck	1967				S		X	
Littig	1970	O	O	O	O		X	
Ernst	1971		X					
Brown	1973	O		X		O		
Klein	1974	X	O					

Legende: 1 bis 3 = körperlicher Schweregrad der Arbeit: 1 = leicht; 2 = normal; 3 = schwer
X = Stammarbeitsplatz O = Mehrfachqualifikation S = Schulungsbedarf
Alle Angaben wurden anonymisiert.

Abb. 5: Teilbereiche eines integrierten Gesundheitsmanagementsystems



Quelle: Prospektiv 2009

den -mitteln, der -organisation, dem -ablauf oder an Führung und Qualifikation vorgenommen. Vor allem sollten „alterskritische" Belastungen, wie z. B. das Heben und Tragen schwerer Lasten oder das Arbeiten unter großem Zeitdruck vermieden werden. Diese Belastungen führen häufig zu gesundheitlichen Risiken oder chronischen Leiden. Ein vierschrittiges Vorgehen zur Einrichtung alternsgerechter Arbeitsplätze wird auf www.demowerkzeuge.de beschrieben.
Abschließend ist zu einem ganzheitlichen Gesundheitsmanagement noch das Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM) zu nennen. Dieses vom Gesetzgeber im § 84 SGB IX verankerte Instrument zielt auf die Wiedereingliederung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen erkrankt sind. Eine Checkliste zur Bestandsaufnahme und eine idealtypische Vorgehensweise zum BEM liegen vor.

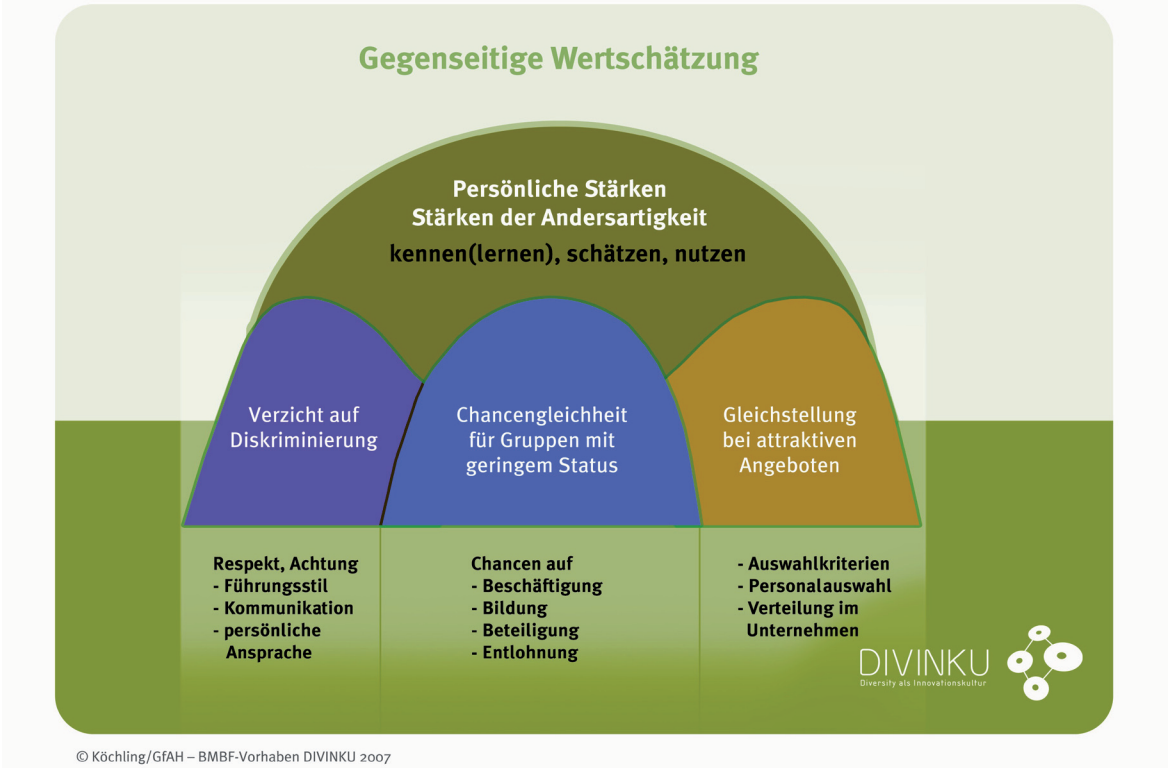
Werkzeuge zur Unternehmenskultur

Im Zuge gesellschaftlicher Entwicklungen – so auch durch den demographischen Wandel – werden Belegschaften „bunter" und es verändern sich die Gewichtungen in der Belegschaftszusammensetzung (z. B. höherer Anteil Älterer, Frauen, Menschen mit Migrationshintergrund, Akademiker/-innen etc.). Eine von gegenseitiger Wertschätzung geprägte Unternehmenskultur trägt dazu bei, stabile soziale Beziehungen auf allen betrieblichen Ebenen zu fördern. Dabei ist Wertschätzung mehr, als der Verzicht auf Diskriminierung und die Schaffung von Chancengleichheit und Gleichstellung. Gegenseitige Wertschätzung fördert, schätzt und nutzt individuelle Stärken sowie die Stärken, die sich aus der Verschiedenheit der Belegschaft ergeben.Um individuell, team-, abteilungs- und unternehmensweit Wertschätzung zu leben, müssen Vorurteile abgebaut und Verständnis gefördert, „Außenseiter(gruppen)" integriert, Kommunikationsbarrieren überwunden und Konflikte gelöst werden. Zur Unterstützung der Einführung einer Wertschätzungskultur wurden Wertschätzungstrainings entwickelt und erprobt.

