

PROF. DR. HANS-JÖRG BULLINGER, HARTMUT BUCK, SUSANNE LIANE SCHMIDT

■ Die Arbeitswelt von morgen

Alternde Belegschaften und Wissensintensivierung

So gut wie sicher können wir die Zukunft der demografischen Entwicklung vorhersagen: Die deutsche Bevölkerung wird immer älter. Dies hat gravierende Auswirkungen auf die zukünftigen Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen. Es stellt sich die Frage: Wie kann eine alternde Gesellschaft kreativ, flexibel und international wettbewerbsfähig bleiben?



Neben dem demografischen Wandel sind die wichtigsten Impulsgeber für Veränderungen in der Arbeitswelt:

- Technologische Innovationen: beispielsweise neue Produkte, neue Technologien;
- veränderte Arbeitssysteme und -organisationen: zum Beispiel veränderte Geschäftsprozesse, neue Steuerungsmechanismen;
- Zuwachs an Arbeitsplätzen, die den Einsatz von Wissen und den Umgang mit Informationen zum Inhalt haben: unter anderem wachsende Kundenorientierung, Zunahme wissensintensiver Dienstleistungstätigkeiten, Abnahme physischer Arbeitstätigkeiten, Lernkooperationen.

Bewältigung der erhöhten Anforderungen an Flexibilität und Wissensintensivierung durch älter werdende Belegschaften

Während der *Bevölkerungsrückgang* etwa ab 2020 in Deutschland ein spürbarer Vorgang sein wird, erfolgt die *Änderung der Alterszusammensetzung* der Erwerbstätigen hauptsächlich in den Jahren 2000 bis 2020. Erstmals wird es mehr über 50-jährige als unter 30-jährige Erwerbstätige geben, da die geburtenstarken Jahrgänge (baby-boomer) älter werden. In der ersten Dekade dieses Jahrhunderts nimmt der Anteil der Erwerbspersonen über 40 zu. Ab 2010 steigt der Anteil der über 50-Jährigen weiterhin stark an. Viele Be-

triebe müssen sich daher mit einem steigenden Durchschnittsalter auseinandersetzen und bereits frühzeitig geeignete Maßnahmen ergreifen. Unternehmen, die zu diesem Zeitpunkt noch keine nachhaltigen Konzepte im Umgang mit alternden Belegschaften entwickelt haben, befinden sich in der Gefahr, an Innovationskraft und Leistungsfähigkeit zu verlieren.

Das Älterwerden der Erwerbsbevölkerung muss nicht zwangsläufig zu einem Verlust an Innovationsfähigkeit führen. Die Weichen müssen aber rechtzeitig gestellt werden. Die These „Was früher erfolgreich war, kann heute nicht schlecht sein“ gilt im beschleunigten technologischen und organisatorischen Wandel nur noch sehr eingeschränkt. Neue Technologien, die Arbeit in inner- und überbetrieblichen Projekten und die intensivere Integration von Kunden in den Leistungserstellungsprozess verändern die Arbeit nachhaltig. Der Anteil wissensintensiver Tätigkeiten wächst. Die Notwendigkeit, Komplexitätssteigerungen zu bewältigen und neues Wissen zu erwerben, wird zukünftig nicht allein über die Rekrutierung junger Fachkräfte oder Hochschulabgänger zu lösen sein. Die heute noch weit verbreitete Praxis der vorzeitigen Verrentung älterer erfahrener Arbeitnehmer wird hinsichtlich ihrer Auswirkungen in vielen Bereichen noch einmal neu durchdacht werden müssen. Verstärkte Investitionen in die Personalentwicklungs- und Karrierepläne der eigenen älter werdenden Mitarbeiter werden notwendig.

Wissen und Qualifikation – ein entscheidender Produktionsfaktor

Mit dem Übergang von der Industrie zur Wissensgesellschaft wird Wissen zum entscheidenden Produktionsfaktor. Vor allem im Bereich der wissensintensiven Dienstleistungen liegen zukünftig erhebliche Wachstumspotenziale. *Beispiel:* Es geht nicht mehr nur darum, ein Auto zu verkaufen, es

geht vielmehr um Mobilität. Kaufentscheidend sind dann das Angebot eines besseren Services und die Ergänzung der materiellen Produkte durch Wissensprodukte. In den Märkten, in denen Anwendungswissen den Wettbewerb entscheidet, können deutsche Unternehmen auch zukünftig ihre Stärken ausspielen.

