

Arbeitsmarkt: Der demografische Wandel fordert neue Konzepte

Der Schritt ins Ungewisse

VDI nachrichten, Düsseldorf, 3. 12. 04 -

Deutschlands Bevölkerung wird in den kommenden Jahrzehnten stark altern. Künftigen Arbeitsmärkten wird es an Jugendlichkeit mangeln. Ob es allerdings gelingt, die bislang noch brach liegenden Personalreserven für die sich stetig wandelnden Märkte zu nutzen, steht in den Sternen.

Wer springt schon gerne in unbekannte Gewässer? Der Blick ins Trübe verunsichert. Was nicht sichtbar ist, macht Angst. Beispiel Zukunft.

Wenn über künftige Entwicklungen nur spekuliert werden kann, greifen Wissenschaftler häufig zu wertfreien Begriffen wie "Szenarien", um damit die unbekannt Variablen in ihren Voraussagen zu betonen. So hält es auch Dr. Johann Fuchs vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. "Glauben Sie nicht jede Zahl, die ich Ihnen präsentiere, fest steht nur: Wir stecken mitten im demografischen Wandel. Es geht nicht um exakte Prognosen, es geht um klar absehbare Tendenzen." Und die machen tatsächlich Angst.

Die Zahl der Deutschen wird in den kommenden Jahrzehnten abnehmen. Ohne Zuwanderung aus dem Ausland wird die Bevölkerung von derzeit 82 Mio. Menschen bis zum Jahre 2040 auf rund 60 Mio. Einwohner schrumpfen. Wurden 1964 in Westdeutschland 1,5 Mio. Deutsche geboren, waren es 1994 nur noch knapp 800 000. Unter Berücksichtigung der Zuwanderer bedeutet diese Entwicklung für das Jahr 2040 einen Rückgang von 7 Mio. Erwerbsbeteiligten gegenüber 2000. Der Anteil der Arbeitskräfte jenseits von 50 Jahren wird sich laut Dr. Fuchs langfristig von heute 23 % auf deutlich über 30 % erhöhen. Und da die Arbeit immer anspruchsvoller wird, wird die Nachfrage nach Hochschulabsolventen kontinuierlich steigen. Woher aber nehmen, wenn nicht (im Ausland) stehlen?

"Wenn es gelingt, Beruf und Familie besser zu vereinbaren, dann könnte die Frauenerwerbsquote ein Niveau erreichen, das mit dem der Männer fast übereinstimmt", schlägt Fuchs vor. Wichtige Säulen seien zudem die stärkere Bildungsförderung von Kindern und Jugendlichen sowie eine stärkere Einbeziehung von Erwerbslosen und Älteren. Würde die Personalreserve der 60- bis 64-Jährigen auf eine Erwerbsquote von 90 % gesteigert, so ließen sich allein damit zusätzliche 2,6 Mio. Arbeitskräfte gewinnen.

Die Arbeitswelt ist aber weit davon entfernt, dieses Potenzial zu nutzen. Gesundheitsmanagement und Weiterbildungskonzepte gibt es in deutschen Firmen in der Regel nur rudimentär. "Ältere sind keinesfalls lernunwillig", weiß Hartmut Buck vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO). "Viele ältere Ingenieure bilden sich in zweijährigen Zyklen weiter. Sie sind aber häufig nicht mehr gewohnt zu lernen." Da steigt der Frust und sinkt das Selbstvertrauen.

Es gebe wenige gute Beispiele, wie die von Siemens und der Deutschen Bank. Beide Konzerne haben Workshops für Mitarbeiter ab 40 eingerichtet, in denen jeder Einzelne den Fragen nachgeht: Wo stehe ich im Betrieb? Was brauche ich, um aktuellen und künftigen Anforderungen gerecht zu werden? "Man muss den Leuten Perspektiven aufzeigen", fordert Buck, der beim Thema Jobrotation zum Umdenken anregt: "Müssen Führungskräfte tatsächlich in einer Top-Position verharren, bis sie 65 sind? Wäre es nicht denkbar, dass sie bei geringerer Leistungsbereitschaft zwei oder drei Etagen tiefer arbeiten?"

Buck glaubt an eine Palette kurzfristig greifender Maßnahmen, wobei die Sensibilisierung des Topmanagements Grundvoraussetzung für eine Akzeptanz des Themas "demografischer Wandel" ist: Job-Rotation (Belastungswechsel), Mitarbeitergespräche und Gesundheitsmanagement sind Kernpunkte des Maßnahmenkatalogs.

"Es gibt nicht den One-best-way", weiß Jürgen Weber, der sich bei DaimlerChrysler mit dem demografischen Wandel beschäftigt. Allein innerhalb des Konzerns seien aufgrund verschiedener Altersstrukturen jeweils andere Ansätze praktikabel. "Wichtig aber ist: Unser Konzept ‚Aging Workforce‘ ist ganzheitlich. Es umfasst die komplette Biografie vom Personaleintritt bis zum -austritt." Zentrale Frage sei nicht, was der Mitarbeiter, egal welchen Alters, nicht kann, sondern was er zu leisten im Stande ist. Programme zur eigenen Leistungskontrolle, Arbeitskreise und Informationen übers Intranet zu Gesundheit und Weiterbildung sollen die Mitarbeiter auf dem Laufenden halten.

Was im Konzern möglich ist, können kleine oder mittelständische Unternehmen meist nicht allein stemmen. Die Rowenta-Werke in Erbach setzen auf die Partnerschaft mit der AOK. Beim Spezialisten für Dampfbügeleisen beträgt der Altersdurchschnitt der Belegschaft satte 47 Jahre. Dank eines ausgeklügelten Gesundheitsmanagements, neuer Arbeitszeitmodelle, der Jobrotation und intensiver Mitarbeiterbeteiligung sei es gelungen, die Zahl von Unfällen und Krankmeldungen stark zu reduzieren, berichtet Jürgen Neff, bei Rowenta für die Arbeitssicherheit zuständig. "Der Aufwand ist immens, der Ertrag nicht innerhalb kurzer Zeit sichtbar. Wir sind aber von dem Erfolg des Konzeptes überzeugt."

Wenn die demografische Zeitbombe tickt, dann ist sie besonders deutlich in Ostdeutschland hörbar. "Nirgendwo altert die Bevölkerung so schnell wie in Thüringen", erläutert der Wirtschaftswissenschaftler Michael Behr. "1990 war es das jüngste Bundesland, heute ist es das älteste." Besonders dramatisch sei der Aderlass an Akademikern. Behr: "Je höher die Qualifikation, desto größer die Jugendlücke." Zahlen aus dem Maschinenbau verdeutlichen die Lage: Sind in den alten Ländern 28 % der Mitarbeiter mit Hochschulabschluss unter 35 und 19 % über 50 Jahre alt, sind es in den neuen Ländern 16 % bei den Jungen und 38 % bei den Älteren.

Die "demografische Auszehrung des Ostens" würde erschwert durch die Abwanderung vor allem junger Akademikerinnen. Behr: "Diese Probleme sind im Osten relativ neu. Und Ansätze, dass sich etwas zum Guten ändert, sehe ich weit und breit nicht." W. SCHMITZ

www.inqa.de

www.iao.fraunhofer.de

www.iab.de