Werkzeuge zum Berufsaustritt und Übergang in die Rente

In vielen Unternehmen sind bereits heute – spätestens aber in 5 Jahren – über 50 % der Belegschaft über 50 Jahre alt. Mit der Alterung der Belegschaften geht eine Zunahme an Verrentungen einher und damit auch der Verlust von Erfahrungswissen und Know-How. Um die daraus resultierenden Belastungen für die betrieblichen Abläufe so gering wie möglich zu halten, kommt der frühzeitigen und systematischen Nachfolgeplanung eine bedeutende Rolle bei der Gestaltung des demographischen Wandels zu.
Im Rahmen der Demographie-Initiative I wurde ein Instrument zur Nachfolgeplanung entwickelt und erprobt. Das betriebsspezifisch zu erstellende Diagramm beinhaltet mehrjährige personalpolitische Aktivitäten – darunter Daten zum Aufgabengebiet bzw. zum Arbeitsbereich, zur Funktion des/der ausscheidenden Beschäftigten und ggf. zu Veränderungen der Funktion nach der Wiederbesetzung, zum Status der bereits getroffenen oder noch zu treffenden Personalmaßnahmen und zur Zeitplanung.
Mit Hilfe des Diagramms wird deutlich, welche Vielfalt an

Abb. 6: Gegenseitige Wertschätzung im Betrieb, Quelle: © Köchling/GfAH 2007 – BMBF-Vorhaben DIVINKU



Bildungsaktivitäten und Laufbahnentwicklungen eine systematische Nachfolgeplanung nach sich ziehen kann und muss. Beispielsweise können Tandems aus Stelleninhaber/in und Nachfolger/in mit verbindlichem Einarbeitungs- und Übergabeplan gebildet oder Weiterbildungsmaßnahmen durchgeführt werden.

Demographieorientierte Personalarbeit ist auch für KMU umsetzbar und notwendig!

Die aufgezeigten Beispiele für Instrumente und Maßnahmen sind bewusst so gestaltet, dass der benötigte Aufwand und die benötigten Vorkenntnisse überschaubar und somit auch von KMU mit beschränkten personellen, zeitlichen und finanziellen Ressourcen zu nutzen sind. Durch die betriebliche Erprobung im Rahmen verschiedenster Projekte haben sich diese Werkzeuge in der Praxis bewährt. Maßnahmen sollten vernetzt gedacht werden, müssen und sollten aber nicht alle auf einmal angegangen werden.
Dass ein Handeln notwendig ist, zeigen bereits der stark gestiegene Anteil älterer Beschäftigter sowie die zunehmenden Probleme bei der Rekrutierung von Nachwuchskräften. Wer heute nicht anfängt, ist morgen abgehängt!
Weitere Informationen zu diesen und weiteren Praxistools finden sich auf www.demowerkzeuge.de.

Kurzprofil Prospektiv GmbH

Die Prospektiv GmbH, als eine private Forschungs- und Beratungseinrichtung, widmet sich seit fast 20 Jahren u.a. den Themenschwerpunkten „Gestaltung des demographischen Wandels", „Betriebliches Gesundheitsmanagement" und „Diversity Management".

Literatur

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hg.) (2010): Demografischer Wandel – (k)ein Problem! Werkzeuge für Praktiker – von Betrieben für Betriebe, 2. erweiterte Auflage. Im Internet zum download hier.

Ernst & Young GmbH (2009): Studenten in Deutschland 2009 – Was sie bewegt. Wohin sie wollen.
Im Internet zum download hier.

Langhoff, Thomas (2009): Den demografischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht, Berlin.

www.demowerkzeuge.de
www.prospektiv.de

Abb. 7: Beispiel einer Nachfolgeplanung , Quelle: Kapeller, Köchling 2000: BMBF-Vorhaben demotrans

Nachfolger-Diagramm als Muster – Auszug

Bereich	Funktion alt / Funktion neu	Status	Monate 2005/2006 01	02	03	04	05	06	07	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Vertrieb	Ingenieur	In Rente ab 13													●					
	Ingenieur mit Berufserfahrung (extern) 50 Jahre	Einstellung 2001 Einarbeitung ab 2002 - Suche ab 2004	▮																	
Instandhaltung	Techniker	Rente ab 09									●									
	Facharbeiter 30 Jahre	In Techniker-Fortbildung bis 02																		
		Weiterbildung bis 03																		
		Einarbeitung ab 04																		
Rechnungswesen	Kaufmann	In Rente ab 14														●				
	Kauffrau 35 Jahre	In Elternzeit bis 07																		
		Weiterbildung bis 08																		
		Einarbeitung ab 09																		
Montage	Facharbeiter	In Rente ab 18																		●
	Teilezurichterin 50 Jahre	Angelernte in Berufsausbildung bis 14																		
		Einarbeitung ab 15																		
Fertigung	Facharbeiter	In Rente ab 08								●										
	Jungfacharbeiter 22 Jahre	Azubi-Übernahme und Einarbeitung ab 01																		
	Angelernte	In Rente ab 12																		
	kein Einsatz	Wegfall Stelle ab 13																		
FuE	Ingenieur	In Rente ab 18																		●

Einarbeitung · Übergang in Rente · Fortbildung · Elternzeit · Berufsausbildung · Weiterbildung · Wegfall der Stelle
● Rentenbeginn ▮ Einstellung

Jürgen Pfister

Das Demographie Netzwerk ddn e.V. – Wie Unternehmen demographische Herausforderungen in Chancen für eine neue Qualität der Arbeit verwandeln

Dr. Jürgen Pfister

Dr. Jürgen Pfister, Vorsitzender des Demographie Netzwerks, ist seit 1989 in leitenden Funktionen des Personal- und Organisationsmanagements in nationalen und internationalen Unternehmen tätig. Er zählt zu den „10 führenden Personalmanagern" (Personalmagazin 2007 und 2009) und erhielt 2008 das Bundesverdienstkreuz für Verdienste um die betriebliche Ausbildung behinderter Jugendlicher und die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer/innen. Seit 01.04.2012 leitet Dr. Pfister das Human Resources Management der Drägerwerk AG & Co.KgaA.