Wissensintensive (Dienstleistungs-) Tätigkeiten nehmen zu, und bestehende Tätigkeiten werden wissensintensiver. Bei wissensintensiver Arbeit stellen die Ressourcen *Information und Wissen* die wichtigsten Inputfaktoren für die Leistungserbringung dar. Charakteristisch für solche Dienstleistungen ist zudem, dass sie häufiger weniger standardisiert sind und durch hoch qualifizierte Mitarbeiter – unterstützt durch Informations- und Kommunikationstechnologien – in einem intensiven Interaktionsprozess zwischen Anbietern und Nachfragern erstellt werden. Die Einführung neuer Technologien, die Arbeit in inner- und überbetrieblichen Projekten und die intensivere Integration von Kunden in den Leistungserstellungsprozess sind u.a. Ursachen dafür, dass Mitarbeiter immer weniger Fachspezialisten und immer mehr Problemlöser und Wissensintegratoren sein müssen. Doch gerade deren Fähigkeiten – Wissen kreativ zu nutzen – werden heute oftmals nur noch jungen Mitarbeitern zugeschrieben. Je nach Branche zählen Arbeitnehmer ab 40 schon zu den Älteren, ab 50 zum „alten Eisen“. Es gibt aber keinen wissenschaftlichen Beleg dafür, dass ältere Menschen nicht mehr lernfähig sind. Die Probleme liegen eher in der Motivation, im Anreiz, noch etwas Neues zu lernen. Gefragt sind hier nicht nur regelmäßige externe Weiterbildungen, sondern auch eine Arbeitsgestaltung und -organisation, die eine kontinuierliche Qualifizierung im Arbeitsvollzug einfordern und ermöglichen. Mitarbeiter, welche auf Grund des Wandels ihrer Aufgaben regelmäßig lernen müssen, haben gute Chancen, dass ihre Qualifikationen aktuell bleiben und so

ihre Beschäftigungschancen über die Dauer der gesamten Erwerbsbiografie erhalten werden.

Die Organisations- und Führungsstrukturen in vielen Unternehmen basieren auf den gedanklichen Wurzeln der Industrialisierung. Seinerzeit wurden Produkte undifferenziert in großen Stückzahlen gefertigt, und jeder Mitarbeiter musste nur ein paar Handgriffe beherrschen. Heute, in einer dienstleistungs- und wissensorientierten Wirtschaft, gibt es fast so etwas wie eine Renaissance des Stellenwertes des Menschen im Unternehmen. Woher kommen dann aber die richtigen Lösungen, wenn nicht mehr jeder Handgriff vorgeschrieben werden kann, wenn oftmals vorgefertigte Lösungswege fehlen? Sie kommen über die Qualifikationen der Menschen. Selbstständige Mitarbeiter, mit mehr Eigenverantwortung und Entscheidungsfreiheit, müssen nicht nur anders geführt werden, sondern auch bei der zukunftstauglichen Weiterentwicklung ihrer Qualifikationen unterstützt werden.

Neue Qualifikationserfordernisse frühzeitig erkennen

Turbulente Märkte, Globalisierung und kurze Innovationszyklen von Produkten tragen dazu bei, dass sowohl Unternehmen als auch Mitarbeiter flexibel sein müssen, um ihre Marktstellung auch für die Zukunft sichern zu können. Ein wichtiger Faktor sowohl für den Erfolg eines Unternehmens als auch für die Verbesserung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer ist die „richtige“ und zukunftsfähige Qualifizierung der Mitarbeiter.

Da es immer mehr wissensintensive Arbeitsbereiche geben wird und die Arbeitswelt immer komplexer wird, werden zukünftig mehr Hochqualifizierte und fast ebenso viele Facharbeiter wie heute benötigt. An diese Fachkräfte werden jedoch zunehmend speziellere und höhere Anforderungen gestellt: Der Anteil körperlicher Tätig-

keiten nimmt ab, und dafür wird die Fähigkeit, mit Wissen und Informationen umgehen zu können, immer wichtiger. 1995 übten ca. 46 % der Erwerbstätigen mittelqualifizierte Tätigkeiten aus. Für 2010 wird ein Rückgang von nur zwei Prozentpunkten auf 44 % prognostiziert [1]. Demgegenüber wird erwartet, dass der Anteil der höher qualifizierten Tätigkeiten steigt, während der Anteil niedrig qualifizierter Tätigkeiten zurückgeht.

Eine komplexe Arbeitswelt in einer Zeit zunehmender Globalisierung erfordert für Mitarbeiter außerdem den Aufbau zusätzlicher Kompetenzen für das erfolgreiche Agieren in einer vernetzten Welt. Ergebnisse einer Betriebsbefragung bei 1.545 Unternehmen [2] über ihren aktuellen Qualifikationsbedarf haben gezeigt, dass über 50 % der Nennungen auf Schlüsselqualifikationen entfielen. Zu den am häufigsten genannten Fachqualifikationen zählten EDV-/IT-Kenntnisse für unterschiedliche Anwendungen.