Das Jahr 2010 markierte am europäischen Arbeitsmarkt so etwas wie eine demographische Zeitenwende. Erstmals lag die Zahl der potentiellen Ruheständler/innen in Europa erkennbar über der Zahl der potentiellen Berufseinsteiger/innen. Arbeitsmarktexpert/innen sprechen von einer Nachwuchslücke von 200.000 Personen. Bedingt durch den Renteneintritt der Babyboomer-Jahrgänge in den kommenden zwei Jahrzehnten wird diese Nachwuchslücke auf 8,3 Millionen bis zum Jahre 2030 anwachsen. Parallel dazu entsteht eine globale Wissensgesellschaft: 80 von 210 Millionen Arbeitnehmer/innen in Europa arbeiten heute bereits in hochqualifizierten Jobs. Bis zum Jahre 2015 werden 13 Millionen zusätzliche Jobs in den wissensintensiven Sektoren Europas entstehen.

Für Unternehmen ergeben sich daraus drei zentrale Herausforderungen:

- Unternehmen müssen sich in den nächsten beiden Jahrzehnten auf ein insgesamt abnehmendes Arbeitskräfteangebot in Europa einstellen!
- Unternehmen müssen sich in Europa auf ein steigendes Angebot an älteren Arbeitskräften (55 Jahre und älter) sowie auf die Alterung ihrer eigenen Belegschaften einstellen!
- Unternehmen müssen sich darauf einstellen, dass die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften ansteigen und der Wettbewerb um Talente zunehmen wird!

Um diese Herausforderungen zu meistern, müssen Unternehmen zukünftig die Wissens-, Fähigkeits- und Begabungspotentiale all der Gruppen konsequent erschließen und nutzen, die heute teilweise noch am Rande des Arbeitsmarkts stehen, das heißt der jungen Auszubildenden, der Frauen, der Zuwanderer/innen und der Älteren. Die größte arbeitsmarktpolitische Herausforderung dieses Jahrzehnts liegt dabei wohl in der Steigerung der Erwerbsbeteiligung der 55-64 Jährigen. Die durchschnittliche Erwerbsbeteiligung dieser Gruppe liegt in der EU gerade mal bei 33 Prozent. Wenn es gelingen würde, sie auf das Niveau von Schweden anzuheben – und das hieße, sie schlicht zu verdoppeln – dann würden dem europäischen Arbeitsmarkt rund 8 Millionen zusätzliche Arbeitskräfte zur Verfügung stehen. Gerade mal genug, um die prognostizierte Nachwuchslücke im Jahre 2030 zu schließen! In arbeitswissenschaftlichen Studien erwiesen sich ältere Mitarbeiter/innen zwar als langsamer, aber sie bezogen mehr Informationen ein und waren umsichtiger, flexibler und selbstkritischer. Vorwiegend bei Älteren wurden Stärken festgestellt wie Leichtigkeit im Umgang mit komplexen Sachverhalten, große Entscheidungs- und Handlungsökonomie, angemessene Einschätzung eigener Fähigkeiten und Grenzen sowie Sinn für das Machbare. Gerade diese Stärken älterer Arbeitnehmer/innen können im Kontext der aufziehenden Wissensökonomie und des drohenden Fachkräftemangels ein entscheidender Wettbewerbsvorteil sein.

Handlungsfelder für Unternehmen

Was können Unternehmen heute tun, um sich auf die Herausforderungen des demographischen Wandels einzustellen und sie aktiv zu gestalten? Aktive Gestaltungsmöglichkeiten lassen sich in neun Handlungsfeldern identifizieren:

1. Entwicklung einer mitarbeiter/innenorientierten, vielfältigen und integrativen Unternehmenskultur.
2. Durchsetzung einer am Prinzip der Vielfalt orientierten Personalmarketing- und Rekrutierungsstrategie.
3. Analyse und Schließung der Lücken zwischen Personalbedarfs- und Personalbestandsentwicklung im Wege einer strategischen Personalplanung.
4. Alterns- und lebensphasengerechte Karriereplanung und Laufbahngestaltung.
5. Aufbau eines präventiven betrieblichen Gesundheitsmanagements und einer alternsgerechten Arbeitsplatzgestaltung.
6. Einrichtung von altersgemischten Teams und Nutzung beruflicher Erfahrungen im Rahmen eines systematischen Wissensmanagements.
7. Investition in die berufliche Ausbildung und die Qualifizierung des Nachwuchses auf hohem Niveau.
8. Organisation der berufsbegleitenden Weiterbildung und eines lebenslangen Lernens für alle Mitarbeiter/innen.
9. Ermöglichung einer gesunden Lebensbalance (Life Domaine Balance).

Die genannten Gestaltungsmöglichkeiten werden kaum Wirkung entfalten, wenn sie nicht mit einem Paradigmawechsel im Personalmanagement und mit einer gleichsam neuen Sicht auf ältere Beschäftigte sowie auf die herkömmlichen Bilder von Arbeit, Familie, Karriere, Alter und Ruhestand einhergehen. Dazu muß sich das Personalmanagement zunächst konsequent von den fundamentalen Glaubenssätzen von Gestern verabschieden, wie z.B. dass „Spitzenleister/innen jung", „Ältere dagegen ineffizient und lernunfähig" sind, dass „Karriere und Familie einander ausschließen" und dass „Karriereverläufe stets linear" und „Arbeitszeiten stets arbeitsplatzgebunden und starr" zu sein haben. Es gilt, Einstellungen und Haltungen zu entwickeln, die das Alter, das Geschlecht, die Herkunft oder die persönliche Lebenssituation nicht diskriminieren, sondern als Chance begreifen. Ein solcher Paradigmawechsel liefert den „Nährboden",

auf dem sich die Produktivitätsreserven der älteren Mitarbeiter/innen, der Zuwanderer/innen, der Frauen und anderer, heute noch eher am Rande des Arbeitsmarktes stehenden Gruppen überhaupt erst mobilisieren lassen. Wenn Personalverantwortliche dagegen weiterhin diejenigen, die das 55. Lebensjahr überschritten haben, reflexhaft in den Vorruhestand schicken, dann signalisieren sie bereits den jüngeren Mitarbeiter/innen von heute, dass auch sie mit dem Erreichen eines bestimmten Lebensalters morgen nichts mehr wert sind. Und auf die älteren Mitarbeiter/innen von Morgen werden wir dringender angewiesen sein denn je. In der betrieblichen Realität ist indessen ein deutlicher Wandel im Umgang mit älteren Mitarbeiter/innen und eine neue Wertschätzung des Alters zunehmend erkennbar, wie zahlreiche große und kleine Praxisbeispiele zeigen:

- So hat der Autobauer BMW die Arbeitsplätze in seinem Werk Dingolfing nach den Prinzipien des BMW-Demographie-Projekts „Heute für morgen" altersgerecht gestaltet und an die speziellen Bedürfnisse der älteren Beschäftigten angepasst, um gesundheitsförderliches und effizientes Arbeiten gleichermaßen zu ermöglichen. Dazu wurden insgesamt rund 70 Maßnahmen umgesetzt, von Holzböden über Sitzmöglichkeiten und kraftsparende Montagehilfen bis hin zur Sprossenwand für Gymnastikübungen in der Werkshalle.
- So hat die K&U Bäckerei in Neuenburg eine Senior/innenausbildung für „Bäckerlehlinge" und erstmals in Deutschland einen eigenen Berufsschullehrgang mit 22 über 50-Jährigen Auszubildenden eingerichtet. Ältere Menschen erhalten dadurch eine Chance, noch einmal bzw. erstmals eine Berufsausbildung zu absolvieren und ihrem Berufsleben noch einmal eine ganz neue Richtung zu geben.
- So hat der Werkzeugmaschinenhersteller Trumpf auf die unterschiedlichen Bedürfnisse und Lebensphasen seiner Mitarbeiter/innen reagiert und ein flexibles Arbeitszeitmodell eingeführt, in dem Beschäftigte ihre Basisarbeitszeit zwischen 15 und 40 Stunden festlegen und alle zwei Jahre neu anpassen können.
- Das neue Denken hat längst auch die Ebene der Tarifvertragsparteien erreicht. Mit dem „Tarifvertrag Lebenszeit und Demographie" haben die IG BCE und die Chemie-Arbeitgeber tarifpolitisches Neuland betreten. Als erste Branche haben sie einen Tarifvertrag entwickelt, der die Herausforderungen des demographischen Wandels annimmt. Ein zentrales Element dieses Tarifvertrages ist der Demographiefonds, in dem die vom Arbeitgeber geleisteten Demographiebeiträge für die Tarifmitarbeiter/innen gesammelt werden. Die Mittel aus diesem Demographiefonds werden dazu verwendet, Instrumente für die Gestaltung des demographischen Wandels zu finanzieren.

Den demographischen Wandel in Netzwerken gestalten

Die gebotenen Veränderungsprozesse sind dringlich und die erforderlichen Schritte müssen in den Unternehmen jetzt eingeleitet werden, wenn sie den demographischen Wandel nicht erleiden, sondern aktiv gestalten wollen. Dabei zeigt sich, dass Lernpartnerschaften nicht nur zwischen Alt und Jung etabliert werden können, sondern auch zwischen Unternehmen. Einen solchen Weg bietet „Das Demographie Netzwerk ddn e.V.", dessen Programm durch die „zehn goldenen Regeln" umrissen wird. Das 2006 gegründete Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen umfasst inzwischen mehr als 300 Mitglieder mit einer Personalverantwortung für über zwei Millionen Beschäftigte. Das Herzstück des ddn bilden 10 zentrale Facharbeitskreise zu den obengenannten Handlungsfeldern sowie 17 regionale Netzwerke, in denen neues Wissen entwickelt und vorhandenes Know-how ausgetauscht wird.

Trotz oder gerade wegen der wachsenden Konkurrenz um die besten Köpfe entdecken zahlreiche Personalverantwortliche die Chancen einer Zusammenarbeit. Die Mitarbeit im ddn stellt für sie den Einstieg in einen gemeinsamen Lern-, Vergleichs- und Innovationsprozess auf dem Weg zum demographiefesten Unternehmen dar:

Praktiker/innen treffen Praktiker/innen

Das Demographie-Netzwerk bringt Personalpraktiker/innen zusammen, die vor den gleichen Herausforderungen stehen. Im Netzwerk besteht die Möglichkeit, von herausragenden Beispielen zu lernen und zu erfahren, wie die eigene Personalpolitik zum Best-Practice-Projekt werden kann. In den ddn-Veranstaltungsformaten, die von der Regionalkonferenz bis zur Zukunftswerkstatt reichen, werden ddn-Mitglieder außerdem über aktuelle Entwicklungen aus Wissenschaft und Politik informiert.