Ein Beispiel für das Entstehen neuer Qualifikationsprofile und Berufe durch Reorganisation stellen neue Tätigkeitszuschnitte in Software-Unternehmen dar. So wurden auf Grund des Informatikermangels ehemals auf einen Mitarbeiter konzentrierte Anforderungen (Akquise, Angebotserstellung, Programmieren, Screendesign, Content-Management, Designguideerstellung, Projektcontrolling etc.) neu zugeschnitten und verteilt. Die neu entstandenen Stellen müssen nicht mehr mit hoch qualifizierten Allround-Talenten besetzt werden, sondern es entstehen Arbeitsplätze für spezialisierte Fachkräfte mit mittlerem Qualifikationsniveau. Die Voraussetzung für die Besetzung solcher Stellen besteht in einer zeitgemäßen Qualifikation

und in der Bereitschaft, sich in die neuen Tätigkeitsfelder einzuarbeiten.

Qualifizierung als Chance zur Gestaltung der eigenen Karriere

Zukünftig müssen Mitarbeiter über neue Qualifikationen und Strategien des Kompetenz- und Qualifikationserwerbs verfügen, um ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Hierzu gehören vor allem

- der stetige Erwerb der richtigen, zukunftsorientierten Fachqualifikationen in wissensintensiven Arbeitsbereichen und
- der Erwerb von Kompetenzen wie Selbstmanagement, Selbstorganisation zur Steigerung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit.

Durch die Veränderungen der Inhalte und Rahmenbedingungen der Arbeit (z. B. Flexibilisierung, Zunahme von Zeitverträgen, Unsicherheit des Arbeitsplatzes) müssen Mitarbeiter heute zunehmend lernen und umsetzen, wie die eigene Erwerbskarriere aktiver gestaltet und eine bessere Balance zwischen (Privat-)Leben, Lernen und Arbeiten hergestellt werden können. Viele Arbeitnehmer planen sehr rational und effektiv ihre täglichen Arbeitstätigkeiten, nicht aber ihre Erwerbsbiografie. Hieraus ergibt sich ein neuer Beratungsbedarf. In einer unübersichtlicher werdenden Arbeitswelt werden nicht mehr nur Manager eine Karriereberatung benötigen, auch Fachkräfte im mittleren Qualifikationsniveau müssen zunehmend bei der Planung ihrer Erwerbsbiografie unterstützt werden. Hierbei ist ihnen nicht nur der Erwerb der „richtigen“ Fach- und Schlüsselqualifikation zu ermöglichen, es sollten in einer solchen

Drei Phasen einer erfolgreichen Personalpolitik

- **Finden:** Es geht nicht mehr nur um die Rekrutierung qualifizierter und leistungsstarker Mitarbeiter, sondern auch um ihre bestmögliche und schnelle Integration in das Unternehmen (z. B. Mentoring).
- **Binden:** Optimaler Einsatz der Mitarbeiter unter Nutzung der vorhandenen Qualifikationen durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten und individuelle Weiterentwicklungsmöglichkeiten durch vertikale und vor allem durch horizontale Karrierepfade.
- **Neu-Positionieren:** Unterstützung der Mitarbeiter beim Wechsel des Tätigkeitsfeldes (z.B. Wegfall von Geschäftsfeldern, Neuorientierung auf Wunsch der Mitarbeiter). Eröffnen neuer Perspektiven des Arbeitseinsatzes. Gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen, nicht ausschließlich auf das Blockmodell bei Altersteilzeit setzen, da so der Wissenstransfer an die Jüngeren erschwert wird.

Kanzleiorganisation

Weiterführende Internetseiten:

www.wissensarbeit.de
www.demotrans.de
www.frequenz.net
www.pm.iao.fhg.de

Beratung auch die zukünftigen Entwicklungen des jeweiligen Tätigkeitsfeldes und die persönliche Situation der Klienten berücksichtigt werden.

Konsequenzen für die Personalpolitik

Wesentliche Voraussetzung für einen generationenübergreifenden Wissens- und Erfahrungstransfer ist das Prinzip der Altersmischung im Personalbestand. Allerdings ist der wechselseitige Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Jungen und den Alten zu organisieren, er kann und sollte in Zukunft nicht mehr dem Zufall überlassen werden. Eine Verbesserung der Zusammenarbeit der unterschiedlichen Altersgruppen im Betrieb führt dazu, dass Ausgrenzungsprozesse vermieden und die jeweiligen Stärken gemeinsam genutzt werden können.

In Zukunft wird sich eine erfolgreiche Personalpolitik durch eine langfristige Orientierung auszeichnen müssen. Sie ist durch die systematische Begleitung der Erwerbsbiografie der Mitarbeiter charakterisiert, um Leistungspotenziale auch im höheren Alter nutzen zu können. Hervorzuheben sind aus Unternehmenssicht drei Phasen (siehe Kasten Seite 99). ◀

Anmerkungen

[1] Vgl. *Dostal, Werner*, Demografie und Arbeitsmarkt 2010 – Perspektiven einer dynamischen Erwerbsgesellschaft, in: *Bullinger, Hans-Jörg* (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit in einer alternierenden Gesellschaft*.

[2] Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung, 2001.

Die Autoren

Prof. Dr. Hans-Jörg Bullinger, Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft, Hartmut Buck und Susanne Liane Schmidt, Fraunhofer IAO.