Bezahlbares Know-how nutzen

In den Facharbeitskreisen werden Know-how und Instrumente entwickelt, um Unternehmen rechtzeitig demographiefest zu gestalten. Der Bogen spannt sich vom Fachbuch zur strategischen Personalplanung bis zum Workshopkonzept. Im ddn Intranet gibt es außerdem Zugang zu Studien und Spezialinformationen. Hinzu kommen Vorteilskonditionen bei Partnerorganisationen oder ddn-Produkten wie der Wanderausstellung „DemograWIE".

Engagement sichtbar nach außen dokumentieren

Künftigen Beschäftigten zu zeigen, dass diese wertgeschätzt werden und dass die Bedeutung gesunder Arbeitsplätze oder lebenslangen Lernens erkannt ist, wird immer wichtiger. Die Liste der ddn-Mitglieder, die für ihre wegweisende Personalpolitik ausgezeichnet wurden, wächst stetig. Eine ddn-Mitgliedschaft steht auch dafür, die Zeichen der Zeit erkannt zu haben und ein attraktiver Arbeitgeber zu sein.

Breite Nutzung und Weiterentwicklung des Demographie-Wissens

Mit der Einrichtung des Demographie-WIKI stellt ddn der breiten Öffentlichkeit eine organisch wachsende Informationsplattform rund um das Thema der „Gestaltung des demographischen Wandels in Unternehmen und Organisationen" zur Verfügung. Das Demographie-Netzwerk möchte damit seine fachliche Expertise nicht nur im www sichtbar machen, sondern durch die Einbeziehung von externer Expertise kontinuierlich weiterentwickeln und verbreitern.

Das Demographie-Netzwerk wird vom Bundesarbeitsministerium gefördert und versteht sich als lebendiges Element eines „ermöglichenden Staatshandels". Durch die Förderung eines Netzwerks von Unternehmen für Unternehmen unterstützt die Politik einen Rahmen, der aus Betroffenen – Unternehmen, Arbeitgebern und Beschäftigten – Beteiligte bei der Lösungsfindung macht. Ermöglicht wird selbstorganisierter Wissenstransfer, selbstgesteuerte Vernetzung und Systemgrenzen überschreitende Kommunikation der Beteiligten. Selbstmanagement und Selbstorganisation stehen dabei im Vordergrund. So sind es die Beteiligten selbst, die im ddn Thema und Ziel ihres Engagements bestimmen und Lösungen mitgestalten statt passiv auf Vorgaben und Regulierungen des Gesetzgebers zu warten.

Dass ddn inmitten des demographischen Wandels sowohl die richtigen Fragen stellt als auch hilfreiche Antworten gibt, zeigt die Mitgliederentwicklung: 2006 im Bundesarbeitsministerium mit 46 Gründungsunternehmen gestartet, zählt das Netzwerk

inzwischen über 300 Mitglieder, darunter neben zahlreichen Konzernen und mittelständischen Unternehmen auch Kommunen und zwei Bundesministerien. Als Interessenvertretung demographiesensibler Unternehmen und Organisationen besetzt ddn dabei auch Themen in der öffentlichen Debatte und macht sich für verschiedene Anliegen stark: Für einen neuen Blick auf ältere Beschäftigte und deren Potentiale, für flexible statt starre Übergänge in die Rente und für mehr Vielfalt in den Unternehmen als wichtiger Baustein für mehr Demographiefestigkeit und nachhaltigen Unternehmenserfolg.

Website des Demographie Netzwerk ddn e.V.

10 Goldene Regeln für eine demographiegerechte und wertschätzende Personal- und Unternehmenspolitik

1. Wir betrachten die Unternehmenskultur als Chefsache und ermöglichen durch eine wertschätzende Führung, dass unterschiedliche Mitarbeiter/innengruppen und Generationen produktiv und respektvoll zusammenarbeiten.

2. Wir treten für eine nicht diskriminierende, alters-, geschlechts- und herkunftsneutrale Personalauswahl, Personalgewinnung und Personalentwicklung ein.

3. Wir betreiben eine vorausschauende, demographiegerechte Personalplanung und bemühen uns um eine vielfältige, ausgewogene Altersstruktur in unserer Belegschaft.

4. Wir streben in unseren Unternehmen eine angemessene Repräsentanz auch der Generation 50plus an.

5. Wir sorgen durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen dafür, dass alle Mitarbeiter/innen im Unternehmen gesund altern und ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig, mindestens bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze erhalten können.

6. Wir unterstützen alle Mitarbeiter/innen durch ein konsequentes betriebliches Gesundheitsmanagement bei Aufbau und Pflege persönlicher Ressourcen und fördern die Selbstverantwortung des Einzelnen, gesund zu leben und zu arbeiten.

7. Wir entwickeln Arbeitszeit und Vergütungsmodelle, die geeignet sind, die Beschäftigung unterschiedlicher Generationen und Mitarbeiter/innengruppen zu fördern.

8. Wir richten altersgemischte Teams ein, um den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu fördern. Wir wollen in unseren Unternehmen sowohl das Erfahrungswissen als auch das aktuelle Fachwissen, innovative Ideen und soziale Kompetenzen in vollem Umfang nutzen.

9. Wir sind überzeugt, dass ein arbeitsbegleitendes, lebenslanges Lernen wesentlich zum Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiter/innen beiträgt. Deshalb bieten wir Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten in unseren Unternehmen für alle Mitarbeiter/innen an. Wir setzen auf die Selbstverantwortung des Einzelnen, Lernmöglichkeiten wahrzunehmen und sich beruflich weiterzuentwickeln, und entwickeln miteinander die dafür nötige Methodenkompetenz.

10. Wir zeigen Wege auf, wie eine berufliche Karriere alternsgerecht über viele Jahre hinweg verlaufen kann. Dadurch wollen wir auch älteren Mitarbeiter/innen neue berufliche Perspektiven eröffnen. Wir streben in unseren Unternehmen flexible Übergänge zwischen Arbeit und Ruhestand an und entwickeln tragfähige Alternativen zu Frühverrentung und Vorruhestand.

Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann
„Wir sind auf einem guten Weg, jetzt geht es ans Umsetzen“

Prof. Dr.
Hans Heinrich Driftmann

Prof. Dr. Hans Heinrich Driftmann ist Präsident des DIHK und Vizepräsident der IHK zu Kiel. Der Professor für Betriebswirtschaftslehre ist zudem geschäftsführender Gesellschafter der Firma Peter Kölln KGaA, Elmshorn und hat zahlreiche Mitgliedschaften in verantwortlichen Positionen in Wirtschaft, Wissenschaft und in einer Hilfsorganisation inne.

Der demographische Wandel und der in vielen Branchen zunehmende Fachkräftebedarf stellen für zahlreiche Unternehmen in Deutschland eine große Herausforderung dar. Was sind die zentralen Probleme, mit denen die Unternehmen in ihrem Alltag konfrontiert sind?

Prof. Dr. Driftmann: Für die Unternehmen ist das zentrale Problem, dass sie nicht mehr oder nur schwer gut qualifizierte Mitarbeiter/innen finden. Schon jetzt geben bei unseren Umfragen 37 Prozent der Betriebe an, zwei Monate lang ihre Stellen nicht besetzen zu können. Dies wird sich zukünftig noch verschärfen. Besonders schwierig gestaltet sich die Situation bei der Ausbildung, denn insbesondere die jungen Leute fehlen. Gerade die kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) müssen sich deshalb etwas einfallen lassen, da sie beim Wettbewerb um die besten Köpfe häufig nicht die gleichen finanziellen Spielräume wie die Konzerne haben. Darauf reagieren die KMUs bereits mit innovativen Angeboten.

Welche Chancen sind mit dem demographischen Wandel verbunden?

Prof. Dr. Driftmann: Der demographische Wandel ist eine der ganz großen Herausforderungen unserer Zeit – gerade mit Blick auf die Sicherung der Fachkräfte. Wenn wir jedoch all unsere Potenziale besser nutzen ergeben sich daraus Möglichkeiten gerade für diejenigen, die bislang nicht ausreichend in Beschäftigung integriert sind wie z.B. Menschen mit Behinderungen. Wir müssen uns zudem noch stärker auf die älteren Arbeitnehmer/innen einstellen, auf deren Wissen und Erfahrungen wir nicht verzichten können. Zusätzlich muss es uns gelingen, noch mehr Frauen in die Erwerbstätigkeit und Führungspositionen zu bekommen und dort zu halten. Das Potenzial von Migrant/innen ist noch nicht erschöpft - auch Schulabgänger/innen, die vielleicht nicht die besten Noten haben, aber trotzdem etwas können, muss eine Perspektive geboten werden. Diese Aspekte erfordern eine Weiterentwicklung der Personalstrategie in den Betrieben.

Trotz sinkender Bevölkerungszahlen finden Jahr für Jahr viele Jugendliche keinen passenden Ausbildungsplatz, Hunderttausende starten ohne Ausbildungsabschluss oder hängen in Übergangssystemen fest. Viele Ausbildungsplätze bleiben auch unbesetzt, da sich keine qualifizierten Bewerber/innen finden. Was muss von Politik und Wirtschaft getan werden, um die Ausbildungssituation junger Menschen in Deutschland weiter zu verbessern?

Prof. Dr. Driftmann: Ihrer Behauptung zu den fehlenden Ausbildungsplätzen kann ich nicht zustimmen. Der Ausbildungsmarkt hat sich in den vergangenen drei Jahren grundlegend gewandelt. Konnten die Unternehmen früher oft zwischen mehreren Bewerber/innen wählen, haben die Jugendlichen inzwischen häufig die Wahl zwischen diversen Ausbildungsoptionen. So sind im Ausbildungsjahr 2011 in der gesamten Wirtschaft mindestens 75.000 Ausbildungsplätze unbesetzt geblieben. Viele Betriebe gehen bei der Suche nach geeigneten Azubis leer aus.
Was das sogenannte Übergangssystem angeht: In der Tat mündeten hier im vergangenen Jahr gut 300.000 Jugendliche in mehr als hundert verschiedene Maßnahmen ein. Hierzu zählen z. B. berufsvorbereitende Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit oder Bildungsgänge, bei denen ein Schulabschluss nachgeholt oder eine berufliche Grundbildung vermittelt wird.
Darin spiegelt sich vor allem eine traurige Seite der Realität auf dem Ausbildungsmarkt wider: Nach wie vor sind zu viele Jugendliche nicht ausbildungsreif oder haben nur sehr unklare Vorstellungen von ihrer beruflichen Ausbildung. Laut PISA verlassen jährlich allein rund 170.000 Jugendliche die Schule, die nicht unmittelbar fit für eine betriebliche Ausbildung sind. Der bis 2014 verlängerte Ausbildungspakt setzt daher zu Recht seine Schwerpunkte auf die Sicherung der Ausbildungsreife und eine verbesserte Berufsorientierung von Schüler/innen. Hier sind neben den Eltern vor allem die für die allgemeinbildenden Schulen zuständigen Bundesländer gefragt. Aber auch die Unternehmen strengen sich an: In Kooperationen mit Schulen bieten sie Berufsorientierung an, weiten ihr Praktikumsangebot aus oder geben Nachhilfe für ihre Azubis.

Viele Unternehmen setzen wieder stärker auf das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter und fördern sie gezielt mit einer Vielfalt an Maßnahmen. Trotz vieler Aktivitäten ist die Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer/innen in Deutschland aber immer noch nicht so gut wie etwa in Schweden, wo mehr als 70% der über 55-Jährigen einer Beschäftigung nachgehen. Was sind wichtige Erfolgsstrategien, um ältere Arbeitnehmer/innen noch besser in den Unternehmen zu fördern?

Prof. Dr. Driftmann: Die Beschäftigungssituation der Älteren hat sich in den vergangenen Jahren deutlich verbessert, auch im internationalen Vergleich stehen wir gut da – nur Schweden ist in der EU noch besser. In den Betrieben hat seit geraumer Zeit ein Umdenken eingesetzt. Wichtig ist dabei die betriebliche Gesundheitsförderung, mit der längere Lebensarbeitszeiten flankiert werden können. Um die Beschäftigungsfähigkeit langfristig zu sichern, müssen wir zum einen für altersgerechte Arbeitsplätze und eine entsprechende Arbeitsorganisation sorgen. Zum anderen spielen Weiterbildungsangebote eine große Rolle. Die Beteiligung Älterer nimmt hier inzwischen deutlich zu.

Wie kann die Inklusion und gleichberechtigte Teilhabe der Bürger/innen mit Migrationshintergrund in den Bereichen Bildung, Ausbildung und Arbeitsmarkt weiter verbessert werden, um hier nicht einen Großteil der Potentiale unserer Gesellschaft zu verlieren?

Prof. Dr. Driftmann: Die Zahl der Migrant/innen ohne Schul-

und Berufsabschluss ist eindeutig zu hoch. Der entstehende Schaden ist individuell, gesellschaftlich und volkswirtschaftlich nicht vertretbar. Die deutsche Sprache ist dabei ein Schlüsselthema. Wir müssen so früh wie möglich ansetzen, damit schon im vorschulischen Bereich Kinder mit ausländischen Wurzeln die deutsche Sprache erlernen. Auch Sprach- und Bildungsangebote für ausländische Eltern müssen verbessert werden.
In der Lehrerausbildung muss die individuelle Förderung der Kinder ein Kernthema sein. Lehrer/innen müssen Strategien entwickeln können, wie sie mit den unterschiedlichen kulturellen Voraussetzungen ihrer Schüler/innen umgehen und jedem Einzelnen bestmöglich helfen können. Als Vorbilder wären z.B. auch mehr Lehrer/innen mit Migrationshintergrund in unseren Schulen wichtig.
Ich sehe zudem die berufliche Ausbildung als einen starken Integrationsmotor. Die IHKs engagieren sich dafür, Jugendlichen mit Migrationshintergrund die gleichen Ausbildungschancen zu eröffnen wie Jugendlichen aus deutschen Herkunftsfamilien – vorausgesetzt, die schulischen Leistungen stimmen. In mehr als 50 IHKs gibt es dazu spezielle Ansprechpartner/innen für Jugendliche nichtdeutscher Herkunft.
Das Potenzial von Menschen mit Migrationshintergrund kann aber auch mit Hilfe einer besseren Anerkennung beruflicher Abschlüsse besser genutzt werden. Viele Migrant/innen, verfügen über höherwertige, häufig akademische Abschlüsse, die bisher in Deutschland oft nicht anerkannt wurden. Daher ist es sehr gut, dass am 1. April das sogenannte Anerkennungsgesetz in Kraft getreten ist. Es schafft einen Rechtsanspruch auf ein Verfahren zur Anerkennung von im Ausland erworbenen Berufsqualifikationen. Für den Bereich der Beruflichen Bildung hat die IHK-Organisation mit der IHK-FOSA (IHK-Foreign Skills Approval) eine zentrale Stelle in Nürnberg geschaffen, um die Anerkennungsverfahren effizient zu gestalten.

Vor dem Hintergrund von demographischem Wandel und Fachkräftebedarf ist eine weitere Öffnung des Arbeitsmarkts durch eine gesteuerte Zuwanderung ausländischer Fachkräfte ein intensiv diskutiertes Thema. Reichen die Anstrengungen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft aus, um Deutschland für qualifizierte Arbeitnehmer/innen aus dem Ausland attraktiv erscheinen zu lassen?

Prof. Dr. Driftmann: Richtig ist, dass wir zur Fachkräftesicherung neben den heimischen Potenzialen auch kluge Köpfe aus dem Ausland brauchen. Die gerade von der Koalition beschlossenen Erleichterungen der Zuwanderungsregelungen im Rahmen der Blue Card sind dabei ein Schritt in die richtige Richtung. Insgesamt müssen wir stärker im Ausland für den Arbeits- und Studienort Deutschland werben und klar machen, dass ausländische Fachkräfte hier willkommen sind. Eine Willkommenskultur muss aber auch gelebt werden und lässt sich nicht auf Knopfdruck verordnen. Hier sind wir alle gefordert.

Was unternehmen die Großunternehmen, um die von ihnen selbst gesetzten Zielquoten zur Erhöhung der Frauenanteile in den Führungspositionen zu erreichen und somit eine von Bundesarbeitsministerin von der Leyen geforderte und von EU-Vizepräsidentin Reding - angesichts bisher nur langsamer Erfolge - angedrohte gesetzliche Quotenregelung zu verhindern?

Prof. Dr. Driftmann: Die Unternehmen können und wollen auf die guten, hochqualifizierten Frauen in Führungspositionen nicht verzichten, wie unter anderem die Selbstverpflichtung der DAX-30 Unternehmen zeigt. Um die gesetzten Ziele zu erreichen, wählen die Unternehmen jedoch verschiedene Wege. Die Maßnahmen reichen von Mentorenprogrammen für junge Frauen bis hin zum Einladen einer Mindestanzahl an Frauen zum Auswahlverfahren. Für die Betriebe wird zudem die Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer mehr zu einem Wettbewerbsfaktor, um Fachkräfte zu gewinnen und zu halten – auch für kleine und mittlere Unternehmen. Heute stellen viele Unternehmen ihren Mitarbeiter/innen familienfreundliche Angebote zur Verfügung, deren Vielfalt und Zahl weiter steigt. Es ist zudem wichtig, junge Mädchen auch an Technik und Naturwissenschaften heranzuführen, damit sich das bisherige Berufswahlspektrum von jungen Frauen erweitert. Deswegen beteiligen sich zahlreiche Unternehmen an Initiativen beispielsweise wie dem Girls-Day oder dem Nationalen Pakt für Frauen in MINT-Berufen (Berufe der Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik).

Gerade kleinere Unternehmen, die oft keine eigenen Personalabteilungen haben, sind auf eine gute Vermittlung von Arbeitssuchenden durch die Arbeitsagenturen und Jobcenter angewiesen. Wie kann diese weiter verbessert werden und Arbeitslose besser in den Arbeitsmarkt integriert werden?

Prof. Dr. Driftmann: Die Angebote der Arbeitsagenturen sind in den letzten Jahren deutlich besser geworden. Trotzdem wünschen sich viele Unternehmen noch mehr Unterstützung. Wichtig ist dabei, dass die Vermittler/innen vor Ort die Voraussetzungen in den Unternehmen und die Anforderungen an die konkrete Stelle noch besser kennen und diese mit den Qualifikationen der Bewerber/innen abgleichen können.

Der Deutsche Corporate Governance Kodex empfiehlt u.a., dass Unternehmensvorstände bei der Besetzung von Führungsfunktionen im Unternehmen auf Diversity achten sollen. Insbesondere die kleinen und mittleren Unternehmen haben aber oft zu wenige zeitliche, personelle und finanzielle Ressourcen, um ein ganzheitliches und umfassendes Diversity Management zu gestalten. Was können sie dennoch tun, um die vielen personalpolitischen Herausforderungen durch den demographischen Wandel erfolgreich angehen zu können?

Prof. Dr. Driftmann: Es stimmt, dass kleine und mittlere Unternehmen weniger Ressourcen haben, aber in der Praxis sind sie meist besser aufgestellt als gedacht. Denn vieles, was unter dem Stichwort Diversity läuft, ist für kleine Familienunternehmen längst eine Selbstverständlichkeit. Durch die Verbundenheit der Unternehmer/innen mit der Region bringen sie sich vor Ort häufig aktiv ein. Sie stehen in Kontakt mit den Schulen vor Ort, indem sie beispielsweise Vorträge halten oder den Schülern und Schülerinnen die Möglichkeit bieten, Praxiserfahrungen im Betrieb zu sammeln. So führen sie den Nachwuchs frühzeitig an das Unternehmen heran. Um ihre Beschäftigten zu halten und neue zu gewinnen, setzen auch viele kleine und mittlere Unternehmen auf die Förderung der Gesundheit ihrer Mitarbeiter/innen und die Vereinbarkeit von Beruf und Familie.

Unternehmen brauchen passgenaue Lösungen, die auf ihre spezifischen Situationen vor Ort zugeschnitten sind. Welche Informations- und Beratungsangebote hat die IHK-Organisation zu den Themen „Demographischer Wandel" und „Diversity Management"?

Prof. Dr. Driftmann: Die IHKs halten hier ein breites Angebot vor. Das betrifft zum Beispiel die vielfältigen Beratungen im Bereich Aus- und Weiterbildung. Mit Blick auf die Vereinbarkeit von Familie und Beruf engagiert sich der DIHK u.a. mit dem Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie". Bei der Fachkräftesicherung unterstützt das Innovationsbüro „Fachkräfte für die

Region" lokale Netzwerke und Initiativen. Zudem haben einzelne IHKs spezielle Demographienetzwerke eingerichtet, um KMUs zu unterstützen. Außerdem stellen einige IHKs Demographierechner und Fachkräftemonitore online zur Verfügung, mit deren Hilfe die Unternehmer/innen ihren Fachkräftebedarf bzw. die Altersstruktur ihres Betriebes in 10 oder 20 Jahren ausrechnen können.

Sind die derzeitigen Anstrengungen von Politik, Wirtschaft und Gesellschaft insgesamt ausreichend, um den demographischen Wandel in Deutschland zukunftsfähig gestalten zu können?

Prof. Dr. Driftmann: Ich denke, wir sind auf einem guten Weg. Viele Herausforderungen sind erkannt und relevante Handlungsfelder und einzelne Maßnahmen identifiziert. Jetzt muss es ans Umsetzen gehen – das gilt z.B. für den Ausbau der Kinderbetreuungsinfrastruktur und für Verbesserungen im Bildungssystem. Wir müssen immer weiter nach innovativen Lösungen suchen und über die Folgen der demographischen Entwicklung informieren. Langfristig Erfolg haben wir dabei nur dann, wenn alle relevanten Akteure zusammen arbeiten.

Herr Prof. Dr. Driftmann, ich danke Ihnen für das Gespräch!

Das Interview führte Andreas Merx (pro diversity, Berlin).
Website des DIHK www.dihk.de